

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Departamento de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas

Versión VIII

**Metodología para la Elaboración de un Modelo de Gestión
aplicado a Fondos Complementarios Previsionales Cerrados de
Cesantía en el Austro Ecuatoriano**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del
Título de Magíster en Administración de Empresas.**

Autor: Econ. Edwin Arturo Vidal Coronel

Director: Mgt. Washington Bladimir Proaño Rivera

Cuenca – Ecuador

2015

1. DEDICATORIA

A Dios, por permitirme culminar otra meta importante en mi vida, con salud y a lado de los seres que más quiero en este mundo.

2. AGRADECIMIENTO

A toda mi familia por su eterno cariño, comprensión y apoyo incondicional.

3. RESUMEN

El propósito principal de este trabajo de tesis ha sido el desarrollar un modelo de gestión, a partir de una metodología propia, que pueda ser aplicado por cualquier fondo de cesantía del país, independientemente de su tamaño.

En una primera fase, se realizó un diagnóstico al sector de los fondos de cesantía del austro del país, en función del análisis de los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos, a partir de lo cual se procedió a diseñar y realizar una encuesta dirigida a los representantes legales de cada uno de los referidos fondos.

Sobre la base de los resultados tabulados se identificaron varias brechas en la gestión de diferentes dominios de estas organizaciones, con lo cual se demuestra la hipótesis planteada inicialmente, en el sentido de que efectivamente sí se hace necesario que los fondos complementarios previsionales adopten el modelo de gestión propuesto, acorde a las necesidades y expectativas propias de sus partícipes, dentro de un proceso de mejora continua y ajustado al nuevo entorno legal y regulatorio vigente desde agosto 2013.

Es así que, considerando el gran interés mostrado, a las facilidades logísticas y de acceso a la información, se procedió a aplicar el modelo de gestión propuesto para el caso del Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. – FCPC CENTROSUR, a partir de la estrategia que ha sido definida para esta Organización en todas sus etapas: diagnóstico, formulación, direccionalidad y control.

4. PALABRAS CLAVE

Fondo de Cesantía

Planeación estratégica

Gestión por procesos

Variables estratégicas

Mapa de indicadores

Modelo de gestión

5. ABSTRACT Y KEYWORDS

The main purpose of this research paper is to develop a management model based on a specific methodology that can be applied by any unemployment solidarity fund in the country, regardless of its size.

In a first stage, we carried out a diagnosis to the unemployment solidarity funds of the south area of Ecuador. This was done based on the analysis of the political-legal, economic, social and technological factors, from which we proceeded to design and conduct a survey to the legal representatives of each of the mentioned funds.

Based on the tabulated results, it was possible to identify several gaps in the management of the different domains of these organizations. This proves the hypothesis initially presented in the sense that it is necessary that the supplementary pension funds adopt the Management model proposed according to the specific needs and expectations of its stakeholders. All this within a process of continuous improvement, adjusted to the new legal and regulatory environment in force since August 2013.

Consequently, given the great interest shown to the logistics and access to information facilities, the management model proposed for the case of the Closed Supplementary Pension Funds (FCPC) of *Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. – CENTROSUR*, a regional utility company, was implemented in all its stages: diagnosis, formulation, direction and control on the basis of the strategy defined for this organization.

KEYWORDS: Unemployment Fund, Strategy, Processes, Variables, Indicators, Management Model



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

6. ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO DE LOS FCPCs DEL AUSTRO DEL PAÍS	3
2.1	El Ambiente Externo	4
2.1.1	Aspectos Políticos, Legales y Regulatorios	4
2.1.2	Aspectos Económicos	12
2.1.2.1	El desempeño de la economía mundial	12
2.1.2.2	El desempeño de la economía ecuatoriana	13
2.1.2.2.1	El sector real	13
2.1.2.2.2	Tasa de desempleo e Inflación	15
2.1.2.2.3	Oferta y demanda agregada	16
2.1.2.2.4	Comportamiento de relaciones externas del país	17
2.1.2.2.5	Comportamiento de las finanzas públicas	18
2.1.2.2.6	Comportamiento de variables monetarias y financieras	20
2.1.3	Aspectos Sociales	23
2.1.4	Aspectos Tecnológicos	24
2.2	Ambiente Interno	25
2.2.1	Concepto de arquitectura organizacional	26
2.2.2	Identificación y cierre de brechas	28
2.2.3	Encuesta dirigida a los FCPCs del Austro del País	29
2.2.3.1	Tabulación de datos y resultados	30
2.2.3.2	Conclusiones del análisis de diagnóstico a los FCPCs del austro del país	37
3.	CAPÍTULO II DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL FCPC CENTROSUR	38
3.1	Generalidades	38
3.2	Iniciativa de arquitectura tecnológica aplicada al Fondo de Cesantía CENTROSUR	39
3.2.1	Identificación de Actores	39

3.2.2	Dependencias	40
3.2.3	Identificación de Propósitos	45
3.2.4	Listado de Propósitos	45
3.3	Análisis PEST – FCPC CENTROSUR	45
3.4	Análisis FODA Cruzado	47
3.5	Listado consolidado de estrategias	49
3.6	Misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización	50
3.6.1	La Misión	50
3.6.2	La Visión	51
3.6.3	Los Objetivos Estratégicos	51
3.6.4	Los Valores	52
3.7	Mapa Estratégico Propuesto	53
4	CAPÍTULO III DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS APLICADO AL FCPC CENTROSUR	55
3.1	Definición del Modelo de Gestión aplicado al FCPC CENTROSUR	55
3.2	Propuesta de cambios a aplicarse al Portafolio de Servicios Financieros que el FCPC ofrece a sus partícipes	56
3.3	Definición y caracterización del Mapa de Procesos	63
3.3.1	Diagramas de flujo – glosario	65
3.3.2	Estructura organizacional vigente – FCPC CENTROSUR	67
3.3.3	Macro procesos del FCPC CENTROSUR	67
3.3.4	Levantamiento de procesos nivel 2	69
3.3.4.1	Procesos servicios financieros	69
3.3.4.1.1	Servicios financieros – subprocesos	71
3.3.4.2	Procesos contables	75
3.3.4.2.1	Procesos contables – subprocesos.....	77
3.3.4.3	Procesos administrativos	94
3.3.4.3.1	Procesos administrativos – subprocesos	95
5	CAPÍTULO IV RETROALIMENTACIÓN DEL IMPACTO DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS, HACIA LA MEJORA CONTINUA... 100	

5.1	Causas internas y externas	100
5.1.1	Causas internas	100
5.1.1.1	Incobrabilidad de la cartera	100
5.1.1.2	Desfinanciamiento	103
5.1.1.3	Excesos de liquidez	104
5.1.1.4	Rotación de personal	105
5.1.2	Causas externas	106
5.1.2.1	Cambio en la administración del FCPC CENTROSUR	106
5.1.2.2	Shocks económicos	108
5.1.2.3	Cambios tecnológicos	109
5.2	Principios del cuadro de mando integral – qué medir y por qué es necesario	109
5.3	Mapa de indicadores propuesto para el FCPC CENTROSUR	111
5.3.1	Taxonomía de los indicadores propuestos	113
5.3.1.1	Indicadores perspectiva financiera	113
5.3.1.1.1	Indicador 1. Rendimiento sobre activos totales – ROA	113
5.3.1.1.2	Indicador 2. Índice de cartera vencida	114
5.3.1.1.3	Indicador 3. Nivel de colocaciones sobre activos totales	115
5.3.1.2	Indicadores perspectiva del partícipe	116
5.3.1.2.1	Indicador 4. Índice de satisfacción percibido por el partícipe	116
5.3.1.3	Indicadores perspectiva de los procesos internos	117
5.3.1.3.1	Indicador 5. Número de planes de acción ejecutados	117
5.3.1.3.2	Indicador 6. Porcentaje de procesos actualizados	118
5.3.1.4	Indicadores perspectiva del aprendizaje	119
5.3.1.4.1	Indicador 7. Clima laboral - nivel de satisfacción	119
5.3.1.4.2	Indicador 8. Cumplimiento plan anual de capacitación	120
5.4	Asignación de recursos y presupuestos	121
6	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124

6.1 Conclusiones	124
6.2 Recomendaciones	128
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
8 ANEXOS	133

7. ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

7.1 FIGURAS

Figura 1-1. Análisis del entorno de influencia directa sobre un FCPC.

Figura 1-2. Evolución del PIB – período 2010-2018.

Figura 1-3. Comportamiento de los precios por barril de petróleo ecuatoriano. Período enero 2013 – enero 2015.

Figura 1-4. Tasa de inflación anual, abril 2013 – marzo 2015.

Figura 1-5. Tasa de desempleo, marzo 2009 – diciembre 2014.

Figura 1-6. Niveles de deuda sobre PIB, enero 2013 – diciembre 2014.

Figura 1-7. Volumen de crédito y número de operaciones 2011-2014.

Figura 1-8. Volumen de crédito del segmento productivo empresarial.

Figura 1-9. Comportamiento de la tasa activa referencial – segmento productivo corporativo. Período mayo 2013 – abril 2015.

Figura 1-10. Esquema de interrelación – arquitectura empresarial.

Figura 1-11. Esquema de arquitectura organizacional.

Figura 1-12. Diseño de encuesta dirigida a los FCPCs del austro del país.

Figura 2-1. Matriz de dependencias FCPC – Partícipes.

Figura 2-2. Matriz de dependencias FCPC – IF.

Figura 2-3. Matriz de dependencias FCPC – CS.

Figura 2-4. Matriz de dependencias FCPC – OP.

Figura 2-5. Matriz de dependencias FCPC – SB.

Figura 2-6. Matriz de dependencias FCPC – SRI.

Figura 2-7. Matriz de dependencias FCPC – CA.

Figura 2-8. Matriz de dependencias FCPC – CI.

Figura 2-9. Matriz de dependencias FCPC – CR.

Figura 2-10. Objetivos estratégicos definidos para el FCPC CENTROSUR.

Figura 2-11. Mapa estratégico definido para el FCPC CENTROSUR.

Figura 3-1. Modelo de Gestión propuesto para el FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-2. Proceso de actualización de procesos propuesto.

Figura 3-3. Gestión por procesos.

Figura 3-4. Estructura organizacional propuesta para el FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-5. Macro procesos FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-6. Procesos Servicios Financieros FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-7. Servicios Financieros – subproceso Otorgar Créditos FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-8. Procesos contables FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-9. Procesos contables – subproceso Registrar compras realizadas FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-10. Procesos contables – subproceso Conciliar cuentas bancarias FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-11. Subproceso Procesar aportes y descuentos a partícipes FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-12. Procesos contables – subproceso Registrar seguro de desgravamen FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-13. Subproceso Declarar y cancelar impuestos mensuales FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-14. Subproceso Repartir excedentes FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-15. Subproceso Generar estados de cuenta individuales FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-16. Subproceso Mayorizar FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-17. Subproceso Cerrar período FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-18. Subproceso Generar estados financieros FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-19. Subproceso Reportar información financiera a la SB (FCPC – CENTROSUR).

Figura 3-20. Procesos Administrativos FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-21. Subproceso Contratar proveedores FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-22. Subproceso Controlar procesos internos FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-23. Subproceso Actualizar planeación estratégica FCPC – CENTROSUR.

Figura 3-24. Subproceso Actualizar iniciativa de arquitectura tecnológica FCPC – CENTROSUR.

Figura 4-1. Perspectivas del cuadro de mando integral.

7.2 TABLAS

Tabla 1-1. Listado de FCPCs que ejercen su actividad en el austro del país.

Tabla 1-2. Estructura del PIB – proyección período 2015-2018.

Tabla 1-3. Estructura de la oferta y utilización final de bienes y servicios. Comparativo 2013 – 2014.

Tabla 1-4. Balanza Comercial (toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones).

Tabla 1-5. Presupuesto General del Estado.

Tabla 1-6. Déficit fiscal global estimado 2015.

Tabla 1-7. Tasas de interés vigentes al mes de abril 2015.

Tabla 1-8. Fondos de Cesantía que ejercen su actividad en el austro ecuatoriano.

Tabla 1-9. Clasificación de los FCPCs.

Tabla 1-10 Estructura básica de un fondo de cesantía por su tipo.

Tabla 1-11. Resultados preguntas 1 y 2. Estructura de los FCPCs del austro del país.

Tabla 1-12. Resultados preguntas 3 y 4. Planeación Estratégica.

Tabla 1-13. Resultados preguntas 5 - 8. Portafolio de servicios, acceso a la información y reglamentos vigentes.

Tabla 1-14. Resultados preguntas 9 y 10. Mapa de procesos definido.

Tabla 1-15. Resultados preguntas 12 y 13. Mapa de procesos definido.

Tabla 1-16. Resultados preguntas 11, 14 – 16. Nuevo marco legal y regulatorio.

Tabla 1-17. Resultados pregunta 17. Información financiera y de gestión.

Tabla 2-1. Partes interesadas al FCPC – CENTROSUR.

Tabla 2-2. Análisis PEST – FCPC CENTROSUR.

Tabla 2-3. Estrategias derivadas del análisis PEST – FCPC CENTROSUR.

Tabla 2-4. Análisis FODA – FCPC CENTROSUR.

Tabla 2-5. Estrategias derivadas del análisis FODA Cruzado – FCPC CENTROSUR.

Tabla 2-6. Listado consolidado de estrategias – FCPC CENTROSUR.

Tabla 3-1. Portafolio de servicios propuesto para el FCPC – CENTROSUR.

Tabla 3-2. Macro procesos FCPC – CENTROSUR – Caracterización.

Tabla 3-3. Procesos Servicios Financieros FCPC - CENTROSUR – Caracterización.

Tabla 3-4. Servicios Financieros – subproceso Otorgar Créditos FCPC – CENTROSUR (caracterización).

Tabla 3-5. Procesos contables FCPC - CENTROSUR (caracterización).

Tabla 3-6. Subproceso Registrar compras realizadas FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-7. Subproceso Conciliar cuentas bancarias FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-8. Subproceso Procesar aportes y descuentos a partícipes FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-9. Subproceso Registrar seguro de desgravamen FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-10. Subproceso Declarar y cancelar impuestos mensuales FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-11. Subproceso Repartir excedentes FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-12. Subproceso Generar estados de cuenta individuales FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-13. Subproceso Mayorizar FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-14. Subproceso Cerrar período FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-15. Subproceso Generar estados financieros FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-16. Subproceso Reportar información financiera a la SB (FCPC – CENTROSUR) – caracterización.

Tabla 3-17. Procesos administrativos FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-18. Subproceso Contratar proveedores FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-19. Subproceso Controlar procesos internos FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-20. Subproceso Actualizar planeación estratégica FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 3-21. Subproceso Actualizar iniciativa de arquitectura tecnológica FCPC – CENTROSUR – caracterización.

Tabla 4-1. Constitución de provisiones – calificación y porcentajes. Créditos quirografarios.

Tabla 4-2. Cronograma mensual de aplicación de provisiones.

Tabla 4-3. FCPC-CENTROSUR. Tasa de rendimiento sobre activos (ROA) ene 2012 – dic 2014

Tabla 4-4. Mapa de indicadores propuesto FCPC-CENTROSUR.

Tabla 4-5. Cumplimiento de metas propuestas y asignación de recursos FCPC-CENTROSUR.

Tabla 4-6. Asignación de recursos y presupuestación plurianual – FCPC CENTROSUR.

Tabla 4-7. Partidas adicionales asignadas requeridas en el plan estratégico.

7.3 ANEXOS

Anexo 1. Encuestas realizadas a los Fondos de Cesantía del austro del país.

Anexo 2. Matriz de dependencias – Caso Fondo de Cesantía CENTROSUR.

Anexo 3. Matriz de propósitos – Caso Fondo de Cesantía CENTROSUR.

Autor: Edwin Arturo Vidal Coronel
Trabajo de graduación
Director: Washington Bladimir Proaño Rivera
junio 2015

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN APLICADO A FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS DE CESANTÍA EN EL AUSTRO ECUATORIANO

1. INTRODUCCIÓN

Los fondos complementarios previsionales cerrados de cesantía (FCPCs) en el Ecuador pueden ser constituidos libremente, pues lo único que se requiere es la voluntad de las personas que tienen relación de dependencia con una institución pública, privada o mixta y, aquellas que pertenezcan al gremio profesional u ocupacional bajo el que se constituya el fondo. Legalmente amparan su conformación en los artículos 34 y 372 de la Constitución de la República del Ecuador y en el artículo 220 de la Ley de Seguridad Social.

Se definen como organizaciones de beneficio social y sin fines de lucro, por ende exentas del pago del impuesto a la renta, siempre y cuando los excedentes generados sean distribuidos a los partícipes u orientados a fines específicos en relación con su objeto social. Son de carácter privado y su financiamiento proviene de las aportaciones mensuales de cada partícipe.

El término “fondos complementarios” es definido como el ahorro voluntario que, con fines “previsionales”, efectúan las personas naturales con el fin de mejorar las prestaciones o las condiciones establecidas por el sistema de seguro obligatorio (IESS); mientras que, el concepto de “cerrados” se enmarca en el hecho de que únicamente los partícipes pertenecientes a ese fondo son los únicos que podrán tener acceso al conjunto de beneficios que éste ofrezca.

Se ha cumplido con el objetivo general de este trabajo de investigación al haber desarrollado un modelo de gestión, desde una metodología propia, aplicable a cualquier fondo de cesantía en el Ecuador, independientemente de su tamaño, modelo que a su vez, está orientado a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de este tipo de organizaciones, satisfaciendo de mejor manera las necesidades y expectativas de sus partícipes y garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.

Del diagnóstico general realizado a los fondos de cesantía en el austro del país, a través de una encuesta dirigida a los representantes de dichas organizaciones, se pudo concluir que efectivamente existen múltiples oportunidades de mejora en varios de sus principales dominios, resumidas en el hecho de no contar con un plan estratégico (a excepción de un fondo), de la falta de un repositorio de procesos y procedimientos, problemas en la generación y desglose de la información, el no realizar encuestas periódicas a sus partícipes, entre otras.

El modelo de gestión propuesto fue aplicado al caso del Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. - FCPC CENTROSUR, el cual parte de una definición estratégica, se centra en la caracterización de su mapa de procesos y procedimientos y da lugar a una retroalimentación del modelo planteado con el impacto de variables externas e internas y la gestión de los recursos; modelo al que se le incorporó un mapa de indicadores, con la finalidad de medir el grado de eficiencia de la organización en el cumplimiento de su estrategia.

Finalmente concluir que, con este trabajo de investigación se demuestra la hipótesis planteada inicialmente, en el sentido de que efectivamente sí se hace necesario que los fondos complementarios previsionales adopten el modelo de gestión propuesto, acorde a las necesidades y expectativas propias de sus partícipes, dentro de un proceso de mejora continua y ajustado al nuevo entorno legal y regulatorio vigente desde agosto 2013.

2. CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LOS FCPCs DEL AUSTRO DEL PAÍS

Se realizó un diagnóstico general de los FCPCs del austro del país con la finalidad de conocer a profundidad sobre la realidad de este sector, identificando no sólo las causas de posibles problemas, sino las oportunidades que se presentan para este tipo de organizaciones. Es así que, el profundizar sobre estos conceptos nos permitió identificar situaciones que podrían constituirse en factores de riesgo, desde la perspectiva de un análisis causa – efecto.

Tabla 1-1. Listado de FCPCs que ejercen su actividad en el austro del país

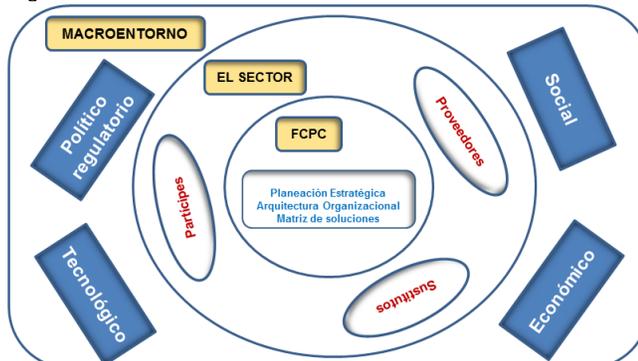
	Nombre del Fondo	N° Resolución	Provincia	Ciudad
1	Fondo Complementario Previsional Cerrado de Jubilación y Cesantía de los Empleados Administrativos de la Universidad Nacional de Loja.	SBS-2006-199	Loja	Loja
2	Fondo para la Protección de la Vida, La Vejez y la Salud de los Servidores de la Universidad de Cuenca. Fondo Complementario Previsional Cerrado (FONDOPROVIDA-FCPC).	SBS-2007-094	Azuay	Cuenca
3	Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Morona Santiago FCPCSMIGOMS.	SBS-2007-275	Morona Santiago	Macas
4	Fondo Complementario Previsional de Cesantía FCPC de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	SBS-2007-277	Azuay	Cuenca
5	Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de los Trabajadores de ELECAUSTRO S.A.	SBS-IRC-2013-657	Azuay	Cuenca

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: Autor

La etapa de diagnóstico fue desarrollada tomando como base los conceptos de análisis del entorno, para lo cual profundizamos sobre el ambiente externo e interno que directa o indirectamente inciden sobre la gestión de los Fondos Complementarios de Cesantía del austro de país (tabla 1-1). El referido análisis aportó con varias directrices de tipo general sobre las cuales se procedió a levantar una encuesta, la cual fuera dirigida a todos los FCPC's, objeto de análisis de este trabajo de investigación. Una vez que las referidas encuestas fueron realizadas, se procedió con la tabulación de la información, ejercicio del cual se desprendieron varias brechas en la gestión de cada uno de los Fondos, resultados que, a su vez, permitieron identificar oportunidades de mejora en varios ámbitos de la gestión.

Figura 1-1. Análisis del entorno de influencia directa sobre un FCPC



Fuente: <http://www.degerencia.com/articulos>
 Elaboración: Autor

2.1 El Ambiente Externo

Alan Chapman en su foro publicado en la web <http://www.degerencia.com/achapman>, explica sobre la importancia de utilizar el análisis PEST como una herramienta que nos permite evaluar cómo el macro entorno afecta a la organización a través de cuatro factores externos: el político - legal, económico, social y tecnológico. En otras palabras, define de qué manera influyen dichos factores sobre el entorno en el que un fondo de cesantía ejerce su actividad.

2.1.1 Aspectos Políticos, Legales y Regulatorios

Bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos - SB, los fondos complementarios previsionales cerrados de cesantía (FCPCs) en el Ecuador, pueden ser constituidos libremente, pues lo único que se requiere es la voluntad de las personas que tienen relación de dependencia con una institución pública, privada o mixta y, aquellas que pertenezcan al gremio profesional u ocupacional bajo el que se constituya el fondo. Legalmente amparan su constitución los artículos 34 y 372 de la Constitución de la República del Ecuador y en el artículo 220 de la Ley de Seguridad Social.

Se definen como organizaciones de beneficio social y sin fines de lucro, por ende exentas del pago del impuesto a la renta, siempre y cuando los excedentes generados sean distribuidos a los participes u orientados a fines específicos en relación con su objeto social. Son de carácter privado y su financiamiento proviene de las aportaciones mensuales de cada partícipe.

Los “fondos complementarios” son definidos como el ahorro voluntario que, con fines “previsionales”, efectúan las personas naturales con el fin de mejorar las prestaciones o las

condiciones establecidas por el sistema de seguro obligatorio (IESS); mientras que, el concepto de “cerrados” se enmarca en el hecho de que únicamente los partícipes pertenecientes a ese fondo son los únicos que podrán tener acceso al conjunto de beneficios que éste ofrezca.

Cambios drásticos en el marco legal y regulatorio que rige a los FCPCs se han dado últimamente en el país pues, con fecha 19 de diciembre de 2008 entró en vigencia el Decreto Ejecutivo 1493, mediante el cual se dio lugar a la suspensión de cualquier egreso de recursos del Presupuesto General del Estado que, hasta el 01 de enero de 2009, eran destinados a financiar fondos privados de jubilación complementaria y de cesantía privada; mientras que, con la vigencia de la Resolución SBS-2013-504, emitida por la Superintendencia de Bancos (Registro Oficial N° 53 del 07 de agosto de 2013), se modificó la estructura organizacional de los fondos de cesantía creándose tres nuevos comités (de auditoría interna, de prestaciones y de ética), incorporándose a la vez una disposición con la cual, el representante legal no puede ser partícipe de la organización y, por lo tanto, debe ser nombrado de fuera de su seno.

Otro cambio importante tomó lugar con la vigencia de la Resolución SBS-2013-507, del 11 de julio de 2013, mediante la cual la Superintendencia de Bancos expidió el catálogo único de cuentas contables de uso obligatorio para todos los FCPCs del país, prohibiéndose la realización de cualquier modificación, siendo el 01 de enero de 2014, la fecha límite para su cumplimiento.

Por otra parte, con la promulgación del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), publicado en el Registro Oficial N° 332 del 12 de Octubre 2014, se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera como parte de un proceso de reestructuración del sector financiero del país, impulsado por el Gobierno Nacional. La referida Junta está conformada por los responsables de la política económica, de la producción, de las finanzas públicas, la planificación del Estado y un delegado de la Presidencia de la República. A su vez, participan con voz, pero sin voto, los Superintendentes de Bancos; de Compañías, Valores y Seguros; de Economía Popular y Solidaria; el Gerente General del Banco Central del Ecuador y el Presidente del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo del Liquidez y Fondo de Seguros Privados.¹

Si bien la Superintendencia de Bancos – SB, continúa siendo el Ente de Regulación y Control que rige a los Fondos de Cesantía del país, ésta debe sujetarse a las decisiones que tome la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en el cumplimiento de su rol de

¹ <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec>

“regulador y supervisor de la política monetaria, crediticia, cambiaria, financiera y de seguros y valores” (<http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec>).

Mientras que, con fecha 20 de noviembre de 2014, entró en vigencia la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS – para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados (Registro Oficial N° 379), con la cual se prevé dar lugar a que sea el referido Banco quien pase a administrar los FCPCs, que registren en sus cuentas aportaciones patronales que, a criterio del Régimen, son de origen público; sin embargo, en su Artículo 1, incisos a, b y c, también abre una posibilidad para los fondos que “cuenten con la petición escrita de por lo menos la mitad más uno del total de partícipes, podrán solicitar al órgano de control mantener su propia administración privada, previo el cumplimiento concurrente de las siguientes condiciones:

- a) Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria. Para el efecto se verificará la autorización escrita de cada uno de los partícipes. De igual manera, el fondo probará que los descuentos se hayan realizado sin coerción alguna a los partícipes o a terceros.
- b) Garantizar que los recursos asignados en las cuentas individuales pueden ser restituidos a los partícipes en cualquier momento; y,
- c) Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses, calculados a la tasa activa referencial determinada por el Banco Central del Ecuador para cada año².

Esta misma Ley, en su segunda disposición general, establece que “las cuentas individuales de los partícipes de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados que pasan a la administración del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su Banco, serán personales e independientes de los que administra el Banco.

Los valores constantes en las cuentas individuales antes señaladas, son de propiedad de los partícipes de conformidad con los montos que determinen las auditorías”.

² Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados (Registro Oficial N° 379) – Artículo 1, párrafos del tercero al séptimo.

Es así que, hasta la fecha de cierre de este trabajo de investigación, se esperan los resultados de las auditorías especiales, contratadas por la Superintendencia de Bancos que, en una primera etapa, se realizaron a 37 de los 54 fondos de cesantía registrados en el país.

Adicionalmente, la referida Ley incluye la Disposición Transitoria Décima Primera la que establece que “Para el cumplimiento de lo previsto en los párrafos tercero y cuarto del artículo 220 de la Ley de Seguridad Social, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, aprobará el cronograma de traspaso de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados al Banco del Instituto de Seguridad Social, propuesto por la Superintendencia de Bancos.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitirá la regulación respectiva para aquellos fondos que cumplan con las condiciones previstas en esta Ley para mantener su propia administración. Los recursos de los FCPCs cuya administración asuma el BIESS conservarán su objeto y fines, manteniendo el manejo de cuentas individuales independientes y separadas del patrimonio del Banco y de los demás fondos que administre.

El organismo de control, inmediatamente terminadas las auditorías en referencia, pondrá en conocimiento de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, un informe con las respectivas recomendaciones sobre las auditorías realizadas a los fondos.

La Superintendencia de Bancos, desde el inicio de las auditorías hasta la transferencia efectiva de los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, designará un interventor, con el objeto de precautelar los recursos existentes en cada fondo.

Para promover la transparencia del proceso de auditoría y traspaso de la administración de los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, se designará un veedor por cada uno de ellos, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana”.³

De igual forma esta nueva Ley establece que los recursos de los FCPCs cuya administración asuma el BIESS conservarán su objeto y fines, manteniendo el manejo de cuentas individuales independientes y separadas del patrimonio del Banco y de los demás fondos que administre. Dichos recursos serán destinados exclusivamente para el pago de las prestaciones para las cuales fueron constituidos. Mientras que el BIESS por su parte, cuando asuma la administración

³ Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados (Registro Oficial N° 379) – Disposición Transitoria Décima Primera, páginas 6 y 7.

de los recursos de los FCPCs seguirá recaudando las aportaciones a los fondos y los pagos de los créditos de los partícipes, garantizando la continuidad de los servicios, prestaciones y beneficios.

Es así que, con fecha 20 de diciembre de 2014, se expide la Resolución N° SB-2014-1048 por parte de la Superintendencia de Bancos, mediante la cual se pone en vigencia el “Reglamento para la designación de interventores de los fondos complementarios previsionales cerrados” el cual, en su Artículo 1, establece que “la intervención es una medida administrativa de carácter temporal, cuyo objeto es precautelar los recursos existentes en cada fondo y evitar que se ocasionen perjuicios a los partícipes o terceros”. Mientras que, en su Artículo 13, indica que las funciones y atribuciones los interventores son las siguientes:

“13.1 Viabilizar la ejecución de las auditorías externas en cumplimiento a la Disposición Transitoria Cuadragésima del Código Orgánico Monetario y Financiero;

13.2 Viabilizar la transferencia efectiva de los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para que sean administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de ser el caso;

13.3 Tomar las medidas conducentes para precautelar los recursos existentes en el Fondo Complementario Previsional Cerrado;

13.4 Velar por el mantenimiento del patrimonio del Fondo Complementario Previsional Cerrado, evitando que se ocasionen perjuicios a los partícipes y terceros;

13.5 Registrar su firma en las instituciones bancarias en las que el Fondo Complementario Previsional Cerrado tenga cuentas corrientes, de ahorro o depósito a plazo fijo en dólares de los Estados Unidos de América o en cualquier otra divisa. La resolución de designación le servirá al interventor de credencial para el efecto”. Y continúa...

“13.6 Suscribir conjuntamente con el representante legal del Fondo o con la persona que estuviere autorizada para ello, los cheques que se giren con cargo a las cuentas corrientes del Fondo Complementario Previsional Cerrado, así como las papeletas de retiro de los fondos de las cuentas de ahorro o de los depósitos a plazo fijo o todo tipo de documento que implique movimiento de recursos.

Para las transacciones electrónicas el interventor deberá disponer del perfil de aprobado o autorización proporcionado por la entidad financiera que corresponda;

13.7 Requerir de los administradores la realización de un inventario físico de los bienes del Fondo Complementario Previsional Cerrado;

13.8 Autorizar, con su visto bueno, la ejecución de actos o celebración de contratos, observando que tengan directa relación con el objeto social; así como, verificar que los procesos de recaudación, inversiones (privativas y no privativas) y de pago de prestaciones, así como venta de muebles o inmuebles del Fondo Complementario se realicen conforme las disposiciones reglamentarias vigentes, teniendo la facultad de objetar y suspender la ejecución de cualquier tipo de acto;

13.9 Orientar, de acuerdo con la ley, los registros de contabilidad, se realicen de conformidad con las normas contables respectivas;

13.10 Presentar informes mensuales a la Superintendencia de Bancos acerca de las actividades cumplidas y de las acciones realizadas por los administradores;

13.11 Asistir, con voz informativa, a las asambleas generales de partícipes y a sesiones del Consejo de la Administración, comités de riesgos, inversiones, auditoría, prestaciones o del órgano administrativo equivalente; y,

13.12 Informar oportunamente a la Superintendencia de Bancos de irregularidades que se detecten;

13.13 Las demás que estableciere la Superintendencia de Bancos”.⁴

Mientras que, en el Artículo 14 de la referida resolución, se establece que el interventor deberá realizar las siguientes labores de control:

“14.1 Realizar un arqueo de caja e inventario de valores y documentos, al iniciar las actividades, y las veces que sean necesarias mientras dure la intervención.

⁴ Superintendencia de Bancos - Resolución N° SB-2014-1048 “Reglamento para la designación de interventores de los fondos complementarios previsionales cerrados”, Artículo 13.

Concluida esta labor, se elaborará la correspondiente acta, la misma que debe ser suscrita por el representante legal del Fondo Complementario Previsional Cerrado y por el interventor, con la indicación expresa de que recibe intactos el dinero, los valores y los documentos solicitados;

14.2 Efectuar la verificación de los saldos de caja y en cuentas de ahorros, corrientes o de otro tipo. El interventor estará en condiciones de controlar el movimiento de los fondos, para ello recomendará que los pagos se realicen preferentemente con cheques, previo su visto bueno;

14.3 Efectuar el control de cartera;

14.4 Realizar un inventario físico por muestreo de los documentos de cartera, que será suscrito por el interventor y por el responsable de dichos documentos, dependiendo del Fondo Complementario Previsional Cerrado, y de la política de crédito utilizada, siempre que existan facturas, vales, letras de cambio, pagarés y otros documentos producto del giro del negocio.

Cuando los documentos de cartera hayan sido entregados para el cobro judicial o extrajudicial solicitará un informe de los documentos entregados.

Efectuado el inventario físico de cartera, el interventor controlará la correcta contabilización de pagos realizados por los deudores, así como que los depósitos se realicen en las instituciones bancarias con las cuales opera el Fondo Complementario Previsional Cerrado;

14.5 Controlar las operaciones relativas al descuento de documentos y efectuar su correspondiente contabilización, de tal manera que en los estados financieros se reflejen razonablemente tales operaciones;

14.6 Solicitar al representante legal la iniciación de los trámites extrajudiciales y judiciales en caso de existir cartera vencida tendientes a su recuperación;

14.7 Realizar el control de inversiones;

14.8 Mantener bajo su control las operaciones de compra y venta de los títulos de acciones, títulos escriturados de participaciones, bonos cédulas y otros documentos, y serán realizadas contando previamente con su autorización y visto bueno;

14.9 Revisar las facturas de ventas, los recursos recibidos por la venta de inventarios y los respectivos depósitos por estos ingresos;

14.10 Controlar los activos fijos;

14.11 Efectuar el control de obligaciones;

14.12 Controlar y autorizar los pagos que se efectúen durante el tiempo que dure la intervención. Será necesario que realice una confirmación de saldos, al menos con los principales acreedores;

14.13 Otorgar el visto bueno para el pago a los acreedores y la contratación o renovación de obligaciones;

14.14 Comprobar la legalidad de las adquisiciones que se realicen. No deberá autorizar las adquisiciones de bienes ajenos al giro del negocio. Vigilará además la correcta contabilización.

14.15 Verificar que sus operaciones se ciñan a las disposiciones legales y reglamentarias que fueren aplicables al Fondo Complementario Previsional Cerrado, y,

14.16 Otras que determine la Superintendencia de Bancos.⁵

Adicionalmente explica que los honorarios del interventor deberán ser cancelados por el Fondo y serán equivalentes a los que percibe el representante legal de dicha organización.

Finalmente, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, con fecha 5 de marzo de 2015, emite la Resolución N° 053-2015-F, mediante la cual expide el "Cronograma de Traspaso de la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, que en su origen o bajo cualquier modalidad recibieron aportes estatales, al Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social" y a la vez emite varias disposiciones que deben cumplirse por parte de los Fondos que en sus cuentas individuales existen aportes patronales (considerados por el Régimen como de origen público) de acuerdo al siguiente detalle: entrega de información, documentos, procesos tecnológicos, respaldos, arqueos, suscripción de actas, cesación de funciones de los organismos administrativos y de los administradores, nombramiento de la nueva administración. Además dicha resolución decide "postergar" la realización de las

⁵ Superintendencia de Bancos - Resolución N° SB-2014-1048 "Reglamento para la designación de interventores de los fondos complementarios previsionales cerrados", Artículo 14.

Asambleas Generales de los Partícipes, que usualmente deben realizarse dentro del primer trimestre del año, hasta que se cuenten con los resultados de las auditorías especiales, referidas en párrafos anteriores.

Al respecto, y hasta la fecha de cierre de este trabajo de investigación, ésta resolución ha ocasionado cierta incertidumbre en los partícipes, pues primero omite lo considerado por la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, de reciente aprobación, la cual en su Artículo 1, incisos a, b y c, hace referencia a la facultad que tienen los fondos para mantener la administración privada del Fondo, previo al cumplimiento de ciertas condiciones; y segundo, no se cuenta con un marco procedimental que haya sido puesto en conocimiento de los partícipes de los diferentes FCPCs del país.

En definitiva, un nuevo marco político, legal y regulatorio que exige a todos los FCPCs ajustar su modelo de gestión a este nuevo escenario.

2.1.2 Aspectos Económicos

2.1.2.1 El desempeño de la economía mundial

Luego de la acentuada crisis global 2008-2009, la economía mundial se recupera a tasas de crecimiento bastante moderadas, en especial Europa, cuyos países registran crecimientos promedios cercanos al 2%, aunque afectados por montos de deuda bastante elevados, pues los niveles de actividad de estas economías aún muestran signos de debilidad como es el caso del incremento de las tasas de inflación, resultado del proceso de indexación de los precios del gas importado a los del petróleo.

No así los países emergentes que, si bien han reducido sus tasas de crecimiento registradas en períodos anteriores a la crisis, aún muestran tasas de crecimiento sostenidas gracias a procesos de estabilización de sus economías. Es así que, la evolución favorable de las economías emergentes más grandes hace que del análisis global realizado por el Fondo Monetario Internacional estime una tasa de crecimiento promedio cercana al 3,8%.

Mientras que América Latina en su conjunto prevé una desaceleración en el crecimiento de su economía, afectada por un entorno internacional un tanto desfavorable. Aunque esta tendencia no es aplicable para todos los países de la región, pues entre ellos muestran diferencias

significativas en el desempeño de sus economías. La acentuada crisis venezolana al parecer no muestra signos de recuperación, complicada por altas tasas de inflación (hiperinflación) y niveles de desempleo, prevé una tasa de decrecimiento para el 2015. Otro país al que le complica sus elevadas tasas de inflación es Brasil. No así Perú que, según cifras del mismo Fondo Monetario Internacional, será el país que muestre mayores tasas de crecimiento en la región.

Los niveles de precios del petróleo en el mercado mundial es otro factor que influye de manera directa en el desempeño de las diferentes economías, pues detrás de su severa caída existen factores que han alterado el equilibrio entre su oferta y demanda. Su oferta se ha incrementado por nuevos productores que van poco a poco aumentando sus niveles de participación, como es el caso de Estados Unidos y Brasil; a la vez que Arabia Saudita e Irán mantienen sus niveles de alta producción para no perder sus cuotas de participación. La demanda de petróleo en el mercado mundial, por su parte, se ha reducido debido al debilitamiento de las economías europea y china, este último aun creciendo a tasas inferiores a las registradas anteriormente.

2.1.2.2 El desempeño de la economía ecuatoriana

2.1.2.2.1 El sector real

El 2015 se presenta como un año un tanto complicado para la economía ecuatoriana, pues dificultades en el financiamiento del sector público, la carencia de inversión privada y la drástica caída de los precios del petróleo impiden que el Régimen pueda mantener los niveles de crecimiento registrados en años anteriores.

Tabla 1-2. Estructura del PIB – proyección período 2015-2018

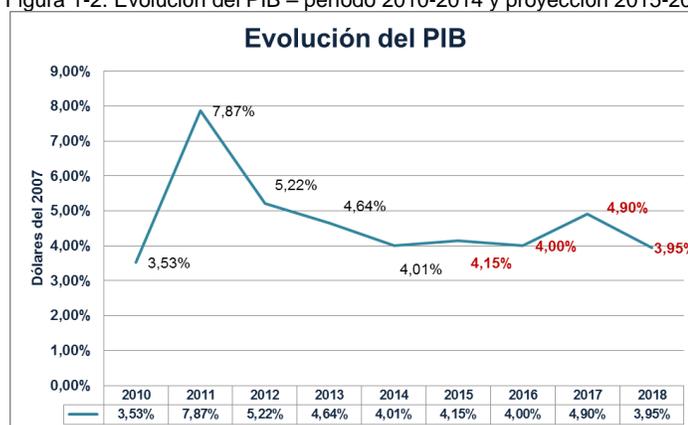
DESCRIPCIÓN \ AÑOS	2015 (prev)	2016 (prev)	2017 (prev)	2018 (prev)
Miles de dólares de 2007				
PIB ramas petroleras	7.622.818	7.840.672	8.986.935	8.731.309
PIB ramas no petroleras	62.235.095	64.823.027	67.265.525	70.555.155
Otros elementos del PIB	2.807.748	2.906.019	3.020.807	3.118.983
PIB total	72.665.661	75.569.718	79.273.267	82.405.448
Tasas de variación (a precios de 2007)				
PIB ramas petroleras	2,8	2,9	14,6	-2,8
PIB ramas no petroleras	4,4	4,2	3,8	4,9
Otros elementos del PIB	3,1	3,5	4,0	3,3
PIB total	4,1	4,0	4,9	4,0
Estructura porcentual (a precios de 2007)				
PIB ramas petroleras	10,5	10,4	11,3	10,6
PIB ramas no petroleras	85,6	85,8	84,9	85,6
Otros elementos del PIB	3,9	3,8	3,8	3,8
PIB total	100,0	100,0	100,0	100,0
Miles de dólares				
PIB ramas petroleras	10.876.932	11.693.929	13.255.360	12.872.205
PIB ramas no petroleras	92.694.581	98.534.233	106.020.774	113.449.558
Otros elementos del PIB	5.054.032	5.414.391	5.817.391	6.242.391
PIB total	108.625.545	115.642.553	125.093.524	132.564.153

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

A pesar de ello, las proyecciones del Banco Central del Ecuador prevén, para el 2015, una tasa de crecimiento en el orden del 4%, la cual no dista mucho de las estimadas por algunos organismos multilaterales, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL que, según sus proyecciones, la economía ecuatoriana crecerá en el presente año en un 3,8% (tabla 1-2 y figura 1-2).

Figura 1-2. Evolución del PIB – período 2010-2014 y proyección 2015-2018



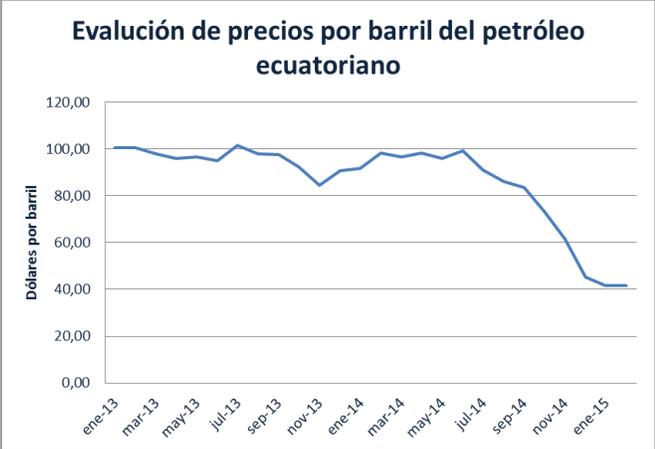
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

El sector petrolero es el principal producto de exportación, siendo la razón para que exista una marcada correlación entre la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto - PIB y el nivel de precios del petróleo ecuatoriano.

Es así que, el desplome en el nivel de precios del petróleo (figura 1-3), como el registrado en el segundo semestre del 2014, afecta no sólo la balanza comercial sino al equilibrio fiscal, cuyos déficits deben ser financiados a través de mayores niveles de deuda.

Figura 1-3. Comportamiento de los precios por barril de petróleo ecuatoriano. Período enero 2013 – enero 2015.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

2.1.2.2 Tasa de desempleo e Inflación

A pesar del impacto en el sector real de la economía ecuatoriana, resultante del desplome de las exportaciones petroleras y a su vez, de la reducción de la liquidez interna del país, el Banco Central del Ecuador prevé una tasa de inflación inferior al 4% para el 2015 (figura 1-4).

Figura 1-4. Tasa de inflación anual, abril 2013 – marzo 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

A pesar del menor nivel de dinamismo en la actividad económica, la tasa de desempleo es un indicador bastante alentador, el cual, al cierre del 2014, se mantuvo en niveles inferiores al 5% (figura 1-5). No así, la tasa de subempleo que sigue siendo un factor de preocupación constante al registrar niveles superiores al 42% (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>).

Figura 1-5. Tasa de desempleo, marzo 2009 – diciembre 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

2.1.2.2.3 Oferta y demanda agregada

Partimos de la ecuación resultante del equilibrio entre la oferta agregada y demanda agregada:

$$\text{Oferta Ag.} = \text{Demanda Ag.}$$

$$\text{PIB} + \text{M} = \text{C} + \text{I} + \text{VE} + \text{X}$$

En donde, los componentes de la Oferta Agregada son:

PIB: Producto Interno Bruto

M: Importaciones

Mientras que, la demanda agregada está compuesta por:

C: Consumo

I: Inversión

VE: Variación de Existencias

X: Exportaciones

Tabla 1-3. Estructura de la oferta y utilización final de bienes y servicios. Comparativo 2013 – 2014.

VARIABLES \ AÑOS	2013 (p)	% particip.	2014 (prev)	% particip.
PIB (pc)	67.081.069	76,4%	69.770.346	76,5%
IMPORTACIONES	20.695.289	23,6%	21.475.624	23,5%
OFERTA FINAL	87.776.358		91.245.970	
CONSUMO FINAL TOTAL	50.967.555	58,1%	52.971.834	58,1%
Administraciones públicas	9.385.298		9.762.156	
Hogares	41.582.257		43.209.678	
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	18.260.646	20,8%	18.505.159	20,3%
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	506.196	0,6%	554.557	0,6%
EXPORTACIONES	18.041.961	20,6%	19.214.419	21,1%
DEMANDA FINAL	87.776.358		91.245.970	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

De los datos analizados (tabla 1-3), se evidencia que al cierre del 2013 el PIB representó, en promedio, el 76,4% del total de la oferta agregada del Ecuador; mientras que, las importaciones correspondieron al 23,6%. En el 2014, estas proporciones se mantienen en términos generales con tasas del 76,5% y 23,5% respectivamente, lo que muestra que la tasa de crecimiento en las importaciones, registrada en años anteriores, se ha detenido.

Mientras que, al analizar la demanda agregada y sus componentes, se muestra que el consumo, la inversión, el gasto público y las exportaciones, en el 2013 representaron el 58,1%, 20,8%, 0,6% y el 20,6%, respectivamente. Mientras que, para el 2014, se registraron proporciones del 58,1%, 20,3%, 0,6% y 21,1%, respectivamente, resaltándose una mejoría en el componente de las exportaciones y por ende, de la balanza comercial del país. Por su parte, los niveles de consumo se han mantenido, no así los niveles de inversión de los sectores público y privado de la economía que se redujeron en medio punto porcentual para el 2014 (formación bruta de capital fijo).

2.1.2.2.4 Comportamiento de relaciones externas del país

Las medidas del Régimen de salvaguardas, restringiendo las importaciones, que sumado al mejoramiento de las exportaciones no petroleras, registrado en el 2014, sin lugar a dudas han mejorado la situación externa del país. A pesar de ello, aún se muestra un déficit en la balanza comercial global del país (tabla 1-4).

Tabla 1-4. Balanza Comercial (toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones)

	Ene - Dic 2011		Ene - Dic 2012		Ene - Dic 2013		Ene - Dic 2014		Variación 2014 / 2013	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB						
Exportaciones totales	27,311	22,322.4	27,922	23,764.8	29,441	24,847.8	31,402	25,732.3	6.7%	3.6%
<i>Petroleras</i>	18,767.7	12,944.9	19,637.6	13,792.0	20,651.9	14,107.7	22,092.3	13,302.5	7.0%	-5.7%
<i>No petroleras</i>	8,543.3	9,377.5	8,284.1	9,972.8	8,788.8	10,740.1	9,310.0	12,429.8	5.9%	15.7%
Importaciones totales	14,474	23,151.9	14,283	24,205.4	15,620	25,888.8	17,300	26,459.3	10.8%	2.2%
<i>Bienes de consumo</i>	1,144	4,742.9	1,053	4,825.8	998	5,002.1	1,111	5,020.1	11.3%	0.4%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	142.3	n.d.	163.3	4.8	228.3	4.3	212.3	-10.5%	-7.0%
<i>Materias primas</i>	7,549	7,231.0	7,381	7,290.9	8,028	7,829.2	8,619	8,079.7	7.4%	3.2%
<i>Bienes de capital</i>	531	5,844.6	543	6,418.1	579	6,778.0	581	6,648.1	0.4%	-1.9%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	5,245	5,086.5	5,301	5,441.3	6,009	5,927.4	6,985	6,417.4	16.2%	8.3%
<i>Diversos</i>	5.1	40.7	4.4	42.2	6.4	61.7	5.3	55.7	-16.8%	-9.8%
<i>Ajustes (3)</i>		63.7		24		62.1		26.1		-58.0%
Balanza Comercial - Total		-829.5		-440.6		-1,041.0		-727.0		30.2%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		7,858.3		8,350.7		8,180.3		6,885.1		-15.8%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-8,687.8		-8,791.3		-9,221.3		-7,612.1		17.5%

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNRR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

(2) El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA. E.

(3) Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Para el 2015, el desempeño de la economía ecuatoriana dependerá del grado de efectividad de las medidas de restricción y del nivel de precios de los productos de origen primario en los mercados internacionales. Factores que, en términos generales, muestran un escenario no tan favorable para la economía nacional que aún se muestra bastante vulnerable ante shocks de origen externo.

2.1.2.2.5 Comportamiento de las finanzas públicas

A continuación se presenta la tabla 1-5 que muestra la evolución de las cifras correspondientes al Presupuesto General del Estado – PGE, el cual, para el presente año, muestra un incremento aproximado del 5,9%, respecto del 2014.

Tabla 1-5. Presupuesto General del Estado

AÑO	PGE (en miles de millones de dólares)	Variación [%]
2007*	9.768	—
2008	10.358	6,0%
2009**	22.924	121,3%
2010	21.282	-7,2%
2011	23.950	12,5%
2012	26.109	9,0%
2013	32.366	24,0%
2014	34.300	6,0%
2015***	36.317	5,9%

* Año 2007 y 2008 Ámbito Gobierno Central
** Año 2009 Presupuesto Inicial Prorrogado a Agosto 2009
*** Proforma 2015

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaboración: Autor

Si desglosamos las fuentes de ingresos y los gastos como componentes del PGE, notamos que la proforma 2015 deberá ser financiada mediante la adquisición de deuda, pues será fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales ya que el déficit global proyectado para el presente año supera los 5.000 millones de dólares (tabla 1-6).

Tabla 1-6. Déficit fiscal global estimado 2015

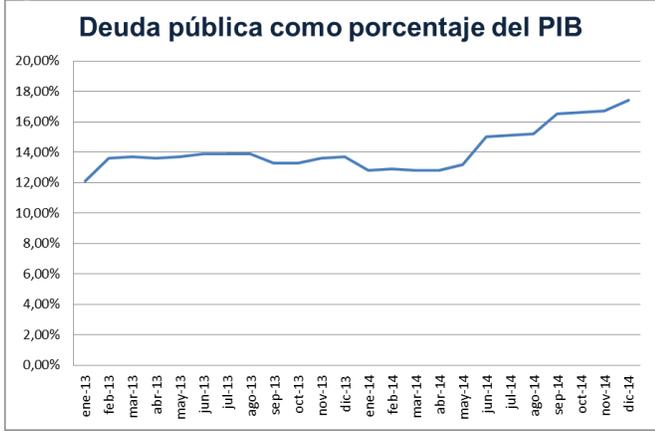
CONCEPTO	2015 prof.
Ingresos permanentes	24.412.253.454
Gastos permanentes	21.274.974.914
Déficit / superávit permanentes	3.137.278.540
Ingresos no permanentes	3.087.410.603
Gastos no permanentes	11.593.528.743
Déficit / superávit no permanentes	-8.506.118.140
Déficit / superávit global	-5.368.839.600

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaboración: Autor

Y es este escenario el que define el comportamiento de los niveles de endeudamiento público del Estado Ecuatoriano, si bien aún son niveles bastante prudentes, si los comparamos con otros países de la región, se muestra una clara tendencia al incremento (figura 1-6).

Figura 1-6. Niveles de deuda sobre PIB, enero 2013 – diciembre 2014



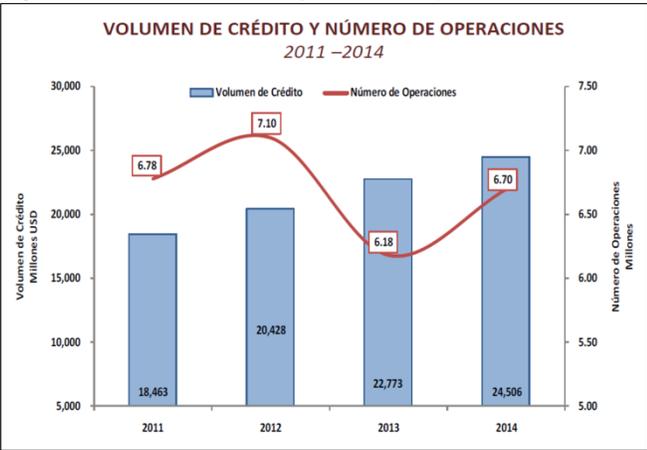
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

Otro factor fundamental para el equilibrio fiscal es la recaudación tributaria, pues se espera que para el 2015 se mantenga la misma tendencia que en los últimos años, estimándose una cifra de ingresos por este concepto cercana a los 15.500 millones de dólares.

2.1.2.2.6 Comportamiento de variables monetarias y financieras

Según cifras del Banco Central del Ecuador, el volumen de crédito se incrementó para el año 2014, registrándose una cifra de 24.506 millones de dólares, 1.733 millones más que en el 2013 y superior en 4.078 millones respecto del 2012. De igual manera, el número de operaciones se incrementaron en el 2014, registrándose 6.70 millones (figura 1-7).

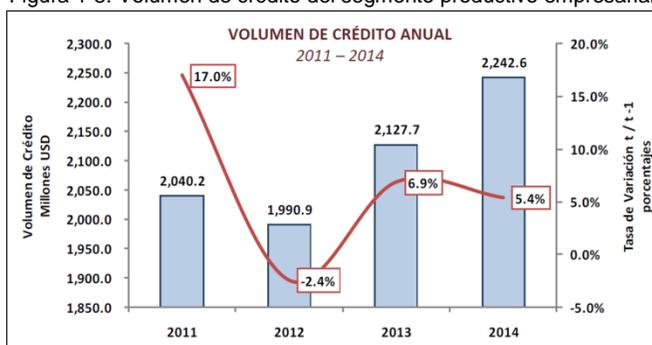
Figura 1-7. Volumen de crédito y número de operaciones 2011-2014



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

Si analizamos los volúmenes de crédito otorgados únicamente al sector productivo empresarial, se muestra que, en el 2014, dicho rubro ascendió a 2.243 millones de dólares, 115 millones más que en 2013 y superior en 252 millones, respecto del 2012 (figura 1-8).

Figura 1-8. Volumen de crédito del segmento productivo empresarial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

En la tabla 1-7 se muestra un detalle de las tasas de interés vigentes en la economía nacional, al mes de abril 2015:

Tabla 1-7. Tasas de interés vigentes al mes de abril 2015

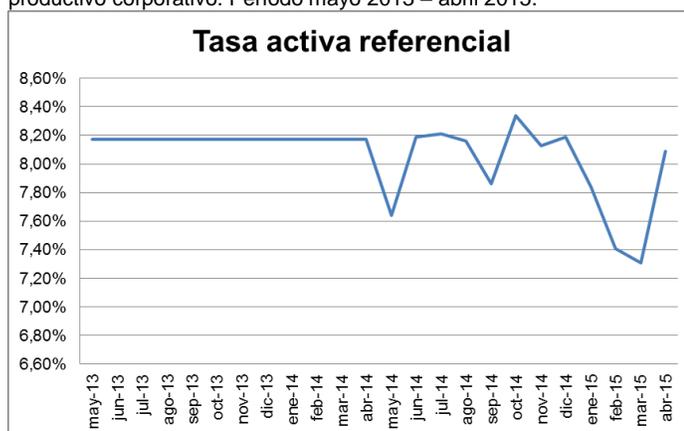
TASAS DE INTERÉS			
abr-15			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.09	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.16	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.90	Consumo	16.30
Vivienda	10.75	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.18	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.86	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.02	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.39	Depósitos de Ahorro	1.21
Depósitos monetarios	0.51	Depósitos de Tarjetahabientes	1.26
Operaciones de Reporto	0.09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.36	Plazo 121-180	5.80
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.51
Plazo 91-120	4.80	Plazo 361 y más	7.51

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

El comportamiento de la tasa activa referencial para el segmento productivo corporativo, registra un valle importante para el mes marzo 2015 (7,30%); mientras que al mes de abril se ubica en el 8,09%.

Figura 1-9. Comportamiento de la tasa activa referencial – segmento productivo corporativo. Período mayo 2013 – abril 2015.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

Un hecho importante, relacionado a las tasas de interés vigentes en el Ecuador, se dio semanas anteriores cuando el Presidente del Consejo Directivo del IESS informó que la tasa de interés vigente para créditos hipotecarios de vivienda, en montos que no superen los 70.000 dólares, otorgados por el Banco de este Instituto (BIESS), se redujo del 8,48% al 6%, con el objetivo de incentivar a los ciudadanos que no tienen vivienda a que puedan adquirirla su primera casa (constituye un requisito que debe ser cumplido por el afiliado solicitante el hecho de que a la fecha de solicitud del mencionado crédito, no registre que en el pasado adquirió una vivienda propia).

Realizar un análisis económico acertado de la economía nacional y mundial le permitirá a la administración de un FCPC tomar decisiones oportunas, orientadas no sólo a beneficiar a sus partícipes, sino a precautelar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, identificando amenazas que podrían constituirse en factores de riesgo latentes, los cuales deben ser mitigados oportunamente, mediante la implementación de estrategias adecuadas.

Variables económicas, tales como: los niveles de crecimiento de la economía, liquidez interna, las tasas de interés vigentes, el índice de precios al consumidor, el consumo interno, los niveles de crédito, tasa de desempleo, entre otras, inciden de manera directa en las decisiones que tome la administración de un FCPC, pues cuando una economía crece de manera sostenida genera fuentes de empleo, mejora sus niveles de liquidez, genera un mayor consumo de los

agentes internos, quienes a su vez, demandarán mayores montos de crédito incentivándose a nuevos emprendimientos en los sectores de exportación, de la construcción, comercial, etc. Es vital para un FCPC el convertirse en una verdadera alternativa de crédito directo para sus partícipes, caso contrario generará excesos de liquidez, deteriorando sus rendimientos. A la vez, los niveles de rentabilidad de un FCPC debe cubrir por lo menos la tasa de inflación de la economía, caso contrario se estaría poniendo en riesgo el poder adquisitivo del fondo común. Lo ideal sería que la tasa de rendimiento de un Fondo Complementario Previsional cubra la tasa de inflación más una prima representativa en beneficio de sus partícipes.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que las tasas de interés vigentes en el FCPC, que son aplicadas a los créditos otorgados a favor de sus partícipes, no sólo que deben ser competitivas al compararse con otros productos similares del sector financiero local, sino que este factor está relacionado directamente con el cumplimiento del objeto social de un Fondo de Cesantía, en el sentido de que quien recibe un préstamo se está beneficiando de crédito barato, de manera anticipada, antes de quedar cesante, considerándose además que, el costo del crédito se transforma en excedentes del fondo común, los que son distribuidos a todos los partícipes (cuentas individuales) al final del ejercicio económico.

2.1.3 Aspectos Sociales

Es deber, para toda administración de un Fondo de Cesantía, el conocer a profundidad a sus partícipes, pues será la única vía para que la organización esté en capacidad de diseñar un portafolio de servicios, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de sus mandantes, que es, a la final, el objeto de un Fondo de Cesantía.

El conocer sobre la clase económica – social a la que pertenece el partícipe ayudará a conocer de mejor manera sus patrones de consumo; es decir, información que permitirá adaptar dicho portafolio de servicios a esas condiciones.

Conocer sobre aspectos relacionados con el ámbito socio-cultural, propio de un Fondo de Cesantía, dará lugar a que la administración cuente con información relacionada con la evolución demográfica, niveles de ingresos, cambios en el estilo de vida, tipos de consumo, nivel educativo, patrones culturales, entre otros.

Es por ello que, es recomendable para la administración de un Fondo realizar encuestas periódicas dirigidas a sus partícipes, con la finalidad de obtener información y monitorear el comportamiento de las diferentes variables señaladas.

2.1.4 Aspectos Tecnológicos

El nivel en la calidad del servicio que un Fondo de Cesantía ofrece a sus partícipes, se constituye en un factor clave que está directamente relacionado a la sostenibilidad de la organización en el tiempo, pues si tomamos en cuenta que, de acuerdo al nuevo marco legal y regulatorio vigente, un partícipe que no esté conforme con la calidad del servicio que su Fondo de Cesantía le ofrece, tiene la opción de retirar los fondos de su cuenta individual en cualquier momento, traduciéndose en un riesgo de desfinanciamiento para el FCPC, ante un retiro masivo de fondos por parte de un grupo considerable de partícipes inconformes con la calidad del servicio.

Y es que hoy en día, gracias al acceso masivo al Internet y redes sociales, un partícipe, de cualquier Fondo Complementario Previsional, exige contar con información en línea y estar en la capacidad de consultar el saldo de su cuenta individual o el monto insoluto de su crédito en cualquier momento, desde la comodidad de su hogar y posiblemente durante un fin de semana.

A mi criterio la clave está en contar con un Fondo de Cesantía que tenga la suficiente capacidad y flexibilidad para adaptarse a la realidad tecnológica actual y ante cambios futuros, enfocándose en deleitar a sus partícipes, tratando siempre de generar un valor agregado que sea percibido por ellos.

Son infinitas las posibilidades y las opciones que se pueden generar a través de una página web diseñada a la medida de la organización, a través de la cual se pueden generar un sinnúmero de transacciones y consultas a través de motores de búsqueda, anuncios display, vínculos con redes sociales, entre otros.

Los tiempos de atención podrán reducirse sustancialmente, evitándose cuellos de botella en procesos de ciertas líneas del negocio, que posiblemente, hasta la presente fecha, se vienen realizando manualmente con una atención de tipo personalizada, la cual demanda de mayor tiempo del partícipe y de más personal dedicado a este fin.

Por último, el aspecto tecnológico en toda organización demanda del apoyo directo de la administración, pues se requiere invertir en tecnología, investigación y capacitación al personal, quienes deberán actualizar sus conocimientos paralelamente a la evolución tecnológica del sector y la industria. Reconocer a tiempo cuando la tecnología utilizada por la organización ha llegado a su obsolescencia y tomar decisiones oportunas para corregir aquellas brechas, permitirá mitigar riesgos como los ya analizados en párrafos anteriores de esta sección. En definitiva, generar cubos de conocimiento y nuevas metodologías de trabajo, dentro de un proceso de mejora continua, debe ser el compromiso de todas las áreas de la organización.

2.2 Ambiente Interno

A través de un efectivo análisis interno de la organización, la alta gerencia contará con información clave para el proceso de toma de decisiones. El análisis deberá partir de un diagnóstico de la situación actual y evaluar los recursos y las capacidades con los que cuenta la organización para alcanzar el futuro deseado.

Durante este proceso es necesario que los responsables de tomar decisiones mantengan una visión integral de la organización, plasmada en un plan estratégico diseñado a medida, el cual, una vez implementado, deberá ser constantemente controlado, a fin de que éste se cumpla en el tiempo y no se quede en un simple ejercicio de “planificación aspiracional”, incapaz de generar resultados concretos.

El objetivo es que a través de este tipo de análisis se logre identificar un conjunto de brechas u oportunidades de mejora, entre la realidad actual respecto del futuro deseado, las cuales deberán ser cerradas a través de planes de acción los que necesariamente deberán considerar a todos los dominios de la organización. Es así como TOGAF (The Open Group Architecture Framework) propone un modelo de arquitectura empresarial que divide a la organización en cuatro dominios: los procesos del negocio, la información, las aplicaciones y la tecnología (figura 1-10).

Figura 1-10. Esquema de interrelación – arquitectura empresarial



Fuente: Material informativo - curso TOGAF 9.1

Elaboración: Autor

2.2.1 Concepto de arquitectura organizacional

TOGAF define a la arquitectura empresarial como un plan detallado a nivel de sus componentes, sus interrelaciones y los principios y directrices que gobiernan su diseño y evolución en el largo plazo; a la vez que propone una guía para su diseño, planificación e implementación.⁶

Es así como una iniciativa de arquitectura empresarial pretende responder a las siguientes preguntas (figura 1-11):

- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Cómo lo debemos hacer?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Sobre qué se soporta?

⁶ Material informativo Curso TOGAF 9.1 – Niveles 1 y 2. The Open Group Architecture Framework. 2012

Figura 1-11. Esquema de arquitectura organizacional

AE Visión holística del modelo de negocio	ESTRATEGIA	¿Qué debemos hacer?
	PROCESOS	¿Cómo lo debemos hacer?
	PERSONAS	¿Quién debe hacerlo?
	TECNOLOGÍA	¿Sobre que se soporta?

Fuente: Material informativo – curso TOGAF 9.1
Elaboración: Autor

▪ La Estrategia

Responde a la pregunta ¿qué debemos hacer? y como ya lo mencionamos en el segundo párrafo de este punto, ésta es la instancia en donde la organización define su visión (futuro deseado) y para conseguirla, traza un camino que necesariamente deberá ser seguido por todos quienes conforman la organización.

▪ Los Procesos

Mientras que, para responder a la pregunta del ¿cómo lo debemos hacer? la organización debe contar con un mapa de procesos y procedimientos definidos a partir del portafolio de bienes o servicios que el negocio desea ofrecer a sus clientes. En otras palabras, transformar sus recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales o físicos, tecnológicos y administrativos) en elementos de entrada para, a la final de la cadena de valor, obtener un conjunto determinado de bienes o servicios.

▪ Las Personas

Y es que para realizar el conjunto de actividades implícitas en el mapa de procesos, diseñado para la organización, y que a través del cual se pretende cumplir con su objeto social, requiere de que su personal se caracterice por su alto nivel de empoderamiento con la visión de la organización, quienes necesariamente deberán contar con un determinado perfil profesional y

de competencias específicas, caso contrario el modelo de gestión propuesto, por sí solo, no podría garantizar que los resultados obtenidos sean los esperados.

- **La Tecnología**

La infraestructura tecnológica utilizada por la organización responde a la pregunta ¿sobre qué se soporta? Hoy por hoy el reto para las organizaciones es volverse más competitivas en cuanto a su eficacia y eficiencia, al tratar de ofrecer a sus clientes bienes o servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas. Una plataforma tecnológica diseñada a la medida de la empresa, sin lugar a dudas, juega un rol muy importante en el cumplimiento de la estrategia, sin tratar de referirse únicamente a su conjunto de sistemas legados (aplicaciones), sino a las metodologías propias desarrolladas por dicha organización, que forman parte de sus ventajas competitivas. Es por ello que, las empresas deben considerar como parte de su estrategia organizacional el invertir en investigación y desarrollo, al ser esa la única forma de crear conocimiento desde y para la organización.

2.2.2 Identificación y cierre de brechas

Es necesario que en cada uno de los cuatro dominios antes referidos (los procesos del negocio, la información, sus aplicaciones y la tecnología), la organización identifique el nivel aspiracional que desea alcanzar en un determinado período de tiempo; es decir el conjunto de brechas que existen entre la realidad actual y el futuro deseado, las cuales deberán ser cerradas en este proceso de mejora continua.

El proceso de cerrar una brecha en un aspecto específico de cualquiera de estos cuatro dominios, requiere de la colaboración de todas las áreas de la organización, pues al final de esta iniciativa se obtendrá un portafolio de proyectos o soluciones integrales que deberán ejecutarse a lo largo del tiempo, para cumplir con dicho propósito. Solamente si dichos proyectos son diseñados y ejecutados desde una visión holística de la organización, incorporando las necesidades y requerimientos de todas las áreas, estaremos hablando de “soluciones integrales”, capaces de generar un verdadero valor agregado para la organización, caso contrario estaremos refiriéndonos a “soluciones tipo parche” que usualmente surgen de la noche a la mañana en el afán de “apagar un incendio”.

2.2.3 Encuesta dirigida a los FCPCs del Austro del País

Sobre la base de estos conceptos, se diseñó y se realizó una encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en función de las siguientes consideraciones (figura 1-12):

Figura 1-12. Diseño de encuesta dirigida a los FCPCs del austro del país.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Cumplimiento con el nuevo marco legal y regulatorio</p>	<p>Estructura organizacional. Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas de las partes interesadas. Análisis FODA, PEST u otros. Planeación estratégica, POA y presupuestos.</p>
	<p>Portafolio de servicios de los FCPCs. Mapa de procesos y procedimientos actualizado.</p>
	<p>Definición de reglamentos internos. Plan integral de comunicación del FCPC con sus partes interesadas. Percepción del partícipe respecto de la calidad de los servicios que el FCPC le ofrece.</p>
	<p>Matriz de proyectos o soluciones integrales. Características de los sistemas informáticos y demás aplicaciones.</p>

Fuente: Autor
Elaboración: Autor

En la tabla 1-8 se presenta el listado de los Fondos de Cesantía cuyas actividades las ejercen en el austro del país, clasificados por tipo, indicándose además si cuentan o no con los servicios de un auditor externo y si, dentro de su estructura organizacional, existe la figura de un auditor interno.

Tabla 1-8. Fondos de Cesantía que ejercen su actividad en el austro ecuatoriano

	Nombre del Fondo	Nombre abreviado	No. Resolución	Auditor Interno	Auditor Externo	Tipo
1	Fondo Complementario Previsional Cerrado de Jubilación y Cesantía de los Empleados Administrativos de la Universidad Nacional de Loja.	FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	SBS-2006-199	NO	SI	III
2	Fondo para la Protección de la Vida, la Vejez y la Salud de los Servidores de la Universidad de Cuenca. Fondo Complementario Previsional Cerrado.	FONDOPROVIDA-FCPC	SBS-2007-094	NO	SI	IV
3	Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Morona Santiago	FCPCSMIGOMS	SBS-2007-275	NO	NO	I
4	Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	FCPC - CENTROSUR	SBS-2007-277	NO	SI	III
5	Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de los Trabajadores de Elecaustro S.A.	FCPC - ELECAUSTRO	SBS-IRC-2013-657	NO	NO	I

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Autor

Al respecto se debe indicar que ninguno de los fondos analizados cuenta con un comité de auditoría interna y únicamente tres de ellos son auditados por un externo.

2.2.3.1 Tabulación de datos y resultados

De acuerdo a la Regulación SBS-2013-504, los Fondos Complementarios se clasifican, según su volumen de activos, en cuatro diferentes tipos:

Tabla 1-9. Clasificación de los FCPCs

TIPO DE FONDO	MONTO DE ACTIVOS [\$]
I	1 - 1'000.000,00
II	1'000.000,01 - 5'000.000,00
III	5'000.000,01 - 10'000.000,00
IV	10'000.000,01 en adelante

Fuente: Regulación SBS-2013-504
Elaboración: Autor

En el artículo 45 de la misma Resolución, se establece una estructura orgánica básica para cada tipo de fondo (tabla 1-10):

Tabla 1-10. Estructura básica de un fondo de cesantía por su tipo

TIPO	ESTRUCTURA BÁSICA	OBSERVACIONES
I	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea general de partícipes o representantes - Consejo de administración - Comité de auditoría - Representante legal - Comité de riesgos 	"Se podrá exonerar temporalmente de integrar los comités de riesgos, de auditoría, inversiones y prestaciones a petición motivada del representante legal, a través de una resolución del consejo de administración y autorizada por la Superintendencia de Bancos".
II, III y IV	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de inversiones - Comité de prestaciones, y - Área de contabilidad y custodia de valores 	De cumplimiento obligatorio.

Fuente: Regulación SBS-2013-504

Elaboración: Autor

Por otra parte, el artículo 41 de la referida Regulación, establece que "el gerente o administrador no puede ser partícipe, será el representante legal del fondo previsional cerrado, nombrado por el consejo de administración de fuera de su seno, mediante un proceso de selección o concurso de méritos".

Tabla 1-11. Resultados preguntas 1 y 2. Estructura de los FCPCs del austro del país.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
Pregunta 1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?				
Estructura organizacional:				
<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Partícipes - Directorio - Gerente Administrativo - Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Partícipes - C. de la Administración - Presidente y Rep. Legal - Comisiones - Departamento Contable 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Partícipes - C. de la Administración - Presidente y Rep. Legal - Departamento Contable 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Partícipes - C. de la Administración - Rep. Legal - Comités - Contabilidad y Custodia de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Partícipes - C. de la Administración - Presidente y Rep. Legal - Departamento Contable
Comités:				
Crédito e Inversiones	Inversión y Crédito Riesgos Auditoría Prestaciones	Crédito e Inversiones	Riesgos Crédito e Inversiones Ética Auditoría Interna Prestaciones	Crédito e Inversiones
Pregunta 2. ¿Es el Representante Legal al momento, partícipe del FCPC?				
NO	NO	SI	NO	SI

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

De los resultados obtenidos, se muestra que únicamente FONDOPROVIDA-FCPC y FCPC CENTROSUR cumplen con lo dispuesto por el Ente Regulador, pues los otros tres fondos encuestados no cuentan con la estructura organizacional requerida, aunque dos de ellos podrían exonerarse temporalmente de integrar los comités: de riesgos, de auditoría, inversiones y prestaciones, a petición motivada del representante legal, a través de una resolución del consejo de administración y autorizada por la Superintendencia de Bancos (tabla 1-10).

Por otra parte, dos de los fondos encuestados aún no han contratado a un representante legal de fuera de su seno, pues dichas funciones son ejercidas por alguien de sus propios partícipes, lo cual lo prohíbe la regulación. Al respecto vale indicar que, para fondos bastante pequeños el

tener que contratar a un representante legal externo les resulta bastante oneroso, en desmedro de los rendimientos del fondo.

Tabla 1-12. Resultados preguntas 3 y 4. Planeación Estratégica.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los partícipes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?				
NO	NO	NO	SI	NO
4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:				
a) Planeación Estratégica				
NO	SI	NO	NO	NO
b) Presupuesto anual				
SI	SI	NO	SI	SI
c) Plan operativo anual				
NO	SI	NO	NO	NO
d) Análisis FODA actualizado				
NO	SI	NO	NO	NO
e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.)				
NO	NO	NO	NO	NO
f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada				
NO	SI	NO	NO	NO

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

En los resultados que se muestran en la tabla 1-12, se pone en evidencia que únicamente el FCPC CENTROSUR realiza encuestas periódicas para conocer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus partícipes.

Por otra parte, únicamente el FONDOPROVIDA-FCPC cuenta con un plan estratégico y un plan operativo anual en vigencia; mientras que, cuatro de los cinco fondos si tienen un presupuesto anual aprobado.

En cuanto al hecho de contar con un Análisis FODA actualizado, solamente el FONDOPROVIDA-FCPC cuenta con uno.

Tabla 1-13. Resultados preguntas 5 - 8. Portafolio de servicios, acceso a la información y reglamentos vigentes.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
5. Portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes				
1. Crédito Quirografario Monto máximo: \$20.000,00 Tasa anual: 8% Plazo: hasta 8 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC. 2. Crédito Hipotecario Monto máximo: \$50.000,00 Tasa anual: 8% Plazo: hasta 20 años Garantía: Bien inmueble adquirido. 3. Crédito para Emergente Monto máximo: \$1.000,00 Tasa anual: 8% Plazo: hasta 10 meses Garantía: De responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC..	1. Crédito Quirografario Monto máximo: \$16.000,00 Tasa anual: 12,5% Plazo: hasta 4 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC. 2. Crédito Hipotecario Monto máximo: \$100.000,00 Tasa anual: 10% Plazo: hasta 15 años Garantía: Bien inmueble adquirido. 3. Crédito para Estudios Monto máximo: \$30.000,00 (estudios en el exterior y \$15.000,00 si es dentro del país) Tasa anual: 7% Plazo: hasta 4 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC. 4. Crédito Prendario Monto máximo: \$20.000,00 Tasa anual: 12,5% Plazo: hasta 4 años Garantía: Prenda sobre vehículo que no sea mayor de dos años de antigüedad.	Crédito Quirografario Monto máximo: \$20.000,00 Tasa anual: 9% Plazo: hasta 5 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC.	1. Crédito Quirografario Monto máximo: \$10.000,00 Tasa anual: 8% Plazo: hasta 5 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC. 2. Crédito Quirografario Monto máximo: \$20.000,00 Tasa anual: 8% Plazo: hasta 7 años Garantía: De responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC	Crédito Quirografario Monto máximo: \$1.000,00 Tasa anual: 9% Plazo: hasta 1 año Garantía: De responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC
6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:				
- Correo electrónico - Teléfono	- Boletín informativo - Correo electrónico - Página web	- Correo electrónico	- Oficios y comunicados - Correo electrónico - Intranet empresarial	- Correo electrónico
7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:a) Ahorro acumulado a la fecha.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Atención en persona	- Correo electrónico	- Correo electrónico	- Correo electrónico - Teléfono
b) Saldo actual – crédito vigente.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Atención en persona	- Correo electrónico	- Correo electrónico	- Correo electrónico - Teléfono
c) Monto máximo de crédito al que puede acceder.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Atención en persona	- Correo electrónico	- Correo electrónico	- Correo electrónico - Teléfono
d) Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).				
- Correo electrónico - Teléfono	- Atención en persona	- No disponible	- Correo electrónico	- Correo electrónico - Teléfono
e) Estados Financieros del FCPC.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Impresión anual	- No disponible	- Correo electrónico	- Correo electrónico - Teléfono
f) Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Página web	- No disponible	- Intranet	- Correo electrónico - Teléfono
g) Reglamentos internos vigentes.				
- Correo electrónico - Teléfono	- Página web	- No disponible	- Intranet	- Correo electrónico - Teléfono
8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:				
NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Mientras los cinco fondos encuestados si cuentan con un portafolio de servicios en beneficio de sus partícipes, en todos los casos se presentan oportunidades de mejora en lo referente al acceso de información correspondiente a las cuentas individuales, la que en teoría debería estar disponible para todos los partícipes y en cualquier momento (tabla 1-13).

Tabla 1-14. Resultados preguntas 9 y 10. Mapa de procesos definido.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?				
NO	SI	NO	NO	NO
10. Proceso a cumplirse para otorgar un crédito a un partícipe.				
<ul style="list-style-type: none"> - Partícipe solicitante firma la solicitud. - Comisión de Crédito analiza y aprueba solicitud. - Contabilidad emite orden de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partícipe solicitante firma la solicitud. - Firma de garante(s) con respectivos conyuge(s). - Comisión de Prestaciones genera un informe. - Oficial de Crédito aprueba en función del informe. - Contabilidad emite orden de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partícipe solicitante firma la solicitud. - Presidente autoriza la solicitud. - Se generan los papeles del crédito los cuales son suscritos por el solicitante. - Firma de garantés. - Contabilidad emite orden de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partícipe realiza una solicitud por correo electrónico. - Dpto. Contable remite información al solicitante. - Partícipe confirma solicitud. - Se aprueba la solicitud por parte del Comité de Inversiones. - Se generan los documentos e ingreso de transferencia bancaria. - El Rep. Legal aprueba documentos y la orden bancaria. - Partícipe firma documentos conjuntamente con garante. - Transferencia bancaria es procesada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partícipe solicitante firma la solicitud. - Comisión de Crédito analiza la capacidad de pago del Partícipe. - Firma de autorización por parte del Presidente y Vicepresidente. - Contabilidad emite orden de pago.

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Ninguno de los fondos encuestados ha definido y levantado su mapa de procesos y procedimientos, a pesar de que todos identifican un proceso para el otorgamiento de créditos a favor de sus partícipes (tabla 1-14).

Tabla 1-15. Resultados preguntas 12 y 13. Mapa de procesos definido.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?				
SI	SI	SI	SI	NO
Nivel de satisfacción (sobre 5)				
4	3	4	5	N/A
a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?				
Desconoce quien lo desarrolló, aunque los códigos fuente son de propiedad del FCPC.	Lo desarrolló VIMA Systems y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.	Lo desarrollaron los ingenieros de sistemas del Ministerio del Interior y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.	Lo desarrolló DATACROM y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.	N/A
b) ¿Qué módulos comprende?				
- Créditos - Ahorro	- Contabilidad - Prestaciones - Crédito	- Caja - Contabilidad	- Fondos de cesantía (cuentas individuales) - Contabilidad	N/A
c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?				
N/A	N/A	La Administración necesita que el sistema funcione integrado.	Se requiere ligarlo a un motor de búsqueda de una página web.	N/A
13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?				
NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia				
N/A	CADA FIN DE SEMANA	N/A	DIARIAMENTE	N/A

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Todos los fondos previsionales del austro del país cuentan con un sistema informático, a excepción del FCPC – ELECAUSTRO, de reciente creación. En los cuatro casos los fondos son los propietarios de las bases de conocimiento de dichos sistemas; sin embargo, todos identifican oportunidades de mejora o brechas en el nivel de satisfacción, pues a excepción del

FCPC CENTROSUR, el resto no están del todo conformes con los atributos y características de sus sistemas legados.

Finalmente señalar que sólo dos de los FCPCs cuentan con procesos definidos de respaldo de la información y únicamente el FCPC CENTROSUR lo hace diariamente.

Tabla 1-16. Resultados preguntas 11, 14 – 16. Nuevo marco legal y regulatorio

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
11. Lista de incumplimientos respecto de las nuevas Regulaciones vigentes:				
No se cuenta con reportes de cuentas individuales por partícipe y de créditos. Se está trabajando en cumplir con esta obligación.	El proyecto de reforma de estatutos aun no ha sido aprobada por la SB. Se está trabajando en cumplir con esta obligación.	El proyecto de reforma de estatutos, no se ha cumplido y aún no se tiene una fecha prevista para cumplir con dicha obligación.	El proyecto de reforma de estatutos aun no ha sido aprobada por la SB. Se está trabajando en cumplir con esta obligación.	Constitución de los nuevos Comités, en cumplimiento con la Regulación SBS-2013-504.
14. ¿Qué opinión le merecen los últimos cambios en el marco legal que rige a los FCPCs del país?				
"Obligadamente deberemos esperar los resultados de la la auditoría especial contratada por la SB".	"Nuestro Fondo ha pasado por una auditoría realizada por la Contraloría General del Estado, tres de parte de la SB y 7 auditorías externas, en las cuales se han realizado observaciones de forma, pues en todos los casos, se ha reconocido la eficiencia con la que se ha administración el FCPC a nuestro cargo".	"No está claro el proceso de traspaso de la administración del FCPC al BIESS".	"Tanto los partícipes como la administración consideramos que en función de los resultados de las auditorías externas se deberían identificar los FCPCs que han sido manejados eficientemente de los que no. Y permitir que los primeros puedan seguirse administrando de manera privada, luego de que cumplan con la condiciones establecidas en la nueva Ley".	"Los partícipes y la administración del FCPC no están de acuerdo en el que estos fondos sean administrados por el BIESS".
15. Porcentaje de aportes patronales				
Aportes partícipes: 53,83% Aportes patronales: 46,17%	Aportes partícipes: 64,60% Aportes patronales: 35,40%	Aportes partícipes: 68,08% Aportes patronales: 31,92%	Aportes partícipes: 81,55% Aportes patronales: 18,45%	Aportes partícipes: 100% Aportes patronales: 0%
16. La nueva Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. Con cuáles de estas cumple?				
a) Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de partícipes, para mantener su propia administración privada.				
SI	SI	SI	SI	SI
b) Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.				
SI	SI	SI	SI	SI
c) Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.				
SI	SI	SI	SI	SI
d) Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Partícipes en cualquier momento.				
SI	NO	NO	SI	SI
e) Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).				
NO	NO	SI	SI	SI

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor

Ninguno de los FCPCs analizados ha podido cumplir en su totalidad con los requerimientos exigidos por el nuevo marco legal y regulatorio vigente; incluso, muchos de los cambios requeridos, requieren de la aprobación de la asamblea general de partícipes, asambleas que, como ya lo mencionamos anteriormente, hasta la fecha de cierre de este trabajo de investigación, han sido suspendidas en su ejecución, según lo dispone la Resolución N° 053-2015-F, de fecha 5 de marzo de 2015.

Por otra parte, cuando se les consultó a los representantes de cada uno de los fondos encuestados, acerca de su opinión sobre los últimos cambios en el marco legal y regulatorio que rige a los FCPCs del país, ninguno emitió un comentario a favor ante la posibilidad de que

la administración de estas organizaciones sea transferida al BIESS. En general, todos coinciden en esperar hasta que culminen las auditorías especiales, y que cuyos resultados finales sirvan para demostrar que las actuales administraciones (privadas) se han caracterizado por su eficiencia y su capacidad para generar tasas de rendimientos muy superiores a las que una institución como el BIESS podría generar.

Además vale señalar que, a dos de los cinco fondos, les resultará muy difícil cumplir las condiciones que establece la nueva “Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados”, y que deben ser cumplidas por los fondos que decidan mantener su propia administración privada, no tanto por el hecho de contar con el apoyo de sus partícipes y demostrar sobre la voluntariedad de pertenecer a la organización, sino ante la imposibilidad de “reintegrar” al Estado los aportes de origen patronal más los respectivos intereses, pues en ambos casos las cifras son demasiado altas. Solamente el FCPC – ELECAUSTRO, de reciente creación, no registra aportes patronales en sus cuentas individuales.

Tabla 1-17. Resultados pregunta 17. Información financiera y de gestión.

1	2	3	4	5
FCPC - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	FONDOPROVIDA-FCPC	FCPCSMGOMS	FCPC - CENTROSUR	FCPC - ELECAUSTRO
17. Información del FCPC (con corte a diciembre 2014):				
Número de Partícipes:				
330	771 Activos 270 Jubilados	95	481	95
Activos Totales [\$]:				
6.918.288	16.028.177	223.251	3.203.737	56.133
Activos Fijos [\$]:				
3.432	5.042	-	1.261	-
Monto de colocaciones (inversiones privadas) [\$]:				
6.108.500	11.365.336	160.560	3.106.166	14.179
Pasivos Totales [\$]:				
6.503.626	14.583.852	140.561	2.998.079	57.056
Patrimonio [\$]:				
84.862	1.444.326	63.623	205.658	(924)
Excedentes del ejercicio [\$]:				
329.800	1.444.326	19.067	205.658	(924)
Número de empleados – relación de dependencia				
4	4	0	0	0
Número de empleados – servicios profesionales				
1	1	0	1	0

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Al cierre de 2014, los cinco fondos analizados estuvieron administrando activos totales por un monto superior a los 26 millones de dólares, de los cuales su pasivo promedio equivale al 92% de sus activos, lo que demuestra eficiencia en sus niveles de colocación.

Sus activos fijos, en todos los casos, tienen montos irrisorios, pues su gestión la han venido realizando al interior de las mismas instituciones a las que estas organizaciones pertenecen, por lo que nunca requirieron adquirir una infraestructura representativa para cumplir con sus actividades.

Finalmente señalar que, ninguno pone en evidencia que exista exceso de personal, razón por la que sus costos de administración, operación y mantenimiento son bastante bajos, factor que incide directamente en las altas tasas de rendimiento sobre activos (ROA) generadas por las cinco organizaciones, las cuales, al cierre del 2014, en promedio fueron superiores al 7,6%.

2.2.3.2 Conclusiones del análisis de diagnóstico realizado a los FCPCs del austro del país

Del diagnóstico realizado a los FCPCs del austro del país, podemos concluir que efectivamente existen múltiples oportunidades de mejora en varios dominios de las organizaciones analizadas. Es por ello que, el presente trabajo de investigación pretende desarrollar un Modelo de Gestión, a partir de una metodología propia, a ser aplicada al Fondo Complementario Previsional de Cesantía FCPC de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. (FCPC CENTROSUR) y que, con seguridad, podrá ser replicada por cualquier otro fondo de cesantía del país, independientemente de su tamaño.

Se decidió aplicar el modelo de gestión propuesto al caso del referido Fondo, debido al gran interés mostrado por esta organización, que además decidió brindarme todas las facilidades logísticas y de acceso a la información para que este trabajo de investigación pueda ser desarrollado.

Es así que, los próximos capítulos corresponden al diseño de un plan estratégico aplicado al FCPC CENTROSUR, la definición y caracterización de su mapa de procesos, para finalmente proceder con la retroalimentación del modelo de gestión propuesto con el impacto de variables internas y externas y la gestión eficiente de los recursos.

3. CAPÍTULO II

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL FCPC CENTROSUR

3.1 Generalidades

Trazar el camino hacia un futuro deseado es la finalidad de una planeación estratégica efectiva. En este sentido, uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación ha sido el de diseñar un plan estratégico, aplicado al FCPC CENTROSUR. A continuación se resume la hoja de ruta seguida para tal fin:

- a) La primera fase hace referencia al **diagnóstico estratégico** tanto del ambiente interno y externo del FCPC CENTROSUR, para lo cual se levantó una iniciativa de arquitectura tecnológica (análisis interno), a más de su análisis PEST (análisis externo) y FODA Cruzado (este último combina los dos ámbitos interno y externo del FCPC).
- b) La segunda fase responde a la **formulación estratégica**, plasmada en un listado consolidado de estrategias, resultantes de toda la información analizada en la primera fase, las cuales a su vez, han sido definidas en función de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos para el Fondo de Cesantía CENTROSUR.
- c) Una tercera fase hace referencia a la **direccionalidad estratégica**, a través de los enunciados de visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la organización.
- d) Finalmente, la cuarta fase corresponde a los parámetros sobre los cuales se basará el **control estratégico**, una vez que este plan sea implementado.

Es así que, un plan estratégico puede ser definido como una herramienta de gestión que traza varias líneas de acción; en otras palabras, un conjunto de estrategias que la organización en su conjunto debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, llámese el futuro deseado.

Tal como lo indicamos al final del capítulo anterior, uno de los objetivos de este trabajo de investigación es aplicar la metodología planteada para el caso del Fondo de Cesantía CENTROSUR, para lo cual iniciamos con el desarrollo de la primera fase, misma que consiste en el **diagnóstico estratégico**, a partir de su análisis interno y externo.

3.2 Iniciativa de arquitectura tecnológica aplicada al Fondo de Cesantía CENTROSUR

Consiste en una metodología de análisis interno a partir de un concepto relacional entre los diferentes actores o partes interesadas al FCPC CENTROSUR. Para ello hemos tomado como fuente secundaria de información los apuntes de clase del módulo “Gerencia en Tecnologías de la Información”.

3.2.1 Identificación de Actores

Como paso inicial de este ejercicio, se procedió a identificar a los actores involucrados en cada uno de los procesos (partes interesadas), a nivel de actividad, relacionadas al cumplimiento del objeto social del FCPC CENTROSUR (tabla 2-1). La metodología planeada se basa en identificar las diferentes relaciones existentes entre los actores y los objetivos resultantes de aquella interrelación, con la finalidad de identificar brechas u oportunidades de mejora a nivel estratégico u operativo (procesos). Importante insumo que al final se plasma en un plan de acción, a la vez que sirve para identificar un conjunto de estrategias que necesariamente deben ser consideradas dentro de la planeación estratégica de la organización.

Tabla 2-1. Partes interesadas al FCPC CENTROSUR

Clientes Directos	<ul style="list-style-type: none"> • Participes en general • Caja de Ahorro y Crédito CS
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras AA o + • Seguros • Mantenimiento informático • Otros
Competencia directa	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras • Caja de Ahorro y Crédito CS
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiamiento informales
Gobierno y entidades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas, Municipio, etc.
Otras partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de la Administración del FCPC • Comité de Riesgo • Comité de Inversiones

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

3.2.2 Dependencias

Como ya lo mencionamos, la metodología planteada toma como base de referencia teórica las notas tomadas durante las clases impartidas durante el módulo “Gerencia en Tecnologías de la Información”, como parte del Programa de Maestría en Administración de Empresas cursado, la cual se basa en la siguiente terminología:

 Propósito. Definido como una actividad o entregable específico.

 Propósito blando. Tiempo estimado en el que el propósito debe ser cumplido.

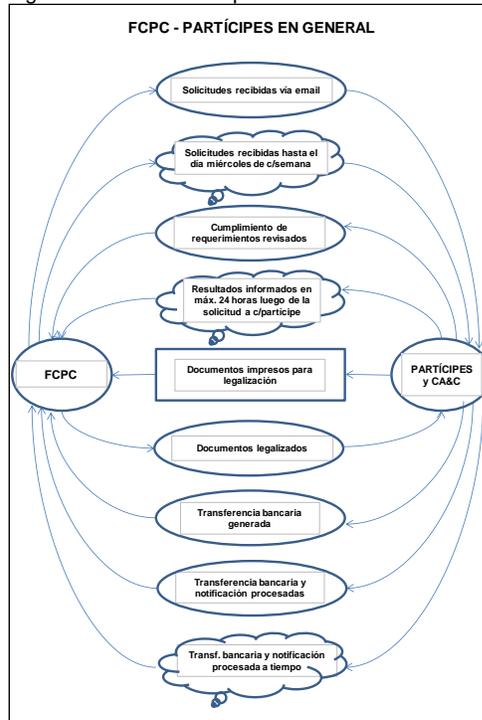
 Recurso. Cuando el cumplimiento de un objetivo involucra un recurso físico (por ejemplo, la entrega de una factura).

El sentido de las fechas debe dirigirse a la parte involucrada de la cual depende que el propósito identificado se cumpla.

En base a la identificación de actores, realizada en el inciso anterior, se presentan las siguientes dependencias:

a) FCPC – Partícipes en general

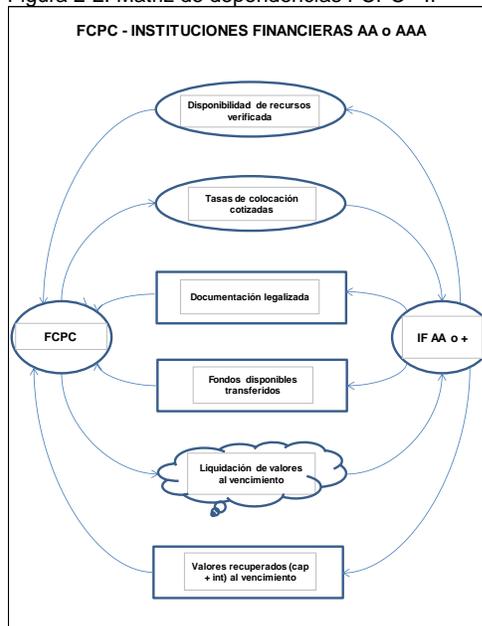
Figura 2-1. Matriz de dependencias FCPC - Partícipes



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

b) FCPC – Instituciones Financieras (IF) con calificación AA o AAA.

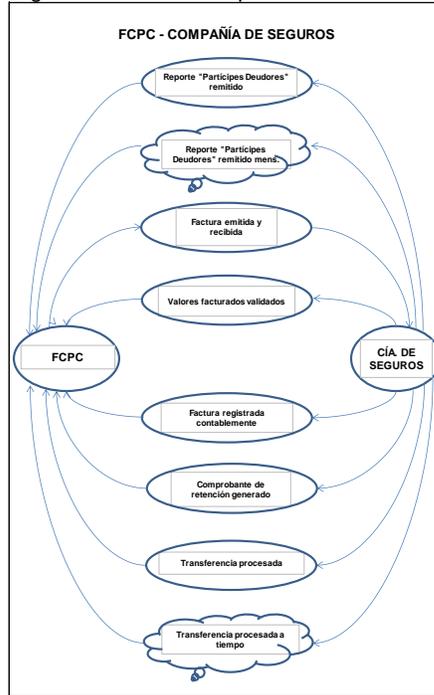
Figura 2-2. Matriz de dependencias FCPC - IF



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

c) FCPC – Compañía de Seguros (CS)

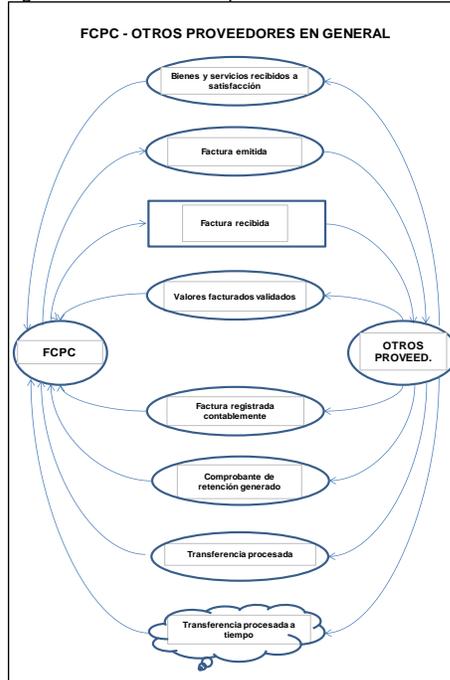
Figura 2-3. Matriz de dependencias FCPC - CS



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

d) FCPC – Otros proveedores en general (OP)

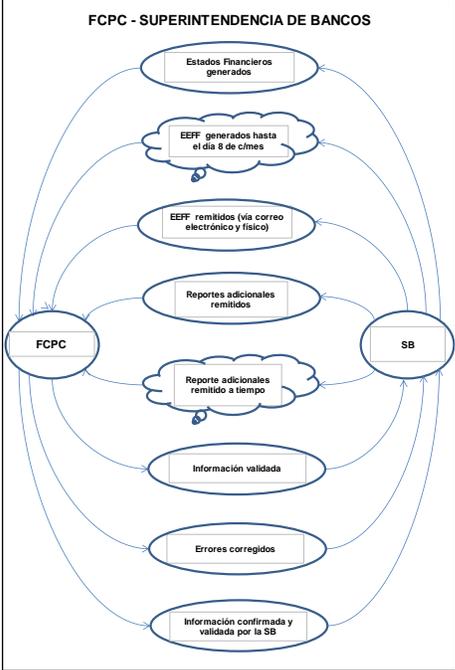
Figura 2-4. Matriz de dependencias FCPC – OP



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

e) FCPC – Entidades de Control (Superintendencia de Bancos - SB)

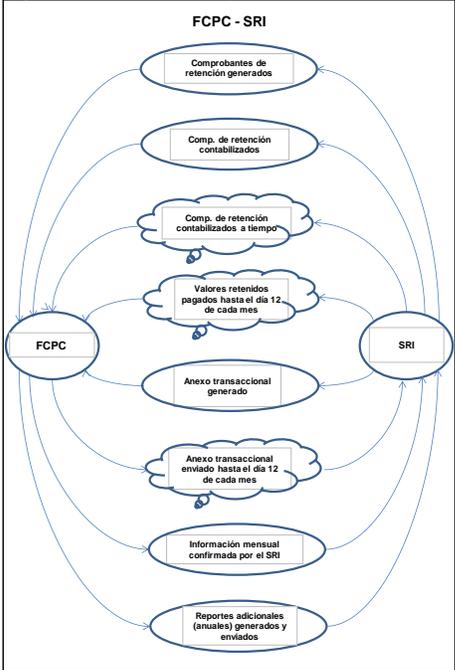
Figura 2-5. Matriz de dependencias FCPC – SB



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

f) FCPC – Servicio de Rentas Internas SRI

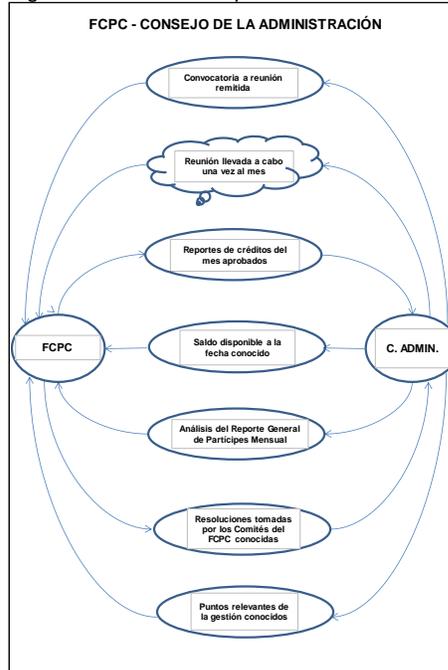
Figura 2-6. Matriz de dependencias FCPC – SRI



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

g) FCPC – Consejo de la Administración – CA

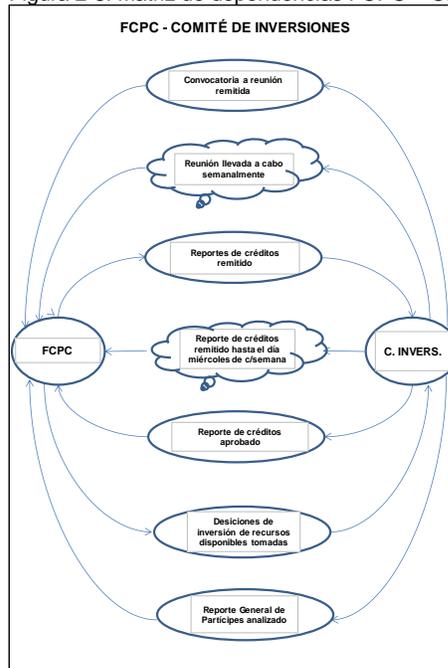
Figura 2-7. Matriz de dependencias FCPC – CA



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

h) FCPC – Comité de Inversiones (CI)

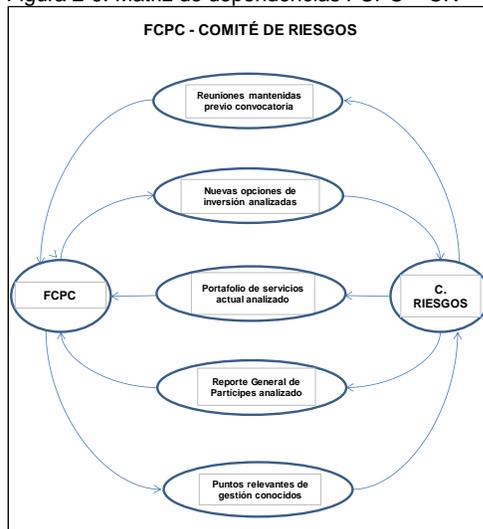
Figura 2-8. Matriz de dependencias FCPC – CI



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

i) FCPC – Comité de Riesgos (CR)

Figura 2-9. Matriz de dependencias FCPC – CR



Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

3.2.3 Identificación de Propósitos

Con la finalidad de identificar los propósitos sobre los cuales, el FCPC debe enfocar sus esfuerzos para asegurarse que los mismos satisfagan las expectativas de los diferentes actores involucrados directa o indirectamente con la organización, a continuación se presenta la siguiente matriz de dependencias, a partir de la cual se ha podido identificar un listado consolidado de propósitos, detallados en el Anexo 2.

3.2.4 Listado de Propósitos

Tomando como punto de partida a la Matriz de Dependencias, de la información que consta en las columnas “qué/cómo” y “oportunidad de mejora”, detallamos un listado de propósitos prioritarios para el FCPC, sobre los cuales la empresa debe enfocar sus esfuerzos.

Para garantizar que cada uno de los propósitos cumpla a cabalidad con su finalidad, la responsabilidad ha sido encomendada a un área funcional específica (Anexo 3).

3.3 Análisis PEST – FCPC CENTROSUR

Aplicamos esta herramienta con la finalidad de explorar el macro entorno en el cual el FCPC CENTROSUR desarrolla su actividad, considerándose cuatro factores:

- a) Político, legal y regulatorio
- b) Económico y financiero
- c) Social
- d) Tecnológico

A continuación se presenta la tabla 2-2 que resume los resultados de este análisis:

Tabla 2-2. Análisis PEST – FCPC CENTROSUR

<p>•POLÍTICOS, LEGALES Y REGULATORIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nuevas Regulaciones vigentes emitidas por la SB. •Aprobación del proyecto de Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del BIESS. •Nuevas Regulaciones que deberán emitirse por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. •Interventor del FCPC-CENTROSUR designado por parte de la SB. •Auditoría Externa a ejecutarse por la Firma Bestpoint para evaluar la gestión del FCPC-CENTROSUR. •Cumplimiento de condiciones para que el FCPC-CENTROSUR pueda solicitar el mantener su propia administración. 	<p>•ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Riesgo de desfinanciamiento ante un masivo retiro de fondos por parte de los Participes. •Tipos de interés para créditos de consumo superiores al 12% anual. •Tasas de inflación promedio inferiores al 4% anual. •Altos niveles de demanda de crédito en la economía. •Destino de los fondos de origen patronal, si el FCPC considera mantener una administración de tipo privado. •Cambios repentinos de las condiciones económicas actuales del país.
<p>•SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Alta movilidad laboral •Incertidumbre en los Participes generada por los cambios legales y regulatorios que rigen a los fondos. •Cambios socio-culturales en marcha. •Cambios en los patrones de consumo, con una clara tendencia a incrementar sus niveles. 	<p>•TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nuevos requerimientos tecnológicos. •Necesidad del libre acceso a la información. •Nuevos requerimientos de información por parte del Ente Regulador. •Acceso masivo de la población a servicios de internet y tecnología móvil.

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Del análisis realizado, se identifican las siguientes estrategias para cada uno de los factores analizados (tabla 2-3):

Tabla 2-3. Estrategias derivadas del análisis PEST – FCPC CENTROSUR

Factores	Estrategia
POLÍTICOS, LEGALES Y REGULATORIOS	<p>a) Cumplir de manera estricta con los múltiples cambios en el nuevo marco legal y regulatorio vigente, que rige a los Fondos de Cesantía del país.</p> <p>b) Mantener el nivel de cumplimiento, hasta la fecha demostrado por el FCPC-CENTROSUR, respecto del manejo administrativo, contable, financiero y tributario.</p> <p>c) Brindar las facilidades y garantizar un flujo de información precisa y oportuna, para con la Firma Bestpoint, durante el proceso de Auditoría Externa; y para con el nuevo Interventor designado por la SB.</p>
ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	<p>d) Mitigar el riesgo por desfinanciamiento del FCPC mediante un proceso de concientización a los Participes y de modificaciones a la Reglamentación Interna vigente.</p> <p>e) Mantener el tipo de interés que aplica a los créditos otorgados a los Participes del FCPC-CENTROSUR, considerando los niveles de inflación y las tasas de interés activas referenciales, vigentes en la economía.</p> <p>f) Mantener un nivel de colocación de los recursos disponibles del FCPC-CENTROSUR, cercano al 100%.</p> <p>g) Precautelar los intereses de todos nuestros Participes, indistintamente que en sus cuentas individuales mantengan o no fondos de origen patronal.</p> <p>h) Monitorear los niveles de riesgo implícito presente en toda economía, ante la posibilidad de shock internos o externos.</p>
SOCIALES	<p>i) Levantar un plan de información, dirigido a todos nuestros participes, a través de diferentes medios, con la finalidad mantenerlos informados sobre este proceso de transición.</p> <p>j) Realizar la encuesta anual de evaluación sobre la calidad del servicio que el FCPC presta a sus participes.</p>
TECNOLÓGICOS	<p>k) Contratar el desarrollo de la página web del FCPC-CENTROSUR.</p> <p>l) Levantar el Mapa de Procesos del FCPC-CENTROSUR, desde una visión holística de su modelo de gestión.</p>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

3.4 Análisis FODA Cruzado

A continuación, en la tabla 2-4, se presenta el Análisis FODA, de acuerdo a un análisis externo (oportunidades y amenazas) e Interno (fortalezas y debilidades):

Tabla 2-4. Análisis FODA – FCPC CENTROSUR

<p>•OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Los FCPCs son reconocidos por el Marco Legal y Regulatorio vigente como organizaciones sin fines de lucro y exentas de impuestos. <p>Posibilidad de cumplir con las condiciones contempladas en la Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social, para tratar de mantener nuestra propia administración del FCPC-CENTROSUR.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Utilizar el poder de compra del FCPC a través de alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios, de interés de nuestros partícipes. •Predisposición por parte de otros fondos de cesantía del país para el intercambio de mejores prácticas. •Consolidación del FCPC-CENTROSUR con recursos propios que superan el 80% de su patrimonio total. 	<p>•AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cambios repentinos en el entorno político nacional. •Nuevas disposiciones del Ministerio del Trabajo prohíben a la Empresa a realizar algún tipo de retención de haberes, al momento de suscribir un acta de liquidación con un trabajador que abandona la Empresa. •Cambios en el entorno legal y regulatorio que rige a los Fondos Complementarios del país, que contemplan el traspaso de la administración al BIESS. •Riesgo implícito en la economía ante shocks internos o externos, que podrían alterar los indicadores macroeconómicos del país. •La Reforma a la Ley de Seguridad Social establece que el FCPC debe garantizar que los recursos asignados en las cuentas individuales, puedan ser restituidos a los Partícipes en cualquier momento.
<p>•DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Límites relativamente bajos en los montos de los créditos que el FCPC ofrece a sus partícipes. •No se cuenta con un plan de comunicación al partícipe, que incluya información en línea. •Requiere de una reforma de estatutos que le dote de mayor flexibilidad en su gestión. •No se cuenta con un mapa de procesos. 	<p>•FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes. •Bajas tasas de interés ofrecidos en todos los tipos de créditos que ofrece el FCPC-CENTROSUR. •Altas tasas de rendimiento sobre su patrimonio. •Muy bajo nivel de gasto. •Reconocido por sus Partícipes y otros Fondos por contar con un modelo de gestión bastante eficiente, traducido en sus excelentes indicadores de desempeño. •Altos niveles de profesionalismo y compromiso en su grupo humano.

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

A continuación se presenta la tabla 2-5, la cual resume el listado de estrategias que han sido identificadas durante el ejercicio de cruzar el FODA entre sus diferentes componentes:

Tabla 2-5. Estrategias derivadas del análisis FODA Cruzado – FCPC CENTROSUR

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>•FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes. •Bajas tasas de interés ofrecidos en todos los tipos de créditos que ofrece el FCPC-CENTROSUR. •Altas tasas de rendimiento sobre su patrimonio. •Muy bajo nivel de gasto. •Reconocido por sus Partícipes y otros Fondos por contar con un modelo de gestión bastante eficiente, traducido en sus excelentes indicadores de desempeño. •Altos niveles de profesionalismo y compromiso en su grupo humano. 	<p>•DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Límites relativamente bajos en los montos de los créditos que el FCPC ofrece a sus partícipes. •No se cuenta con un plan de comunicación al partícipe, que incluya información en línea. •Requiere de una reforma de estatutos que le dote de mayor flexibilidad en su gestión. •No se cuenta con un mapa de procesos.
<p>•OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Los FCPCs son reconocidos por el Marco Legal y Regulatorio vigente como organizaciones sin fines de lucro y exentas de impuestos. •Posibilidad de cumplir con las condiciones contempladas en la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social, para tratar de mantener nuestra propia administración del FCPC-CENTROSUR. •Utilizar el poder de compra del FCPC a través de alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios, de interés de nuestros partícipes. •Predisposición por parte de otros fondos de cesantía del país para el intercambio de mejores prácticas. •Consolidación del FCPC-CENTROSUR con recursos propios que superan el 80% de su patrimonio total. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la tasa de rendimiento sobre patrimonio del FCPC. - Elaborar un plan de acción para tratar de mantener la administración del Fondo. - Suscribir convenios con proveedores de bienes y servicios en beneficio de nuestros Partícipes. - Propiciar reuniones con otros FCPCs del país con la finalidad de intercambiar mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de comunicación dirigido a los Partícipes, con la finalidad de mantenerlos informados sobre como avanzan los procesos de intervención y de auditoría especial al FCPC. - Gestionar con la SB la aprobación de los Estatutos del FCPC. - Calificar a todos los miembros de los diferentes Comités ante la SB, requisito básico previo a su integración e inicio de actividades. - Realizar un levantamiento del mapa de procesos del FCPC y buscar mecanismos para mantenerlo actualizado.
<p>•AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cambios repentinos en el entorno político nacional. •Nuevas disposiciones del Ministerio del Trabajo prohíben a la Empresa a realizar algún tipo de retención de haberes, al momento de suscribir un acta de liquidación con un trabajador que abandona la Empresa. •Cambios en el entorno legal y regulatorio que rige a los Fondos Complementarios del país, que contemplan el traspaso de la administración al BIESS. •Riesgo implícito en la economía ante shocks internos o externos, que podrían alterar los indicadores macroeconómicos del país. •La Reforma a la Ley de Seguridad Social establece que el FCPC debe garantizar que los recursos asignados en las cuentas individuales, puedan ser restituidos a los Partícipes en cualquier momento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerir del Comité de Riesgos, se establezcan políticas orientadas a mitigar los riesgos de cartera vencida y desfinanciamiento del FCPC. - Demostrar al Ente Regulador que resultados iguales o mejores no se podrán obtener si la administración del FCPC es transferida al BIESS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la página web del FCPC, que muestre resultados de la gestión e información de los Partícipes en línea. - Incorporar indicadores del "buen gobierno corporativo", los cuales deberán ser publicados en la web. - Considerar en la web links orientados a capacitar a nuestros partícipes en temas económicos, financieros y contables.

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

3.5 Listado consolidado de estrategias

La segunda fase corresponde a la **formulación estratégica**, la cual consolida un listado de estrategias como resultado del análisis interno y externo del FCPC CENTROSUR; es decir, a partir de la matriz de propósitos, obtenida de la metodología de arquitectura tecnológica y del listado de estrategias identificadas, tanto del Análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) como del Análisis FODA Cruzado.

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto” (Kaplan, Robert y Norton, David 51).

A continuación se presenta un listado consolidado de estrategias, las cuales fueron agrupadas y vinculadas a cada uno de los objetivos estratégicos definidos y analizados conjuntamente con los diferentes funcionarios que forman parte de la Administración del referido Fondo (tabla 2-6).

Tabla 2-6. Listado consolidado de estrategias – FCPC CENTROSUR

Estrategias identificadas	Objetivos Estratégicos
Realizar una encuesta anual de evaluación sobre la calidad del servicio que el FCPC presta a sus partícipes.	•Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Partícipes.
Suscribir convenios con proveedores de bienes y servicios en beneficio de los partícipes.	
Elaborar un plan de comunicación dirigido a los partícipes, que considere nuevos mecanismos tecnológicos (página web), que faciliten el acceso a la información general del FCPC, cuentas individuales, créditos y demás servicios que ofrece la organización, manteniendo estrictos parámetros de seguridad y confidencialidad sobre la misma.	
Maximizar la tasa de rendimiento sobre activos totales del FCPC.	•Maximizar los resultados financieros del FCPC.
Establecer a través del Comité de Riesgos un conjunto de políticas orientadas a mitigar los riesgos de cartera vencida y desfinanciamiento del FCPC.	
Maximizar el nivel de colocación de recursos disponibles del FCPC-CENTROSUR.	
Cumplir de manera estricta con los múltiples cambios en el nuevo marco legal y regulatorio vigente, que rige a los Fondos de Cesantía del país.	•Cumplir con la normativa legal y regulatoria vigente.
Conseguir la aprobación, por parte de la SB, al proyecto de reforma a los estatutos del FCPC, así como la calificación de los Miembros del Consejo de la Administración y de todos los Comités, considerados dentro de la nueva estructura organizacional del Fondo.	
Levantar y mantener actualizado el Mapa de Procesos del FCPC-CENTROSUR, desde una visión holística de su modelo de gestión.	•Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.
Propiciar reuniones con otros FCPCs del país con la finalidad de intercambiar mejores prácticas.	
Mejorar el clima laboral dentro de la Organización.	
Capacitar al grupo humano que ofrece sus servicios profesionales al FCPC.	

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

3.6 Misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización

A esta fase se la ha denominado **direccionalidad estratégica**, resultado de la cual se desprenden los enunciados de visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la organización.

3.6.1 El enunciado de **misión** del FCPC CENTROSUR responde a la siguiente pregunta, formulada por quienes somos responsables de la Administración del Fondo: ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?

Misión: Ofrecer un portafolio de servicios financieros y otros beneficios, disponible para todos nuestros partícipes, con eficiencia, oportunidad y competitividad, satisfaciendo

sus necesidades y expectativas, dentro de un marco de profesionalismo y transparencia, que garantice en el tiempo su rentabilidad y sostenibilidad, en estricto apego al marco legal y regulatorio vigente.

- 3.6.2 Mientras que la visión define cómo el grupo administrativo quiere verle a la organización en el futuro, pues responde a la pregunta ¿cuál es la situación futura que deseamos alcanzar?

Visión: Ser reconocidos, en el mediano plazo, como un Fondo de Cesantía líder a nivel nacional, por los altos niveles de eficiencia en la gestión y la alta calidad de sus servicios financieros, beneficiando y contribuyendo al desarrollo integral de todos nuestros partícipes y sus respectivas familias.

- 3.6.3 Los **objetivos estratégicos** de la organización, definidos como las metas que se pretenden alcanzar en el largo plazo, definen las directrices generales orientadas a mejorar los niveles de desempeño de la organización. En el caso del FCPC CENTROSUR se han definido cuatro objetivos estratégicos:

Figura 2-10. Objetivos estratégicos definidos para el FCPC CENTROSUR



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

- a) **Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros partícipes.** Al ser una organización cerrada, desde que el Fondo de Cesantía CENTROSUR inició con sus actividades, ha enfocado sus esfuerzos para convertirse en la mejor de las alternativas de financiamiento para sus partícipes, al contar con importantes ventajas competitivas respecto de otras opciones disponibles en el mercado

financiero local. Por otra parte, la Administración es consciente sobre el gran poder de compra que tiene el Fondo, es así que hoy orienta sus esfuerzos para convertir esta característica en una verdadera oportunidad, en beneficio de sus partícipes. Adicionalmente, y con la finalidad de medir la percepción sobre la calidad de los servicios que el Fondo brinda a sus partícipes, la Administración desde el año 2014 realiza encuestas anuales.

- b) **Maximizar los resultados financieros del FCPC.** Si tomamos en cuenta que la cuenta individual de los partícipes crece a lo largo del tiempo con sus propios aportes, los cuales son descontados del rol de pagos mensual de cada partícipe, la Administración busca que los rendimientos obtenidos por aquellos fondos sean superiores a los que podrían obtener si éstos fueran invertidos en opciones de plazo fijo (por ejemplo: pólizas de acumulación). Paralelamente, la Administración debe precautelar el poder adquisitivo de dichos fondos, es así que los rendimientos generados por el Fondo, no sólo que cubren la tasa de inflación anual (3,67% acumulada a diciembre 2014), sino que retribuyen al partícipe con una interesante prima anual cercana al 3%.
- c) **Cumplir rigurosamente con la normativa legal vigente.** Los cambios en el marco legal y regulatorio que rige al FCPC traen consigo importantes retos para la administración, pues no sólo deben ampliar la estructura organizacional del Fondo, sino que están llamados a implementar un conjunto de estrategias para mitigar los riesgos de desfinanciamiento y cartera vencida.
- d) **Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.** Cualquier cambio que se deba realizar a futuro será documentado y planificado desde una visión integral del modelo de negocio del Fondo, desde sus cuatro componentes arquitectónicos: información, procesos, aplicaciones y tecnología.

3.6.4 Los **valores** definidos como los pilares en donde se soporta la razón de ser de una organización, el FCPC CENTROSUR se identifica con cuatro:

- a) **Vocación de Servicio.** Comprometidos en ofrecer a los partícipes un servicio de alta calidad, resultado de nuestra proactividad y capacidad de innovación para atender sus necesidades y expectativas.

- b) **Integridad.** Trabajamos con ética y rectitud, bajo el estricto cumplimiento del marco legal y regulatorio vigente.
- c) **Responsabilidad.** Cumplimos a cabalidad con nuestras obligaciones y compromisos adquiridos.
- d) **Respeto.** Actuamos con la verdad, creando un ambiente de seguridad, confianza y cordialidad.

3.7 Mapa Estratégico Propuesto

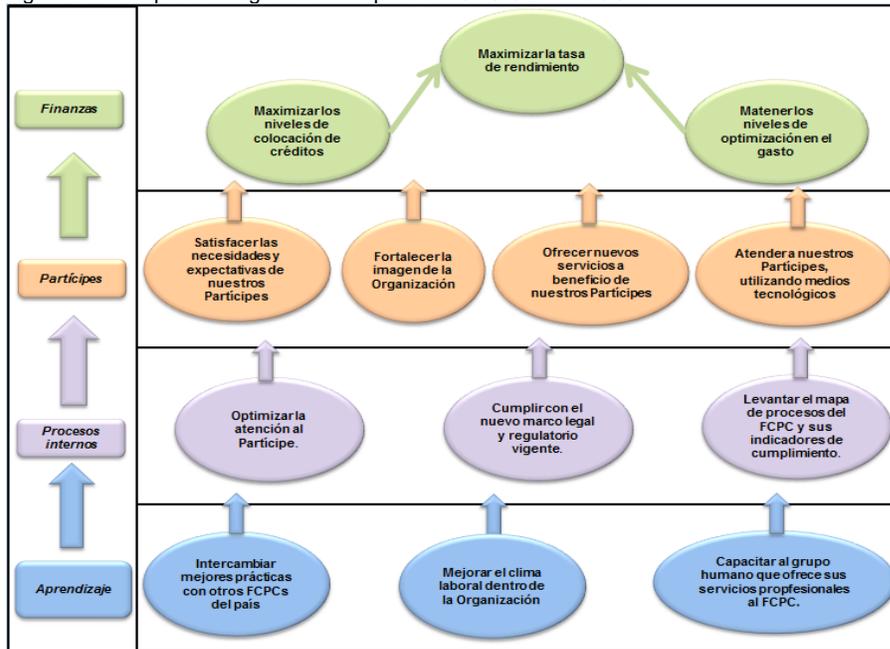
Kaplan y Norton en su libro “Mapas Estratégicos” definen al mapa estratégico como un lienzo que “proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangible con la creación de valor” (Kaplan y Norton, 59).

Mientras que, los activos intangibles se definen como el conocimiento que existe en una organización para crear una ventaja competitiva, englobando elementos tan diversos, tales como patentes, derechos de autor, conocimiento de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos, entre otros (Kaplan y Norton, 243).

En definitiva, un mapa estratégico es creado con la finalidad de comunicar la estrategia a cada una de las personas que forman parte de las diferentes áreas de la organización, que a la final son las responsables de ejecutarla. Esta herramienta se basa en la lógica común que tienen las diferentes estrategias propuestas de acuerdo a cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Se han aplicado estos conceptos para definir el Mapa Estratégico del Fondo de Cesantía CENTROSUR, el cual se presenta a continuación (figura 2-11):

Figura 2-11. Mapa estratégico definido para el FCPC CENTROSUR



Fuente: Autor
 Elaboración: Autor

4 CAPÍTULO III

DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS APLICADO AL FCPC CENTROSUR

3.1 Definición del Modelo de Gestión aplicado al FCPC CENTROSUR

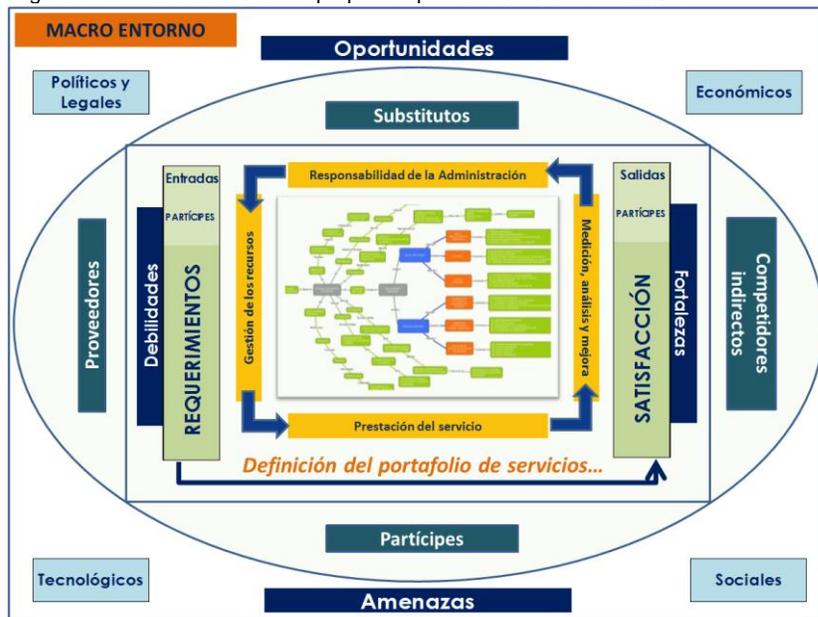
Diseñar, levantar y documentar el mapa de procesos de la organización sin lugar a dudas, es una decisión estratégica muy importante, de responsabilidad de la alta gerencia. Y es que, un modelo de gestión gira entorno a sus procesos internos, los cuales buscan optimizar y rentabilizar la gestión orientándola hacia una cultura de la mejora continua, cuyos resultados alcanzados deberán ser periódicamente evaluados respecto de los propósitos organizacionales que fueran inicialmente planificados.

La gestión por procesos le permite a la organización generar productos o servicios de alta calidad cuyo fin es satisfacer las necesidades y expectativas de los partícipes y otras partes interesadas, en el caso de un Fondo de Cesantía; pues de no ser así, le permitirá a la administración identificar oportunidades de mejora que requieran de la adopción de medidas estratégicas oportunas.

Al ser la tecnología y las aplicaciones dos dominios importantes, implícitos en un modelo de gestión eficiente, un mapa de procesos se convierte en una herramienta importante para la administración al momento de contar con una estructura tecnológica y de sistemas legados ajustada a la medida de la organización.

Como ya mencionamos anteriormente, un modelo de gestión eficiente convierte a los procesos en su base operativa, el cual en su conjunto deberá tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a los múltiples re-direccionamientos estratégicos que dará la organización en el futuro, en su necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de un entorno muy cambiante y muchas veces ambiguo, caracterizado por su volatilidad, imprevisibilidad y complejidad.

Figura 2-12. Modelo de Gestión propuesto para el FCPC CENTROSUR



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

Tal como se puede apreciar en la figura 2-12, el modelo de gestión propuesto para el caso del FCPC CENTROSUR, gira entorno a su mapa de procesos, compuesto por varias entradas que sufren un sinnúmero de transformaciones para alcanzar los resultados programados que, en este caso, deberán suplir a cabalidad con las necesidades y expectativas de sus partícipes y las otras partes interesadas. De ahí que, es vital que la administración cuente con un sistema de indicadores de gestión, orientado a controlar, evaluar y mejorar el modelo propuesto, desde una visión integral de todos los dominios de la organización: los procesos, la información, las aplicaciones y la tecnología.

3.2 Propuesta de cambios a aplicarse al Portafolio de Servicios Financieros que el FCPC ofrece a sus partícipes

Es así como paso inicial para definir las entradas y salidas del mapa de procesos del FCPC CENTROSUR, procedimos a diseñar un nuevo portafolio de servicios ajustado a las necesidades y expectativas de las partes interesadas entorno a la organización.

El conjunto de cambios propuestos surgen como resultado del análisis realizado por objetivo estratégico de la organización, los cuales fueron definidos en el capítulo II del presente trabajo de tesis, en consideración de los siguientes aspectos:

- **Necesidades y expectativas de sus partícipes.**

Implementar el nuevo portafolio de servicios planteado en este trabajo de tesis, busca convertirle al FCPC CENTROSUR en la mejor alternativa de financiamiento en favor de sus partícipes, considerando los siguientes aspectos:

- a. Desde los primeros meses del año 2011, el Fondo ha registrado excedentes de liquidez, es decir que sus ingresos por concepto de aportes mensuales de los partícipes y recuperación de capital e intereses, no han podido ser colocados vía otorgamiento de créditos. Es así que, en el afán de no perder rentabilidad sobre esos recursos, la administración ha optado por colocar dichos excedentes en la banca local, en depósitos a plazo fijo, percibiendo tasas de rendimiento anual entre el 4,5 y 5,5 por ciento.
- b. En los últimos tres años, el rendimiento del FCPC CENTROSUR, medido por el total de excedentes sobre sus activos totales (ROA), registra tasas superiores al 6% anual, es decir que, el Fondo por invertir recursos a plazo fijo en la banca local, percibe una tasa de rendimiento inferior a la promedio generada por la organización anualmente.
- c. Desde inicios del año 2014, el Representante Legal del Fondo está autorizado, por el Consejo de la Administración, para realizar inversiones a plazo fijo en la banca local, por montos que no superen los \$200.000 en instituciones financieras con calificación AA y AAA y a plazos que no excedan los 180 días. Todo esto con la finalidad de que el Representante Legal del Fondo esté en la capacidad de negociar mejores tasas de rendimiento en ese tipo de inversiones.

En definitiva, el nuevo portafolio de servicios financieros busca otorgar incentivos a sus partícipes para que demanden más crédito a través del Fondo de Cesantía CENTROSUR, poniendo a su disposición una gama más amplia de tipos de crédito, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Incremento en el monto de créditos a otorgarse por partícipe de \$20.000 a \$25.000.
- Reducción de la tasa de interés imputable al crédito del 8% al 7% anual (reajustable trimestralmente).
- Aumento de los plazos máximos de amortización para un crédito de 84 a 96 meses.

- Menor rigurosidad en las condiciones que deben cumplir los partícipes para acceder a un determinado tipo de crédito, lo cual busca ampliar su capacidad de endeudamiento.

En cuanto a la capacidad de un fondo complementario para generar “otros beneficios” en favor de sus partícipes, la Regulación SBS-2013-504, en su artículo 4, establece que “los fondos complementarios podrán ofrecer uno o más planes previsionales en las áreas que comprende el seguro general obligatorio o en aquellas que no estén cubiertas por éste, siempre que tengan el debido sustento técnico, y cuenten con el respaldo de estudios económico-financieros o actuariales, de ser el caso, que demuestren la sostenibilidad de las prestaciones”; mientras que, en la sección V, de la misma Regulación, denominada “de las Prestaciones” se establece que “los fondos complementarios previsionales cerrados, opcionalmente podrán prestar otro tipo de servicios a sus partícipes, tal es el caso de seguros de salud, seguros de vida, seguros de educación contratados con empresas de seguros legalmente constituidas. Estos servicios adicionales no pueden afectar la cuenta individual y deberán contar con la aceptación expresa del partícipe”.

De ahí que, el portafolio de servicios propuesto considera dos tipos de beneficios adicionales, sobre los cuales se recomienda a la administración implementarlos, pues permitirá que los partícipes, de manera voluntaria, se beneficien de la capacidad de compra que tiene el Fondo, en un mercado de bienes y servicios de interés de la mayoría de quienes forman parte de esta organización, como es el caso de pólizas de seguros, convenios con concesionarios de vehículos, proveedores de línea blanca y electrónicos, entre otras.

- **Maximizar los resultados financieros del FCPC.**

Los servicios financieros que ofrece el Fondo de Cesantía a sus partícipes es, sin lugar a dudas, uno de los beneficios más importantes en favor de quienes conforman la organización. La reducción de un punto porcentual en la tasa de interés aplicada a los créditos pretende convertirse en un incentivo para que los partícipes demanden más crédito y así el Fondo no se vea obligado a colocar aquellos recursos en la banca local. La importancia de esta medida se resume en tres aspectos:

- a) El capital del Fondo cumple con su rol de beneficiar a sus partícipes y no financiar a terceros. En este sentido, se debe tomar en cuenta que los dueños de este fondo

común son los partícipes y ellos deberían ser los únicos beneficiarios del giro de ese capital.

- b) Se constituye en una manera para que los partícipes pueden aventajarse de crédito barato, generándose un beneficio adicional que, sin tener un impacto significativo en los resultados anuales del Fondo, se presenta como un incentivo orientado al incremento en sus niveles de colocación, evitándose así excesos de liquidez.
- c) La economía ecuatoriana, si bien hoy evidencia una mayor estabilidad que en épocas anteriores y la amenaza de una crisis financiera no es latente, sin embargo, casos como el de “Coopera” dan fe que toda economía en el mundo lleva implícita un nivel de riesgo. En el caso del FCPC CENTROSUR el hecho de mantener inversiones a plazo fijo, en instituciones financieras con calificación AA y AAA, por montos aproximados de \$200.000, no le garantiza a la administración de dicho Fondo que un shock externo no pueda desestabilizar la salud financiera del país y el panorama repentinamente pueda volverse adverso a sus intereses. Es por ello que, lo más recomendable es que los dineros de los partícipes de un fondo complementario previsional deba necesariamente estar en manos de quienes conforman la organización, pues es una forma de diversificar el riesgo, considerándose el compromiso de todos ellos para con el fondo común.

- **Cumplir con la normativa legal y regulatoria vigente.**

Los fondos complementarios previsionales se definen como organizaciones de beneficio social y sin fines de lucro, por ende exentos del pago del impuesto a la renta, siempre y cuando los excedentes generados sean distribuidos a los partícipes u orientados a fines específicos en relación con su objeto social. Son carácter de privado y su financiamiento proviene de las aportaciones mensuales de cada partícipe.

El término “fondos complementarios” es definido como el ahorro voluntario que, con fines “previsionales”, efectúan las personas naturales con el fin de mejorar las prestaciones o las condiciones establecidas por el sistema de seguro obligatorio (IESS); mientras que, el concepto de “cerrados” se enmarca en el hecho de que únicamente los partícipes pertenecientes a ese fondo son los únicos que podrán tener acceso al conjunto de beneficios que éste ofrezca.

En este sentido, el portafolio de servicios propuesto considera el riesgo de incobrabilidad de la cartera de créditos ante la eventualidad de que un partícipe deudor, por cualquier motivo, se vea obligado a dejar de pertenecer al Fondo de Cesantía CENTROSUR. En dicho caso, el referido partícipe pierde sus derechos y beneficios, razón por la que deberá cancelar el saldo insoluto de la deuda a esa fecha, de manera inmediata.

- **Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.**

La gestión de la administración de un fondo de cesantía debe velar por los intereses tanto de sus partícipes como de la organización; en este sentido, el portafolio de servicios propuesto en este trabajo de tesis cumple con este objetivo, en consideración de los siguientes aspectos:

- a) Desde el punto de vista de la organización, el portafolio de servicios propuesto busca incentivar a los partícipes a demandar un mayor volumen de crédito, lo que le permitirá a la administración del Fondo reducir los excesos de liquidez.
- b) Contradictoriamente con el concepto anterior, en la realidad no se trata de que la administración genere las condiciones y otorgue crédito a sus partícipes sin considerar el riesgo por incobrabilidad, debido a la insuficiente capacidad de pago del solicitante o ante la posibilidad de que el partícipe deje de pertenecer a la organización (ya sea por despido, jubilación, retiro voluntario, entre otras causas).
- c) Por cualquiera que fuere el motivo, si un partícipe sale de la empresa, inmediatamente pierde los beneficios otorgados por el fondo de cesantía, al dejar de ser partícipe de esta Organización; y si a esa fecha, el partícipe saliente, aún mantiene un saldo pendiente por cubrir de una deuda adquirida con el Fondo, de acuerdo al marco legal y jurídico vigente, dicho compromiso debe ser cubierto, en su totalidad, de manera inmediata. Es por este motivo que, dentro del portafolio de servicios propuesto no se consideraron los créditos hipotecarios como una opción, puesto que, bajo estas condiciones, el FCPC CENTROSUR no podría garantizarle al partícipe el plazo acordado para la amortización de la deuda adquirida, con el agravante de que dicho crédito está garantizado por un bien inmueble.
- d) Sería un grave error sobre-endeudar a un partícipe en el afán de mejorar los niveles de colocación del FCPC. Es por ello que, el método de evaluación de la capacidad de

pago de un partícipe, solicitante de un crédito, se basa en el concepto del salario neto el cual es igual a sus ingresos totales menos los valores comprometidos de su sueldo (descuentos en el rol para el pago de servicios básicos, pensiones alimenticias, entre otros).

En este sentido, la cuota del préstamo no podrá ser superior al 30% del salario neto del partícipe, tratando de que este último no se vea demasiado afectado en su flujo de ingresos líquidos mensuales.

- e) Para que un partícipe pueda acceder a créditos por montos comprendidos entre \$10.001 y \$25.000 debe cumplir con otra condición importante, la cual consiste en que el monto de ahorro acumulado en su cuenta individual, a la fecha de la solicitud, deba ser igual o mayor a la cuarta parte del monto total solicitado, con la finalidad de contar con un valor que cubra con una parte significativa del monto de la deuda adquirida ante la eventualidad de que, por cualquier motivo, dicho partícipe deba separarse del FCPC. En este sentido, vale recalcar que el monto ahorrado que mantiene un partícipe en su cuenta individual es directamente proporcional a sus años de servicio con la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A.; tal es así que, para cumplir con las nuevas condiciones y solicitar un crédito de \$25.000, el monto ahorrado como mínimo deberá ser de \$6.250, para lo cual el partícipe debe estar laborando en la referida empresa por un período promedio de tiempo comprendido entre 10 y 12 años, dependiendo de su nivel de ingresos mensuales.

- f) Para todos los créditos que forman parte del portafolio de servicios financieros a disposición de los partícipes, los requisitos generales exigidos por la administración son los siguientes:
 - 1) Ser partícipe del Fondo y mantener una relación de trabajo indefinida con la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A.

 - 2) Contar con un mínimo de 6 aportaciones al Fondo de Cesantía CENTROSUR.

 - 3) El tipo de garantía es de responsabilidad solidaria. El garante necesariamente deberá ser partícipe del Fondo de Cesantía, quien además, bajo ningún concepto podrá garantizar a más de un partícipe.

En términos generales, el portafolio de servicios propuesto para el FCPC CENTROSUR (tabla 2-7) ha sido diseñado desde una visión integral, considerando las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas, el cual toma como punto de partida el estricto cumplimiento del marco legal y regulatorio vigente, y todos los últimos cambios, resumidos en la aplicación de nuevas regulaciones y la vigencia de la nueva Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y la Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados. Es así que, con su implementación se busca potencializar las fortalezas del FCPC, como resultado de los altos niveles de eficiencia en la gestión, al tiempo de corregir ciertas debilidades identificadas (bajos niveles de colocación); mientras que en el contexto externo, el portafolio de servicios propuesto no sólo surge de un análisis minucioso de evaluar las amenazas y riesgos (tales como: posibilidad de retribuir al Estado los aportes considerados de origen público más intereses, nuevas regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, entre otras), tratando de evitarlos y/o mitigarlos, sino que trata de identificar ciertas oportunidades que por diferentes motivos, hasta la presente fecha, no han sido debidamente aprovechadas, como es el caso de tomar ventaja de su excelente “capacidad de compra” que tiene el Fondo en beneficio de sus partícipes.

Tabla 3-1. Portafolio de servicios propuesto para el FCPC CENTROSUR

LÍNEAS DE CRÉDITO VIGENTES	NUEVO PORTAFOLIO DE SERVICIOS PROPUESTO	
CRÉDITO A: HASTA POR \$10.000	1. CREDIÁGIL: HASTA POR \$10.000	3. CRÉDITO VACACIONAL: HASTA POR \$5.000
Línea de crédito destinada a solucionar necesidades de financiamiento de sus partícipes.	Línea de crédito destinada a solucionar necesidades de financiamiento de sus partícipes.	Línea de crédito de consumo destinada a cubrir gastos vacacionales y/o contratación de paquetes turísticos.
PLAZO: Hasta 60 meses	PLAZO: Hasta 84 meses	PLAZO: Hasta 24 meses
TASA: 8% anual - reajutable trimestralmente.	TASA: 7% anual - reajutable trimestralmente.	TASA: 7% anual - reajutable trimestralmente.
GARANTÍA: Responsabilidad solidaria	GARANTÍA: Responsabilidad solidaria	GARANTÍA: Responsabilidad solidaria
REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo.	REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo.	REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo.
CRÉDITO B: DESDE \$10.001 HASTA \$20.000	2. CREDIÁGIL: DESDE \$10.001 HASTA \$25.000	4. CRÉDITO EMERGENTE: DESDE \$500 HASTA \$3.000
Línea de crédito destinada a solucionar necesidades de financiamiento de sus partícipes.	Línea de crédito destinada a solucionar necesidades de financiamiento de sus partícipes.	Línea de crédito de consumo destinado a cubrir gastos de emergencia.
PLAZO: Hasta 84 meses	PLAZO: Hasta 96 meses	PLAZO: Hasta 24 meses
TASA: 8% anual, reajutable trimestralmente.	TASA: 7% anual, reajutable trimestralmente.	TASA: 7% anual - reajutable trimestralmente.
GARANTÍA: Responsabilidad solidaria	GARANTÍA: Responsabilidad solidaria	GARANTÍA: Responsabilidad solidaria
REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo. Debe tener ahorrado en la cuenta individual el 50% del monto solicitado.	REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo. Debe tener ahorrado en la cuenta individual el 25% del monto solicitado.	REQUISITOS: Ser partícipe del Fondo y mantener una relación indefinida de trabajo con CENTROSUR. Neto de los seis últimos meses, se compromete el 30% para pago de cuota mensual. Debe tener mínimo seis aportaciones al Fondo.
Otros posibles servicios adicionales:		
1. Contratación de pólizas corporativas de seguros en favor de sus Partícipes en los ramos de salud y vehículos.		
2. Suscribir convenios con proveedores de bienes y servicios en beneficio de los Partícipes.		

Fuente: FCPC CENTROSUR

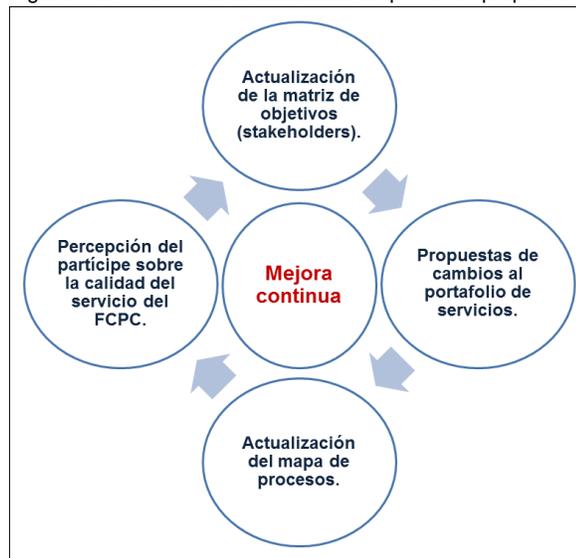
Elaboración: Autor

3.3 Definición y caracterización del Mapa de Procesos

Definimos la gestión por procesos como el control continuo de las interrelaciones entre procesos y procedimientos y la consecución de resultados según lo planificado y requerido. Sin lugar a dudas, implica un cambio en el modelo de gestión, que involucra al personal de todas las áreas de la organización. Es por ello que paralelamente, se requiere desarrollar dotes de liderazgo al interior, pero sobretodo un verdadero compromiso de la alta dirección, quien además será la responsable de evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento real con respecto a los objetivos organizacionales planteados, dentro de un modelo de mejora continua.

Senlle en su libro “ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia”, explica como la organización debería aplicar los principios de gestión por procesos en el desarrollo planificado del portafolio de productos / servicios con el fin de alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (*Senlle, Andrés 49*).

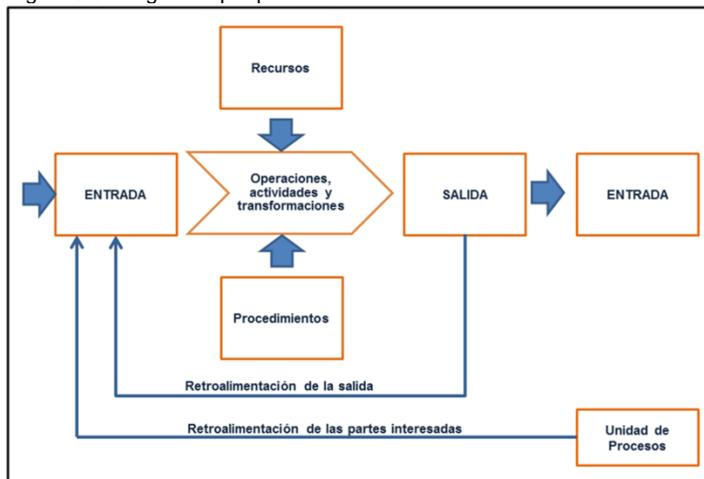
Figura 3-2. Proceso de actualización de procesos propuesto



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

Según la Norma ISO 9000:2000 un proceso es definido como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido (expresa lo que hay que hacer y para quién). En definitiva, un proceso implica un conjunto de operaciones, actividades y transformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida – figura 3-2 (*Senlle, Andrés 2005*).

Figura 3-3. La gestión por procesos



Fuente: Senlle, Andrés. ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, pág. 89.
Elaboración: Autor

Desde una visión holística a la interacción de los procesos de una organización se le conoce con el nombre de Mapa de Procesos, cuya representación se caracteriza por ser gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades de una organización.

Todas las actividades involucradas son desarrolladas con ciertos recursos y de acuerdo a procedimientos operativos específicos, debidamente documentados. Es por ello que cada proceso lleva implícito sus propios procedimientos.

Es así que, en función del portafolio de servicios definido en la sección anterior, procedimos a levantar el mapa de procesos y procedimientos del FCPC CENTROSUR. Para ello utilizamos el Modelador de Procesos de la Suite Bizagi, el cual se define como un software libre utilizado para diagramar, documentar y simular procesos de manera gráfica y en un formato común conocido como BPMN (Business Process Modeling Notation)⁷, el cual provee de una notación estándar fácilmente comprensible por todas las partes interesadas, pues se trata de una herramienta de gran ayuda para los analistas del negocio como responsables de crear y redefinir los procesos, para los desarrolladores técnicos a cargo de implementarlos y para la alta administración responsable de su monitoreo y gestión. En definitiva, BPMN cumple el rol de un lenguaje común, cerrando brechas propias de la comunicación que frecuentemente ocurren entre el diseño de los procesos del negocio y su posterior implementación.

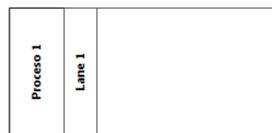
⁷ <http://www.bizagi.com>. Bizagi es una empresa privada dedicada al desarrollo de software, establecida en el Reino Unido desde 1989. Hoy cuenta con oficinas en Estados Unidos, España y América Latina.

3.3.1 Diagramas de flujo – glosario

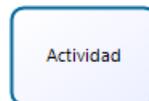
Pool: Representa la entidad donde se realiza el proceso.



Line: Representa a los participantes involucrados en el proceso.



Actividad: Representa el trabajo realizado por cada participante dentro de un proceso.



Subproceso: Representa un flujo interno de actividades dentro del proceso principal. Los subprocesos están ligados y son necesarios para el desarrollo del flujo que los hereda.



Inicio: Indica el inicio del proceso.



Final: Indica el final del proceso.



Decisión: Indica la toma de una decisión que determinara el flujo del proceso.



Compuerta Paralela: Indica que todos los caminos del flujo se deben seguir paralelamente.



Compuerta Inclusiva: Indica que se puede seguir cualquiera de los caminos sin necesidad de que todos los flujos se realicen.



Compuerta Exclusiva Basada en eventos: Indica que solo un flujo puede realizarse a la vez.



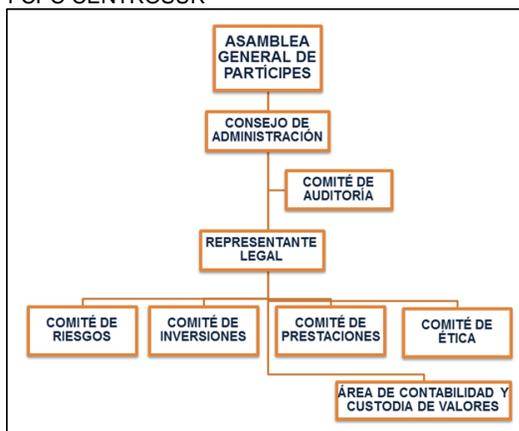
Documento: Es el símbolo que indica que se requiere o genera un documento específico durante el proceso.



3.3.2 Estructura organizacional vigente – FCPC CENTROSUR

Como ya se indicó anteriormente, de acuerdo a la Resolución SBS-2013-504 los Fondos Complementarios se clasifican en función de su volumen de activos, razón por la que el FCPC CENTROSUR es de tipo II, por lo tanto, de acuerdo a la misma Resolución, le corresponde contar con la siguiente estructura orgánica:

Figura 3-4. Estructura organizacional propuesta para el FCPC CENTROSUR



Fuente: Regulación SBS-2013-504

Elaboración: Autor

Se debe anotar que, si bien la Regulación SBS-2013-504 no hace referencia al Comité de Ética, no así el formato a la Reforma de Estatutos recomendado por la Superintendencia de Bancos, en el cual en el capítulo denominado “GOBIERNO CORPORATIVO Y COMITÉ DE ÉTICA”, establece los lineamientos generales sobre cómo estará conformado dicho Comité, el ámbito de su gestión y sus atribuciones.

3.3.3 Macro procesos del FCPC CENTROSUR

Descripción

El mapa de procesos del FCPC CENTROSUR está dividido en tres macro-procesos, relacionados a: servicios financieros, contables y administrativos, los cuales están orientados a brindar un portafolio de servicios de alta calidad a sus partícipes, en cumplimiento del marco legal y regulatorio vigente y los reglamentos internos establecidos por la organización.

Objetivos:

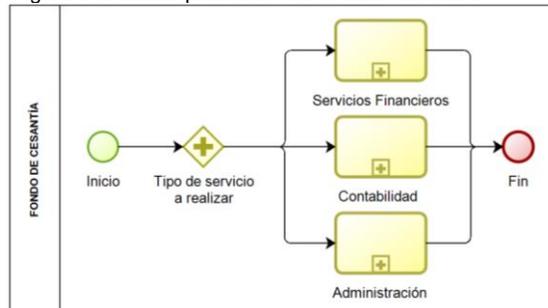
- Garantizar la eficiencia en la administración de las cuentas individuales de cada partícipe, cuyos recursos corresponden a los fondos de ahorro de la cesantía adicional, a los cuales podrán tener acceso luego de su jubilación o retiro de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A.
- Satisfacer las necesidades financieras de los partícipes por medio del otorgamiento de líneas de crédito, bastante competitivas respecto de lo que ofrece el mercado financiero local, en cuanto a montos, plazos y tasas.

Alcance

Pretenden garantizar el correcto cumplimiento del conjunto de actividades relacionadas al objeto social del FCPC, lo cual involucra a todas las áreas de la organización.

Diagrama de Flujo (figura 3-5)

Figura 3-5. Macro procesos FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-2):

Tabla 3-2. Macro procesos FCPC CENTROSUR - Caracterización

P	PROCESOS	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN	SUBPROCESOS	CLIENTE
0	Inicio				
1	Tipo de servicio a realizar	-	-	-	P2 - P3 - P4
2	Servicios Financieros	- Consejo de Administración - Comité de Inversiones, - Representante legal, - Contador, - Institución financiera, - Participle solicitante, - Garante, - Dirección de Talento Humano - DTH - Participle y - Comisión Técnica de Evaluación.	Procesos relacionados al Portafolio de Servicios propuesto para el FCPC-CENTROSUR, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes.	Crediágil Crédito vacacional Crédito emergente Pólizas de seguros Otros beneficios	P5
3	Contabilidad	Proveedor, Contador, Presidente y Representante Legal, Institución Financiera, Delegado del Comité de Inversiones, DTH, Aseguradora, SRI, Tesorería, SB, MRL, GAD	Procesos que describen los servicios generales de Contabilidad dispuestos para dar cumplimiento a la normativa jurídica de las Entidades de Supervisión y Control, a la vez de atender requerimientos internos de otras áreas relacionadas.	Registrar compras realizadas Conciliar cuenta bancaria Procesar aportes y descuentos de partícipes Registrar seguro de desgravamen Declarar y cancelar impuestos mensuales Repartir excedentes Generar estados de cuenta individuales Presentar información al MRL Tramitar impuestos municipales Mayorizar Cerrar periodo Generar Estados Financieros Enviar información a la SB Archivar documentación	P5
4	Administración	Presidente y Representante Legal, Contador, Proveedor, Consejo de la Administración, Asamblea General de Partícipes, DTH, Secretaria del FCPC	Conjunto de procesos relacionados a la ejecución estratégica, gestión de riesgos, control interno y mejora continua del FCPC	Contratar proveedores Controlar procesos internos Convocar Asamblea General de Partícipes Actualizar Planeación Estratégica Actualizar Arquitectura Tecnológica Elaborar informes de Gestión	P5
5	Fin				

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

3.3.4 Levantamiento de procesos nivel 2**3.3.4.1 Procesos servicios financieros****Descripción**

Procesos relacionados al portafolio de servicios financieros ofrecidos por el FCPC CENTROSUR, los cuales buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los partícipes.

Objetivos:

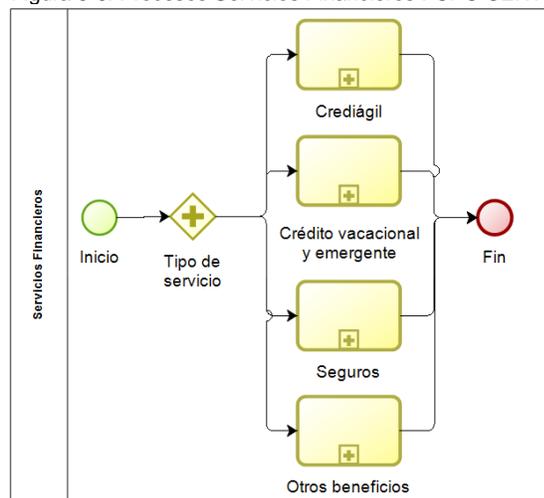
Convertirse en la mejor alternativa de financiamiento para sus partícipes, en cuanto a condiciones del crédito, calidad y agilidad en el servicio.

Alcance

Comprende todos los procesos relacionados al otorgamiento de diferentes líneas de crédito en beneficio de sus partícipes.

Diagrama de Flujo (figura 3-6)

Figura 3-6. Procesos Servicios Financieros FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
 Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-3):

Tabla 3-3. Procesos Servicios Financieros FCPC CENTROSUR - Caracterización

P	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				P1	
1	Tipo de servicio	-	Procesos relacionados al portafolio de servicios financieros ofrecidos por el FCPC-CENTROSUR, los cuales buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los partícipes.	-	P2-P3-P4-P5	-
2	Créditos	Participante solicitante, Contador, Dpto. de Nómina / DTH CENTROSUR, Garante, Comité de Inversiones, Representante legal, Institución Financiera del FCPC, Consejo de la administración	Actividades referentes a la aprobación y otorgamiento de créditos, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de financiamiento de los partícipes.	Formato de solicitud, Formato de solicitud llenado,	P6	Formato de solicitud llenado, Notificación de valor retenido, Reporte en excel de solicitudes, Formato de solicitud, Tabla de amortización, Letra de cambio, Comprobante de pago, Reporte de transferencia, Copia a colores, Formato de créditos aprobados, Email impreso de datos bancarios, Transferencia bancaria.
3	Crédito vacacional	-	Actividades relacionadas a líneas de crédito de consumo destinadas a cubrir necesidades emergentes, gastos vacacionales y/o contratación de paquetes turísticos.	-	P6	-
4	Seguros	TECNISEGUROS, Afiliado, Comisión Técnica de Evaluación-Fondo de Salud, Contador, Institución Financiera, Presidente y Representante Legal, DTH-Dpto. de Nómina	Conjunto de procesos que corresponden a los servicios que ofrece el Fondo de Salud CS y la vigencia anual de la póliza conjunta de vehículos.	Facturas de gastos de salud y formato de solicitud de beneficios	P6	Liquidación de reclamos de asistencia médica, Reporte de transferencias, Reporte de transferencias aprobadas, Solicitud de revisión, Acta, Comprobante de pago, Estados financieros, Depósito, Transferencia impresa, Comprobante de ingreso, Comprobante de pago, Transferencia bancaria, Transacción de Ingreso, Reporte de primas descontadas en DTH
5	Otros beneficios	-	Procesos relacionados a la prestación de servicios de diversos tipos en beneficio de los partícipes (servicios odontológicos, convenios corporativos, etc.)	-	P6	-
6	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

3.3.4.1.1 Servicios financieros - subprocesos

- **Subproceso:** Otorgar créditos a partícipes

Diagrama de Flujo (figura 3-7)

Caracterización (tabla 3-4):

Tabla 3-4. Servicios Financieros – subproceso Otorgar Créditos FCPC CENTROSUR (caracterización)

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio	Participe solicitante				
1	Elegir método de solicitud	Participe solicitante	Definido por el conjunto de canales que los participantes tienen acceso para realizar una solicitud de crédito en el Fondo.	-	A2-A3-A4	-
2	Portal web	Participe solicitante	Opción que le permite al participante generar un email - solicitud de crédito - a través de la web.	-	A5	-
3	Correo electrónico	Participe solicitante	En la información de contacto constarán las direcciones de correo a las cuales deberán ser remitidas las solicitudes de crédito.	-	A52	-
4	Trámite personal	Participe solicitante	El email puede generarse a partir de una reunión previa con el beneficiario del crédito.	-	A53	-
5	Elaborar solicitud de crédito.	Participe solicitante	Información requerida en el formato de solicitud de crédito.	Formato de solicitud	A6	Formato de solicitud llenado
6	Receptar solicitud	Contador	-	Formato de solicitud llenado	A7	-
7	Verificar cumplimiento de condiciones para ingreso de solicitud de crédito	Contador	Información validada con el sistema y los requerimientos, de acuerdo al tipo de crédito.	-	A8	-
8	Cumple condiciones de crédito?	Contador	De acuerdo al Reglamento de Créditos vigente.	-	NO-A9	-
9	Notificar al participante los motivos por los cuales su solicitud ha sido negada e informar la posibilidad del trámite en nómina	Contador	En el caso de que el solicitante no cumpla con los requerimientos en función del tipo de crédito.	-	A10	-
10	Receptar notificación	Participe solicitante	En relación a la confirmación del beneficiario sobre las condiciones del crédito.	-	A11	-
11	Desea continuar el trámite a través de nómina?	Participe solicitante	El Departamento de Nómina deberá confirmar que la primera quincena será cancelada al fin de mes. Esto con la finalidad de mejorar el salario neto del participante.	-	NO-A54	-
12	Solicitar la retención de la primera quincena	Participe solicitante	-	-	A13	-
13	Receptar solicitud de retención quincenal y verificar su aprobación	Dpto. de Nómina / DTH CENTROSUR	Nómina debe aprobar la retención de la quincena y confirmar los valores.	-	A14	-
14	Solicitud aprobada?	Dpto. de Nómina / DTH CENTROSUR	Remitida por el Departamento de Nómina.	-	NO-A15	-
15	Notificar trámite negado	Dpto. de Nómina / DTH CENTROSUR	Si a pesar de cumplir con la retención de la quincena, aún no es suficiente para cumplir con el neto requerido.	-	A16	-
16	Receptar notificación de trámite negado	Participe solicitante	-	-	A54	-
17	Firmar solicitud aprobada para retención de quincena	Participe solicitante	-	-	A18	-
18	Notificar el valor retenido para nuevo neto	Dpto. de Nómina / DTH CENTROSUR	El nuevo valor del neto debe cumplir con las obligaciones futuras del crédito.	-	A19	Notificación de valor retenido
19	Actualizar neto	Contadora	-	-	A20	-
20	Notificar al participante sobre el monto pre aprobado y solicitar información adicional	Contadora	El beneficiario deberá remitir información referida a los datos de la cuenta bancaria y garante del crédito.	-	A21	-
21	Remitir información solicitada y confirmar su solicitud de crédito bajo las condiciones notificadas	Participe solicitante	-	-	A22	-
22	Generar reporte de solicitudes de crédito pendientes	Contadora	-	-	A23	Reporte en excel de solicitudes
23	Enviar reporte de solicitudes de crédito pendientes para aprobación	Contadora	-	-	A24	-
24	Revisar y aprobar el reporte de solicitudes de crédito pendientes	Comité de Inversiones	-	-	A25	-
25	Entregar reporte con firmas de responsabilidad	Comité de Inversiones	Actividades que son desarrolladas por el Comité de Inversiones.	-	A26	-
26	Receptar y procesar solicitudes	Contadora	Proceso contable	-	A27	-

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
27	Generar documentos de soporte del crédito aprobado	Contadora	Los cuales deberán ser firmados por el beneficiario y su garante.	-	A28	Formato de solicitud, tabla de amortización, letra de cambio, Comprobante de pago
28	Ingresar transferencia bancaria a favor del beneficiario	Contadora	A través del sistema de transferencias SAT.	-	A29	Reporte de transferencia
29	Revisar y firmar, aprobando documentos del crédito	Representante legal	Información validada por el Gerente del Fondo.	-	A30	-
30	Enviar correo al Participe beneficiario y a su Garante para legalización de documentación	Contadora	Trámite que lo deben cumplir de manera personal.	-	A31	-
31	Actividades conjuntas	Participe solicitante	-	-	A32 - A33	-
32	Entregar copia a colores de cédula y certificado de votación	Participe solicitante	En cumplimiento de lo dispuesto por el Ente de Regulación.	-	A34	-
33	Firmar documentos del crédito	Participe solicitante	Fase de legalización de la documentación que respalda al crédito.	-	A34	-
34	Requerir firma al garante	Participe solicitante	Requisito que debe ser cumplido previo a la aprobación de la transferencia.	-	A35	-
35	Actividades conjuntas	Garante	-	-	A36 - A37	-
36	Firmar pagaré o letra de cambio por concepto de garantía solidaria	Garante	-	-	A38 - A41	-
37	Entregar copia a colores de cédula y certificado de votación	Garante	En cumplimiento de lo dispuesto por el Ente de Regulación.	-	A38 - A41	Copia a colores
38	Archivar la documentación del crédito	Contadora	-	-	A39	-
39	Generar reporte de créditos aprobados y enviar al Consejo de la Administración para su ratificación	Contadora	Al ser el Consejo de la Administración la instancia final de ratificación de lo actuado por el Comité de Crédito e Inversiones.	-	A40	Formato de créditos aprobados
40	Ratificar sobre los créditos aprobados	Consejo de la administración	-	-	A54	-
41	Aprobar transferencia ingresada en el banco	Representante legal	-	-	A42	-
42	Receptar transferencia y verificar datos del beneficiario	Institución Financiera del FCPC	-	-	A43	-
43	Información correcta?	Institución Financiera del FCPC	-	-	NO-A45	-
44	Acreditar dinero a la cuenta del beneficiario	Institución Financiera del FCPC	Actividad a través de la cual se acredita el dinero del crédito a favor de la cuenta bancaria del beneficiario del crédito.	-	A54	-
45	Devolver transferencia ingresada	Institución Financiera del FCPC	Al no cumplirse con los requerimientos de información de la transferencia.	-	A46	-
46	Receptar notificación de devolución	Contadora	-	-	A47	-
47	Notificar al participe la devolución de la transferencia y solicitar datos bancarios	Contadora	-	-	A48	-
48	Receptar solicitud de información	Garante	-	-	A49	-
49	Enviar información solicitada	Garante	-	-	A50	-
50	Receptar información de cuenta bancaria	Contadora	-	-	A51	Email impreso de datos bancarios
51	Ingresar transferencia bancaria	Contadora	-	-	A41	Transferencia Bancaria
52	Remitir correo de solicitud	Participe solicitante	-	-	A6	-
53	Acercarse al Dpto. Contable a realizar la solicitud	Garante	-	Formato de solicitud	A7	-
54	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

3.3.4.2 Procesos contables

Descripción

Procesos que describen los servicios generales de Contabilidad dispuestos para dar cumplimiento a la normativa jurídica de las Entidades de Supervisión y Control; a la vez de atender requerimientos internos de otras áreas relacionadas.

Objetivos:

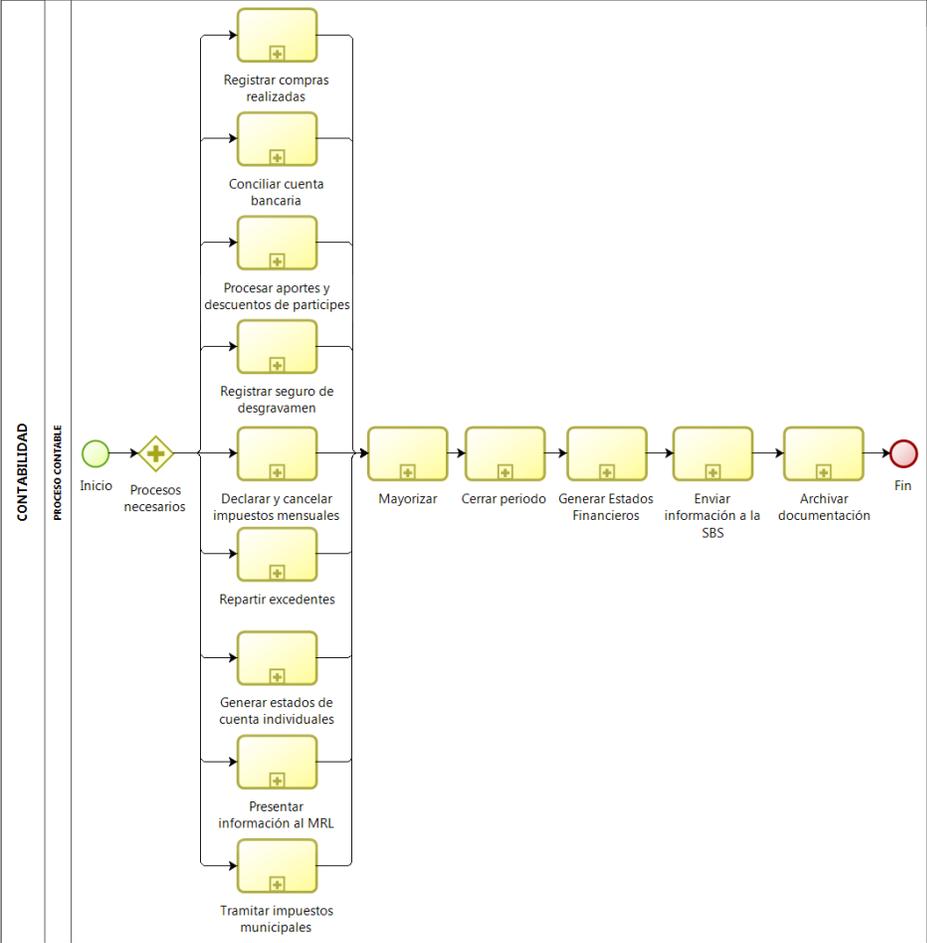
Supervisar y registrar contablemente las operaciones realizadas por el FCPC durante un determinado ejercicio fiscal, en estricto cumplimiento de la normativa legal y regulatoria vigente, en estricto apego a la ética y transparencia.

Alcance

Incluye todos los procesos contables del FCPC.

Diagrama de Flujo (figura 3-8)

Figura 3-8. Procesos contables FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-5):

Tabla 3-5. Procesos contables FCPC CENTROSUR (caracterización)

P	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio					
1	Procesos necesarios		Conjunto de procesos directamente relacionados a las funciones del Departamento Contable y de Custodia de Valores del FCPC.	-	P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10	-
2	Registrar compras realizadas	Proveedor, Contador, Representante legal	Conjunto de actividades relacionadas a la adquisición de bienes y servicios.	-	P9	Factura de compra, Comprobante de retención, Comprobante de pago, Transferencia bancaria
3	Conciliar cuenta bancaria	Institución Financiera, Contador, Delegado del Comité de Inversiones	Actividades referentes a conciliar las cuentas bancarias del FCPC, cuyos saldos deberán cuadrar con los registros contables.	Formato de conciliación bancaria	P9	Estado de cuenta, Comprobantes de diario, Reporte de transacciones, Libro mayor, Conciliación bancaria
4	Procesar aportes y descuentos de participes	DTH- Dpto. de Nómina, Contador, Institución Financiera	Conjunto de actividades correspondientes al registro de aportes y descuentos de directa afectación a las cuentas individuales de cada partícipe.	-	P9	Comprobante de ingreso, Reporte de planillas emitidas, Transferencia recibida, Reportes de descuentos de nómina mensual y sobretiempos,
5	Registrar seguro de desgravamen	Aseguradora, Contador, Representante legal	Conjunto de actividades relacionadas al registro del seguro de desgravamen, requiendo para respaldar el portafolio de créditos del FCPC.	-	P9	Reporte de Créditos, Factura, Comprobante de Retención, Comprobante de pago, Transferencia bancaria, Transferencia Bancaria en PDF, Factura en Excel, Reporte detallado de primas de seguro de desgravamen
6	Declarar y cancelar impuestos mensuales	Contador, SRI, Institución financiera	Actividades referidas a las declaraciones de impuestos que, de manera mensual, deben ser cumplidas con el SRI.	-	P9	Reporte de compras, Libro mayor de retenciones en la fuente, Formularios de impuestos, Formularios validados de impuestos, Comprobantes de pago, Comprobante de pago, Transferencia bancaria, Recibos de pago, Talón resumen de anexo
7	Repartir excedentes	Contador, Representante Legal, Institución Financiera	Conjunto de actividades relacionados al registro anual de los excedentes generados por el FCPC, a favor de las cuentas individuales de los participes.	-	P9	Estado financiero, Reporte detallado de excedentes capitalizados, Comprobante de diario, Reporte en Excel, Comprobante de pago, Transferencia bancaria,
8	Generar estados de cuenta individuales	Contador, Tesorería	Actividades referentes a la información, sobre sus estado de cuenta, que debe ser remitida al partícipe conjuntamente con el rol de pagos (anual).	-	P9	Estados de cuenta individuales
9	Presentar información al MRL	Institución Financiera, Contador, Presidente y Representante Legal, Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)	-	-	P10	Comprobante de pago, Transferencia bancaria, Recibo de pago, Formulario físico, Formulario electrónico, Formulario físico, Formulario electrónico, documentación legal requerida, Reporte de presentación, Informe de aprobación
10	Tramitar impuestos municipales	Contador, Representante Legal, GAD Municipal de Cuenca	-	-	P11	Solicitud de exoneración
11	Mayorizar	Contador	Grupo de actividades correspondientes al registro de las transacciones contables en el libro mayor del FCPC.	-	P12	Reportes en Excel, Libro mayor
12	Cerrar periodo	Contador	Conjunto de actividades relacionadas al cierre mensual de los estados financieros del FCPC.	-	P13	Reportes de soporte
13	Generar Estados Financieros	Contador, Representante legal	-	-	P14	Estados financieros, Estado de cambios en el patrimonio, Reporte de datos, Estado de flujo de efectivo, Notas a los estados financieros, Estados financieros, reportes en Excel, Oficio
14	Enviar información a la SB	Contador, SB	-	-	P15	Reportes en Excel
15	Archivar documentación	Contador	-	-	P16	-
16	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR

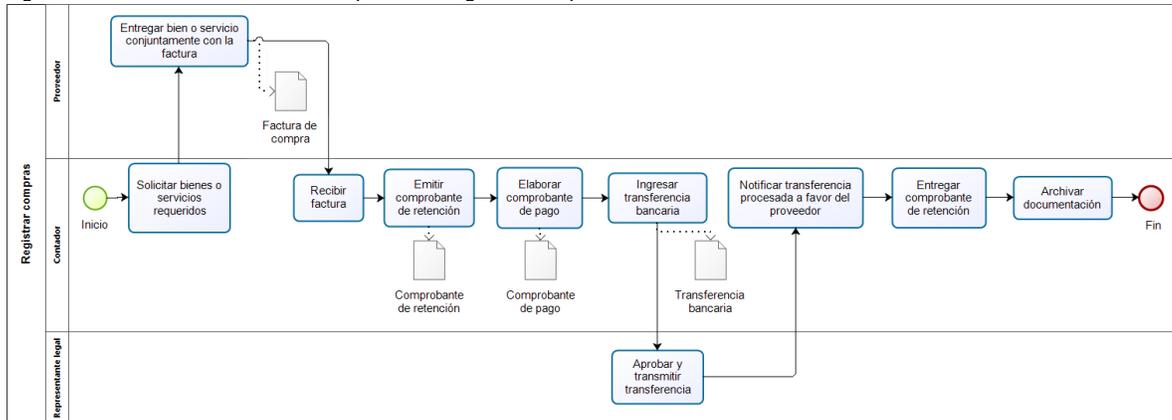
Elaboración: Autor

3.3.4.2.1 Procesos contables - subprocesos

- **Subproceso:** Registrar compras realizadas

Diagrama de Flujo (figura 3-9)

Figura 3-9. Procesos contables – subproceso Registrar compras realizadas FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-6):

Tabla 3-6. Subproceso Registrar compras realizadas FCPC CENTROSUR - caracterización

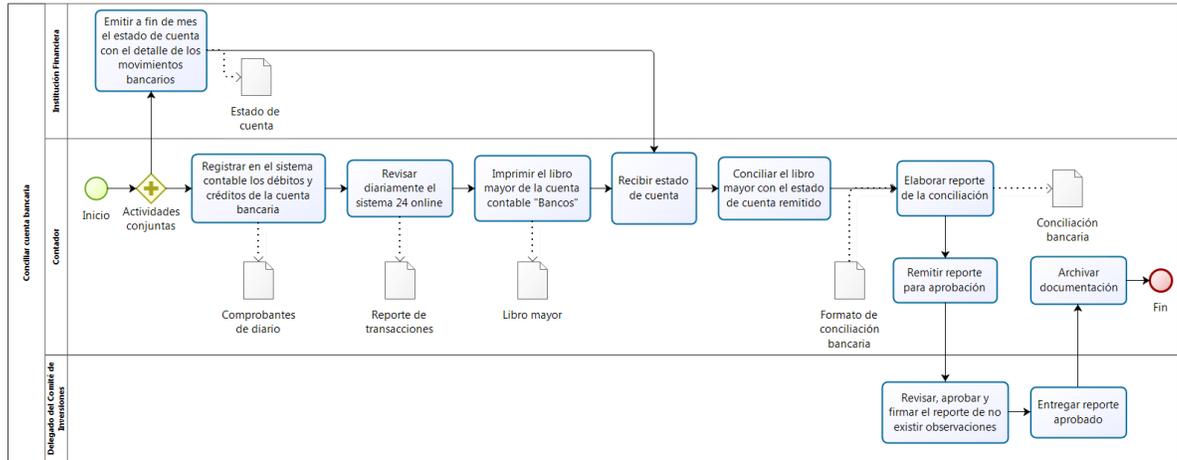
P	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio	Contador			P1	
1	Solicitar bienes o servicios requeridos	Contador	Identificar las necesidades, de bienes o servicios que tenga el FCPC. Pedir proformas a los proveedores, dirigidas al presidente del FCPC	-	P2	-
2	Entregar bien o servicio conjuntamente con la factura	Proveedor	Solicitar la factura con los datos registrados en RUC.	-	P3	Factura de compra
3	Recibir factura	Contador	Verificar que la factura este vigente con la fecha de caducidad.	-	P4	-
4	Emitir comprobante de retención	Contador	Identificar el tipo de contribuyente, y aplicar retenciones de acuerdo a su clase. Generar comprobante autorizado por el SRI.	-	P5	Comprobante de retención
5	Elaborar comprobante de pago	Contador	Generar documento en el Sistema contable.	-	P6	Comprobante de pago
6	Ingresar transferencia bancaria	Contador	Solicitar al proveedor los datos de la cuenta bancaria e ingresar la transferencia.	-	P7	Transferencia bancaria
7	Aprobar y transmitir transferencia	Representante legal	Enviar correo al Representante Legal, para aprobación de transferencia.	-	P8	-
8	Notificar transferencia procesada a favor del proveedor	Contador	Enviar correo electrónico con el valor de la transferencia ingresada.	-	P9	-
9	Entregar comprobante de retención	Contador	Entregar al proveedor	-	P10	-
10	Archivar documentación	Contador	-	-	P11	-
11	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Conciliar cuentas bancarias

Diagrama de Flujo (figura 3-10)

Figura 3-10. Procesos contables – subproceso Conciliar cuentas bancarias FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-7):

Tabla 3-7. Subproceso Conciliar cuentas bancarias FCPC CENTROSUR - caracterización

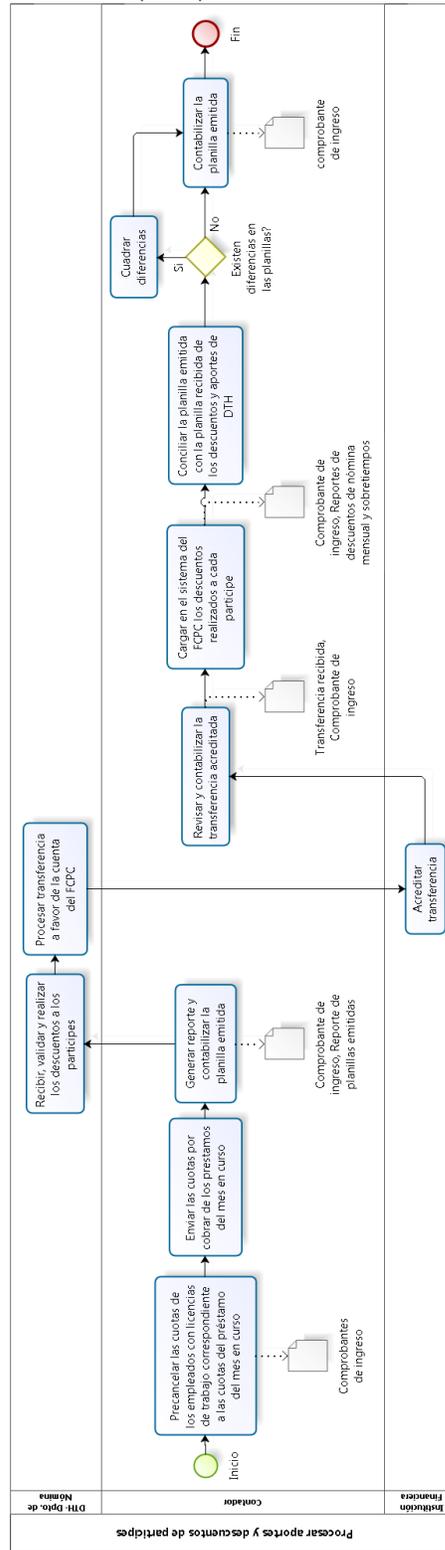
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio					
1	Actividades conjuntas	Contador	-	-	A2	-
2	Emitir a fin de mes el estado de cuenta con el detalle de los movimientos bancarios	Institución Financiera	Verificar que estén registradas todas las transacciones bancarias.	-	A6	Estado de cuenta
3	Registrar en el sistema contable los débitos y créditos de la cuenta bancaria	Contador	Imprimir del portal web del banco, el detalle de los movimientos bancarios del mes. Verificar las transacciones faltantes de registro e ingresarlas al sistema.	-	A4	Comprobantes de diario
4	Revisar diariamente el sistema 24 online	Contador	Revisar el sistema para constatar que no existan transferencias no procesadas.	-	A5	Reporte de transacciones
5	Imprimir el libro mayor de la cuenta contable "Bancos"	Contador	-	-	A6	Libro mayor
6	Recibir estado de cuenta	Contador	-	-	A7	-
7	Conciliar el libro mayor con el estado de cuenta remitido	Contador	Verificar las transacciones registradas con las transacciones del estado de cuenta.	-	A8	-
8	Elaborar reporte de la conciliación	Contador	Detallar las transacciones pendientes, luego de la revisión de acuerdo al formato establecido.	Formato de conciliación bancaria	A9	Conciliación bancaria
9	Remitir reporte para aprobación	Contador	Enviar al delegado del Comité de Inversiones para su revisión y aprobación.	-	A10	-
10	Revisar, aprobar y firmar el reporte de no existir observaciones	Delegado del Comité de Inversiones	En el caso de existir observaciones deben informarse al contador	-	A11	-
11	Entregar reporte aprobado	Delegado del Comité de Inversiones	-	-	A12	-
12	Archivar documentación	Contador	-	-	A13	-
13	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Procesar aportes y descuentos a partícipes

Diagrama de Flujo (figura 3-11)

Figura 3-11. Subproceso Procesar aportes y descuentos a partícipes FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-8):

Tabla 3-8. Subproceso Procesar aportes y descuentos a partícipes FCPC CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Pre cancelar las cuotas de los empleados con licencias de trabajo correspondiente a las cuotas del préstamo del mes en curso	Contador	Verificar con el Dpto. de nómina los partícipes que tienen licencia de trabajo. Pre cancelar las cuotas mediante el sistema.	-	A2	Comprobantes de ingreso
2	Enviar las cuotas por cobrar de los prestamos del mes en curso	Contador	Consultar a DTH si la nómina del mes esta creada. Enviar las cuotas a través del sistema.	-	A3	-
3	Generar reporte y contabilizar la planilla emitida	Contador	Verificar que los descuentos estén registrados en nómina. Contabilizar los valores en la cuenta de planillas emitidas.	-	A4	Comprobante de ingreso, Reporte de planillas emitidas
4	Recibir, validar y realizar los descuentos a los partícipes	DTH- Dpto. de Nómina	-	-	A5	-
5	Procesar transferencia a favor de la cuenta del FCPC	DTH- Dpto. de Nómina	-	-	A6	-
6	Acreditar transferencia	Institución Financiera	-	-	A7	-
7	Revisar y contabilizar la transferencia acreditada	Contador	Verificar el valor depositado y solicitar el detalle al Dpto. de Contabilidad. Contabilizar al banco y dar de baja de planillas emitidas.	-	A8	Transferencia recibida, Comprobante de ingreso
8	Cargar en el sistema del FCPC los descuentos realizados a cada partícipe	Contador	Verificar que la nómina este cerrada. Correr el proceso en el sistema.	-	A9	Comprobante de ingreso, Reportes de descuentos de nómina mensual y sobretiempos
9	Conciliar la planilla emitida con la planilla recibida de los descuentos y aportes de DTH	Contador	Verificar los descuentos que no hallan sido realizados y notificar al deudor.	-	A10	-
10	Existen diferencias en las planillas?	Contador	-	-	SI-A11	-
11	Cuadrar diferencias	Contador	Verificar a quien pertenece el descuento no cobrado.	-	A12	-
12	Contabilizar la planilla emitida	Contador	Verificar el detalle de los valores recibidos.	-	A13	Comprobante de ingreso
13	Fin					

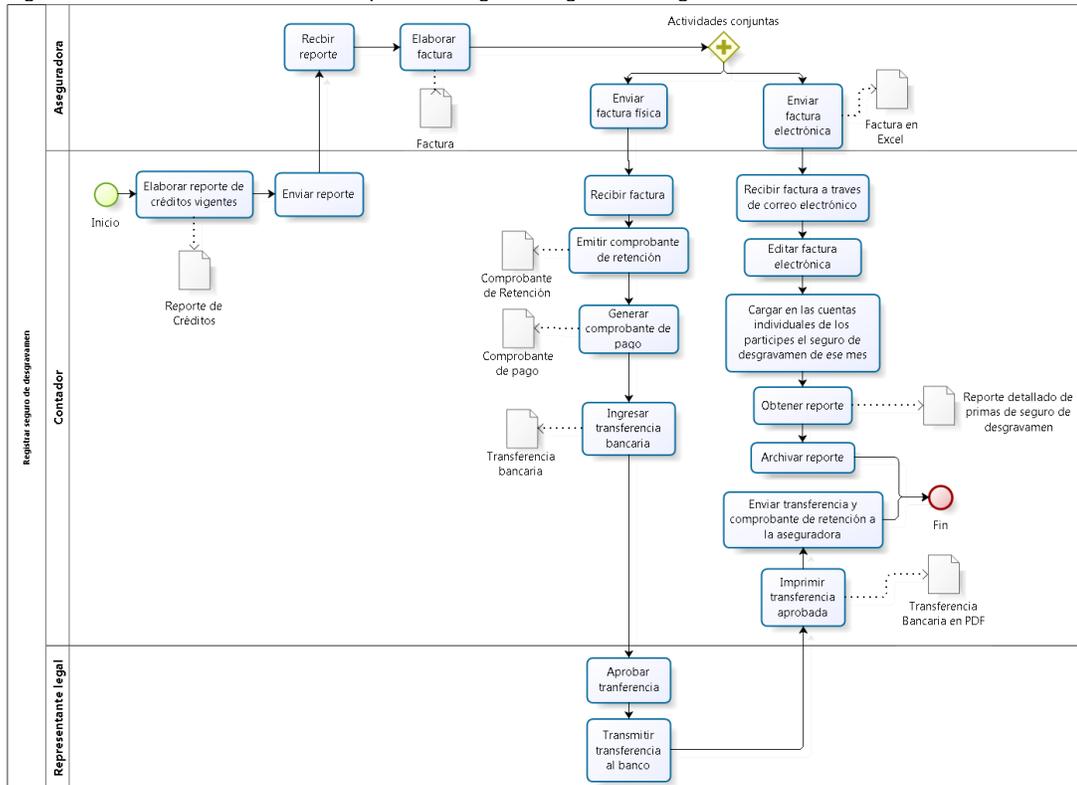
Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Registrar seguro de desgravamen

Diagrama de Flujo (figura 3-12)

Figura 3-12. Procesos contables – subproceso Registrar seguro de desgravamen FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
 Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-9):

Tabla 3-9. Subproceso Registrar seguro de desgravamen FCPC CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Elaborar reporte de créditos vigentes	Contador	Generar el reporte de los saldos de los créditos vigentes en el sistema contable.	-	A2	Reporte de Créditos
2	Enviar reporte	Contador	Enviar a través de correo electrónico al bróker de seguros.	-	A3	-
3	Recibir reporte	Aseguradora	-	-	A4	-
4	Elaborar factura	Aseguradora	-	-	A5	Factura
5	Actividades conjuntas	Aseguradora	-	-	A6	-
6	Enviar factura física	Aseguradora	-	-	A7	-
7	Recibir factura	Contador	Verificar la caducidad de la factura.	-	A8	-
8	Emitir comprobante de retención	Contador	Utilizar documentos autorizados por el SRI del FCPC.	-	A9	Comprobante de Retención
9	Generar comprobante de pago	Contador	Registrar contablemente a la cuenta de participes por cobrar.	-	A10	Comprobante de pago
10	Ingresar transferencia bancaria	Contador	Ingresar el pago a la cuenta bancaria de la empresa aseguradora.	-	A11	Transferencia bancaria
11	Aprobar transferencia	Representante legal	Ingresar al portal web y aprobar orden ingresada	-	A12	-
12	Transmitir transferencia al banco	Representante legal	-	-	A13	-
13	Imprimir transferencia aprobada	Contador	Ingresar al portal web y generar reporte de transferencia.	-	A14	Transferencia Bancaria en PDF
14	Enviar transferencia y comprobante de retención a la aseguradora	Contador	Enviar a través de correo electrónico a la aseguradora los documentos escaneados.	-	A21	-
15	Enviar factura electrónica	Aseguradora	-	-	A16	Factura en Excel
16	Recibir factura a través de correo electrónico	Contador	Guardar archivo digital.	-	A17	-
17	Editar factura electrónica	Contador	Dar formato requerido para nuestro sistema contable.	-	A18	-
18	Cargar en las cuentas individuales de los participes el seguro de desgravamen de ese mes	Contador	Ejecutar el proceso de seguro de desgravamen	-	A19	-
19	Obtener reporte	Contador	Guardar archivo digital e imprimir.	-	A20	Reporte detallado de primas de seguro de desgravamen
20	Archivar reporte	Contador	Archivar en la carpeta de seguros.	-	A21	-
21	Fin					

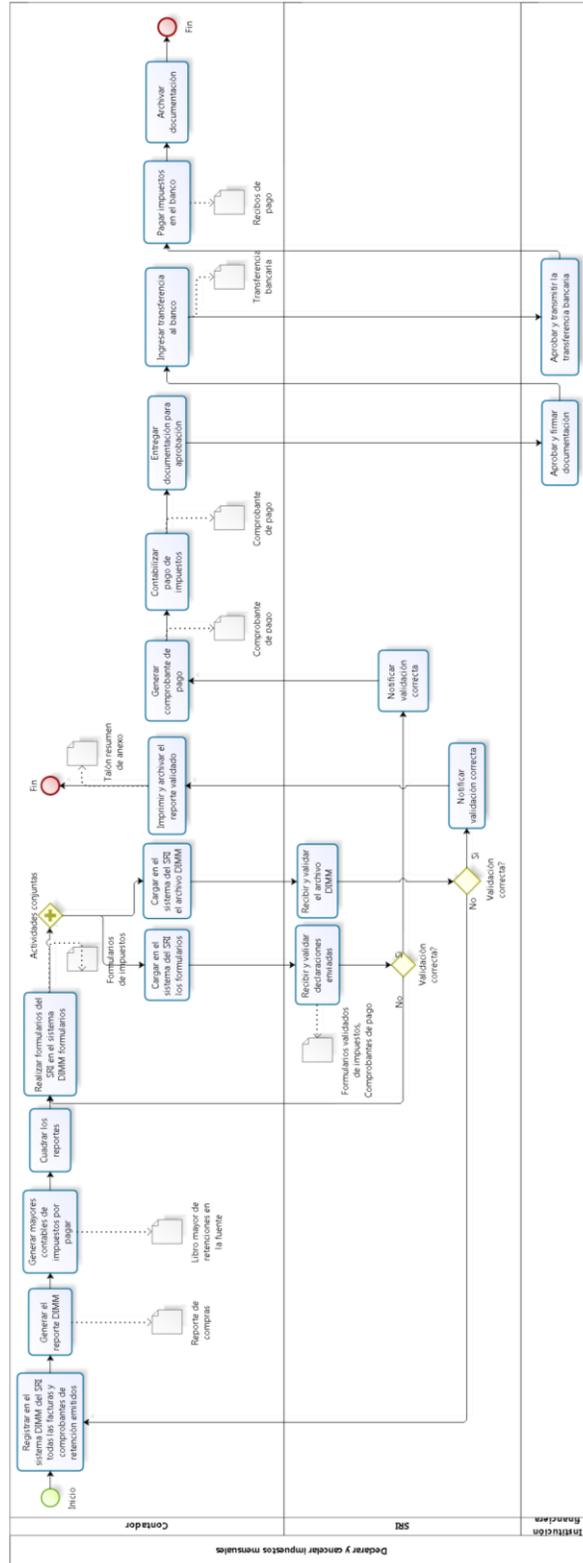
Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Declarar y cancelar impuestos mensuales

Diagrama de Flujo (figura 3-13)

Figura 3-13. Subproceso Declarar y cancelar impuestos mensuales FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-10):

Tabla 3-10. Subproceso Declarar y cancelar impuestos mensuales FCPC – CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Registrar en el sistema DIMM del SRI todas las facturas y comprobantes de retención emitidos	Contador	Pasar todas las retenciones realizadas al sistema DIMM del SRI.	-	A2	-
2	Generar el reporte DIMM	Contador	Validar la información ingresada y generar reporte en el sistema del SRI.	-	A3	Reporte de compras
3	Generar mayores contables de impuestos por pagar	Contador	Ingresar al sistema y generar el libro mayor de los impuestos.	-	A4	Libro mayor de retenciones en la fuente
4	Cuadrar los reportes	Contador	Conciliar el libro mayor y el reporte DIMM.	-	A5	-
5	Realizar formularios del SRI en el sistema DIMM formularios	Contador	Ingresar al sistema DIMM y generar formularios con la información revisada.	-	A6	Formularios de impuestos
6	Actividades conjuntas	Contador	-	-	A7	-
7	Cargar en el sistema del SRI los formularios	Contador	Ingresar al portal web y subir los formularios realizados.	-	A8	-
8	Recibir y validar declaraciones enviadas	SRI	Verificar en el portal web del SRI que la información halla sido validada.	-	A9	Formularios validados de impuestos, Comprobantes de pago
9	Validación correcta?	SRI	-	-	NO-A5	-
10	Notificar validación correcta	SRI	-	-	A11	-
11	Generar comprobante de pago	Contador	Imprimir comprobantes de pago generados.	-	A12	Comprobante de pago
12	Contabilizar pago de impuestos	Contador	Dar de baja las cuentas contables de los impuestos por pagar.	-	A13	Comprobante de pago
13	Entregar documentación para aprobación	Contador	Entregar al presidente.	-	A14	-
14	Aprobar y firmar documentación	Institución financiera	-	-	A15	-
15	Ingresar transferencia al banco	Contador	Ingresar la transferencia para cobro de la contadora y realizar el correcto pago de impuestos.	-	A16	Transferencia bancaria
16	Aprobar y transmitir la transferencia bancaria	Institución financiera	-	-	A17	-
17	Pagar impuestos en el banco	Contador	Ir a institución financiera autorizada para realizar pago pertinente.	-	A18	Recibos de pago
18	Archivar documentación	Contador	-	-	A24	-
19	Cargar en el sistema del SRI el archivo DIMM	Contador	Cargar el archivo generado en el sistema DIMM anexos.	-	A20	-
20	Recibir y validar el archivo DIMM	SRI	-	-	A21	-
21	Validación correcta?	SRI	-	-	NO-A1	-
22	Notificar validación correcta	SRI	-	-	A23	-
23	Imprimir y archivar el reporte validado	Contador	-	-	A24	Talón resumen de anexo
24	Fin					

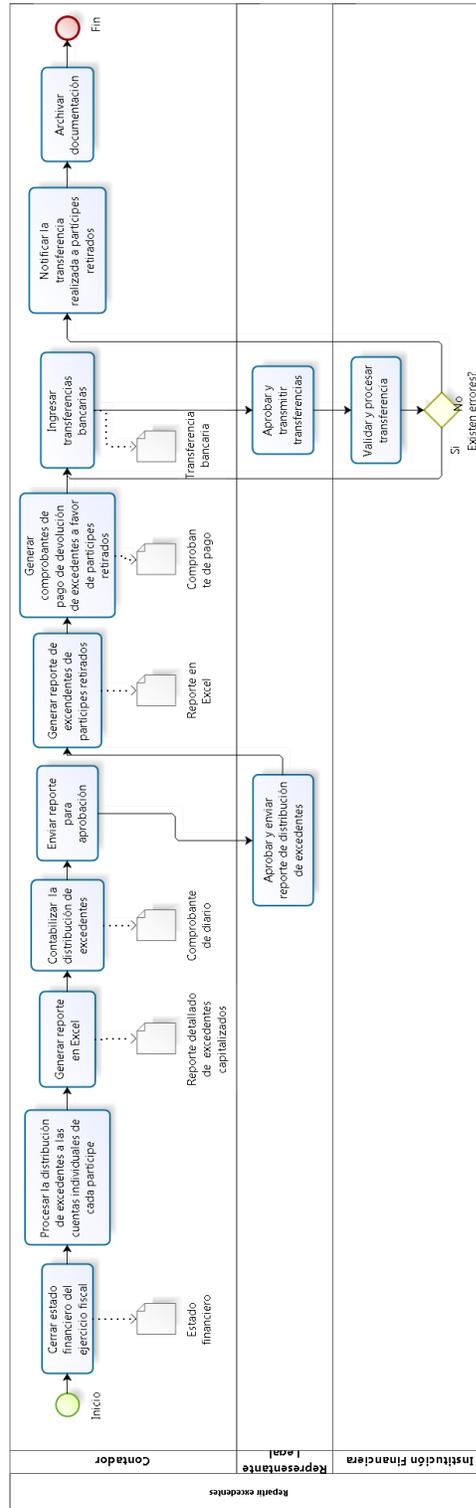
Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Repartir excedentes

Diagrama de Flujo (figura 3-14)

Figura 3-14. Subproceso Repartir excedentes FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-11):

Tabla 3-11. Subproceso Repartir excedentes FCPC CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Cerrar estado financiero del ejercicio fiscal	Contador	Verificar que las cuentas estén cuadradas y cerrar periodo y año fiscal a través del sistema.	-	A2	Estado financiero
2	Procesar la distribución de excedentes a las cuentas individuales de cada partícipe	Contador	Correr proceso de distribución de excedentes.	-	A3	-
3	Generar reporte en Excel	Contador	Verificar que el valor distribuido sea correcto.	-	A4	Reporte detallado de excedentes capitalizados
4	Contabilizar la distribución de excedentes	Contador	Contabilizar a la cuenta Capitalizaciones y dar de baja de la utilidad de ejercicios anteriores.	-	A5	Comprobante de diario
5	Enviar reporte para aprobación	Contador	Enviar reporte a través de correo.	-	A6	-
6	Aprobar y enviar reporte de distribución de excedentes	Representante Legal	Revisar y cuadrar reporte con la utilidad generada.	-	A7	-
7	Generar reporte de excedentes de partícipes retirados	Contador	Verificar el valor distribuido de los partícipes retirados y detallar los valores.	-	A8	Reporte en Excel
8	Generar comprobantes de pago de devolución de excedentes a favor de partícipes retirados	Contador	Generar un comprobante de pago individual por cada partícipe.	-	A9	Comprobante de pago
9	Ingresar transferencias bancarias	Contador	Generar transferencia a la cuenta individual de cada partícipe retirado.	-	A10	Transferencia bancaria
10	Aprobar y transmitir transferencias	Representante Legal	Ingresar en el portal web y aprobar las transferencias ingresadas.	-	A11	-
11	Validar y procesar transferencia	Institución Financiera	-	-	A12	-
12	Existen errores?	Institución Financiera	-	-	SI-A9	-
13	Notificar la transferencia realizada a partícipes retirados	Contador	Generar el reporte de transferencia del banco y notificar a través del correo electrónico a cada partícipe retirado.	-	A14	-
14	Archivar documentación	Contador	-	-	A15	-
15	Fin					

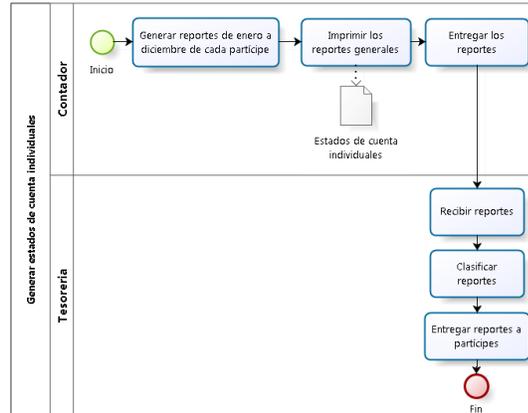
Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Generar estados de cuenta individuales

Diagrama de Flujo (figura 3-15)

Figura 3-15. Subproceso Generar estados de cuenta individuales FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-12):

Tabla 3-12. Subproceso Generar estados de cuenta individuales FCPC CENTROSUR - caracterización

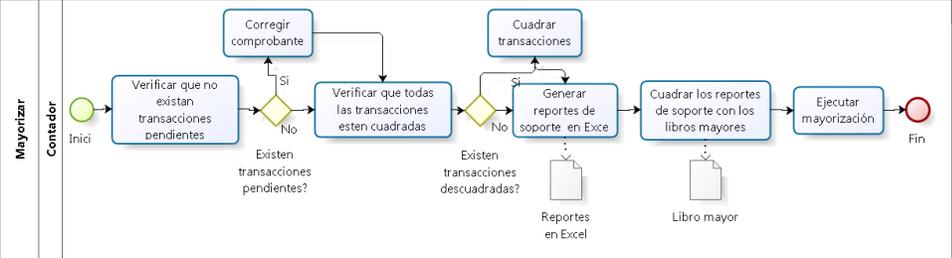
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Generar reportes de enero a diciembre de cada partícipe	Contador	Generar proceso estados de cuenta en el sistema.		A2	
2	Imprimir los reportes generales	Contador	-		A3	Estados de cuenta individuales
3	Entregar los reportes	Contador	Coordinar con tesorería de la empresa para adjuntar a los sobres mensuales de los trabajadores.		A4	
4	Recibir reportes	Tesorería	-		A5	
5	Clasificar reportes	Tesorería	-		A6	
6	Entregar reportes a partícipes	Tesorería	-		A7	
7	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

▪ **Subproceso:** Mayorizar

Diagrama de Flujo (figura 3-16)

Figura 3-16. Subproceso Mayorizar FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
 Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-13):

Tabla 3-13. Subproceso Mayorizar FCPC CENTROSUR - caracterización

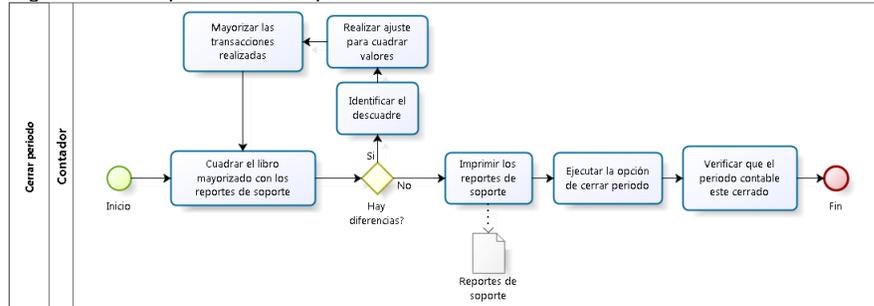
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Verificar que no existan transacciones pendientes	Contador	Verificar a través de los filtros del sistema que no existan transacciones en estado pendiente.	-	A2	-
2	Existen transacciones pendientes?	Contador	-	-	NO-A4 SI-A3	-
3	Corregir comprobante	Contador	Ir a opción modificar del sistema para realizar los cambios.	-	A4	-
4	Verificar que todas las transacciones estén cuadradas	Contador	Verificar a través del sistema que no existan transacciones en estado pendiente.	-	A5	-
5	Existen transacciones descuadradas?	Contador	-	-	SI-A6 NO-A7	-
6	Cuadrar transacciones	Contador	Ingresar al comprobante y corregir descuadre.	-	A7	-
7	Generar reportes de soporte en Excel	Contador	Utilizar opción para enviar a Excel.	-	A8	Reportes en Excel
8	Cuadrar los reportes de soporte con los libros mayores	Contador	-	-	A9	Libro mayor
9	Ejecutar mayorización	Contador	Ejecutar en el sistema el proceso de mayorización.	-	A10	-
10	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
 Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Cerrar período

Diagrama de Flujo (figura 3-17)

Figura 3-17. Subproceso Cerrar período FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-14):

Tabla 3-14. Subproceso Cerrar período FCPC CENTROSUR - caracterización

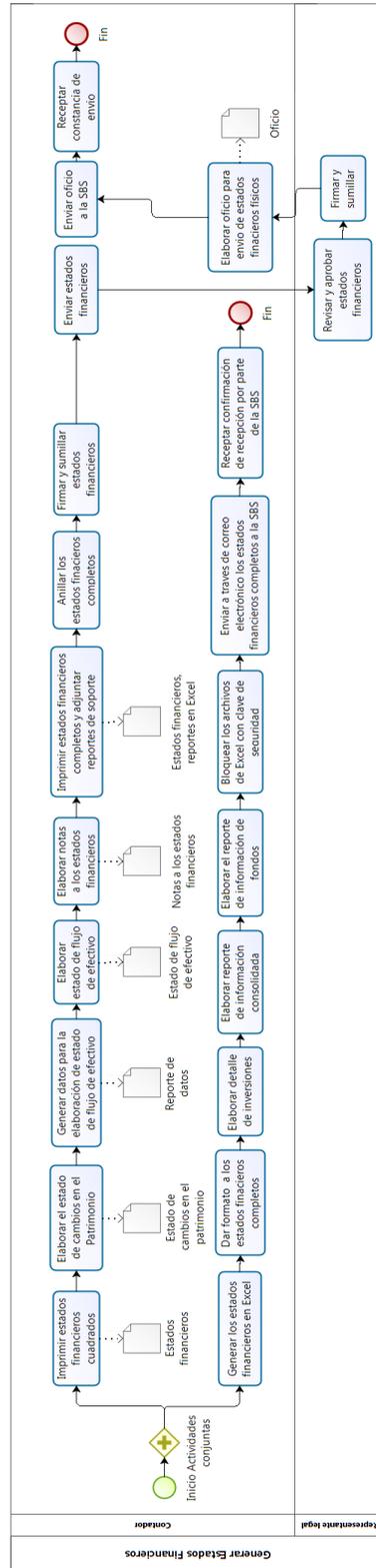
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Cuadrar el libro mayorizado con los reportes de soporte	Contador	Conciliar los dos reportes.	-	A2	-
2	Hay diferencias?	Contador	-	-	SI-A3 NO-A6	-
3	Identificar el descuadre	Contador	Identificar las diferencias en las transacciones.	-	A4	-
4	Realizar ajuste para cuadrar valores	Contador	Realizar los comprobantes contables respectivos.	-	A5	-
5	Mayorizar las transacciones realizadas	Contador	Ejecutar el proceso de mayorización en el sistema	-	A1	-
6	Imprimir los reportes de soporte	Contador	-	-	A7	Reportes de soporte
7	Ejecutar la opción de cerrar período	Contador	-	-	A8	-
8	Verificar que el período contable este cerrado	Contador	Verificar el proceso del cierre de período	-	A9	-
9	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Cerrar período

Diagrama de Flujo (figura 3-18)

Figura 3-18. Subproceso Generar estados financieros
FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-15):

Tabla 3-15. Subproceso Generar estados financieros FCPC CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio					
1	Actividades conjuntas	Contador	-	-	A2 A16	-
2	Imprimir estados financieros cuadrados	Contador	Imprimir los Estados Financieros solamente cuando el proceso de cerrar período haya finalizado en el sistema del FCPC	-	A3	Estados financieros
3	Elaborar el estado de cambios en el Patrimonio	Contador	En el formato establecido del ECP (Estado Cambios en el Patrimonio) identificar los cambios en las cuentas contables del grupo 3 y en Excel elaborar el ECP	-	A4	Estado de cambios en el patrimonio
4	Generar datos para la elaboración de estado de flujo de efectivo	Contador	Elaborar en excel la tabla para identificar las diferencias en los saldos del período anterior y el período actual con los Estados Financieros cerrados de los dos períodos	-	A5	Reporte de datos
5	Elaborar estado de flujo de efectivo	Contador	Identificar las entradas y salidas de efectivo del período para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo en excel	-	A6	Estado de flujo de efectivo
6	Elaborar notas a los estados financieros	Contador	Elaborar las notas explicativas de las cuentas presentadas en los Estados Financieros del período	-	A7	Notas a los estados financieros
7	Imprimir estados financieros completos y adjuntar reportes de soporte	Contador	Ordenar la información de la siguiente manera: Estado de Situación Financiera; Estado de Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo, Reporte de Ahorro de Participes, Reporte de Créditos de Participes; Detalle de Inversiones; Datos Flujo de Efectivo, Detalle Depreciaciones y otros documentos que ayuden a la mejor interpretación de los Estados Financieros	-	A8	Estados financieros, reportes en Excel
8	Anillar los estados financieros completos	Contador	-	-	A9	
9	Firmar y sumillar estados financieros	Contador	-	-	A10	
10	Enviar estados financieros	Contador	Escanear los documentos anillados	-	A11	
11	Revisar y aprobar estados financieros	Representante legal	-	-	A12	
12	Firmar y sumillar	Representante legal	-	-	A13	
13	Elaborar oficio para envío de estados financieros físicos	Contador	Elaborar en el formato aprobado por el Representante Legal del Fondo, el oficio para la SB dirigido al Director de Auditoría de la SB Cuenca	-	A14	Oficio
14	Enviar oficio a la SB	Contador	Dejar el oficio en la recepción de la SB	-	A15	-
15	Receptar constancia de envío	Contador	Recibir el oficio sellado por la SB	-	A24	-
16	Generar los estados financieros en Excel	Contador	En el sistema del FCPC luego de cerrar el período enviar Estados Financieros a Excel	-	A17	-
17	Dar formato a los estados financieros completos	Contador	En los reportes de excel dar formato al texto y a los números.	-	A18	-
18	Elaborar detalle de inversiones	Contador	Detallar las inversiones de los Estados Financieros	-	A19	-
19	Elaborar reporte de información consolidada	Contador	Llenar con los datos de los Estados Financieros del período el reporte de información consolidada enviada por la SB	-	A20	-
20	Elaborar el reporte de información de fondos	Contador	Llenar con los datos de los Estados Financieros del período el reporte de información de fondos enviada por la SB	-	A21	-
21	Bloquear los archivos de Excel con clave de seguridad	Contador	Los archivos de excel deben ser protegidos con una contraseña	-	A22	-
22	Enviar a través de correo electrónico los estados financieros completos a la SB	Contador	Enviar los documentos escaneados y los reportes generados en excel; al Director de Auditoría y Analista de Auditoría de la SB, con copia al Presidente y Representante Legal del FCPC	-	A23	-
23	Receptar confirmación de recepción por parte de la SB	Contador	Imprimir el correo electrónico de acuse de recibo de la información enviado por el Analista de la SB	-	A24	-
24	Fin					

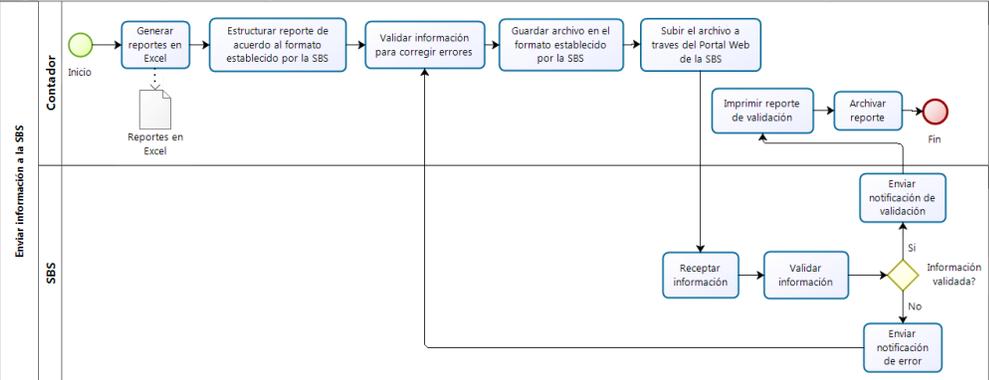
Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

▪ **Subproceso:** Reportar información financiera a la SB

Diagrama de Flujo (figura 3-19)

Figura 3-19. Subproceso Reportar información financiera a la SB (FCPC CENTROSUR)



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-16):

Tabla 3-16. Subproceso Reportar información financiera a la SB (FCPC CENTROSUR) - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Generar reportes en excel	Contador	-	-	A2	Reportes en Excel
2	Estructurar reporte de acuerdo al formato establecido por la SB	Contador	Ordenar las columnas de datos de acuerdo a los formatos establecidos por la SB.	-	A3	-
3	Validar información para corregir errores	Contador	Hacer una prueba de validación guardando la información en el formato establecido por la SB para cada archivo.	-	A4	-
4	Guardar archivo en el formato establecido por la SB	Contador	Identificar si es un archivo de texto, CVS, u otro establecido en los manuales de la SB.	-	A5	-
5	Subir el archivo a través del Portal Web de la SB	Contador	Ingresar en el portal web; con el usuario y contraseña asignados por la SB.	-	A6	-
6	Receptar información	SB	-	-	A7	-
7	Validar información	SB	-	-	A8	-
8	Información validada?	SB	-	-	NO-A9 SI-A10	-
9	Enviar notificación de error	SB	-	-	A3	-
10	Enviar notificación de validación	SB	-	-	A11	-
11	Imprimir reporte de validación	Contador	Ingresar en el portal web; con el usuario y contraseña asignados por la SB; e imprimir el reporte de validación	-	A12	-
12	Archivar reporte	Contador	Guardar en la carpeta correspondiente a la estructura enviada	-	A13	-
13	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

3.3.4.3 Procesos administrativos

Descripción

Conjunto de procesos relacionados a la planificación, ejecución y monitoreo de la gestión estratégica, evaluación del riesgo, control interno y mejora continua del FCPC.

Objetivos:

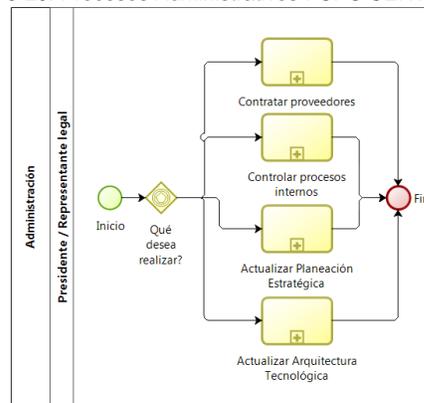
Guiar a todas las áreas de la organización hacia los objetivos estratégicos planteados.

Alcance

Involucra a la administración del FCPC.

Diagrama de Flujo (figura 3-20)

Figura 3-20. Procesos Administrativos FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-17):

Tabla 3-17. Procesos administrativos FCPC CENTROSUR - caracterización

P	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS	OBSERVACIONES
0	Inicio				P1		
1	Qué desea realizar?				P2-P3-P4-P5-P6-P7		
2	Contratar proveedores	Presidente y Representante legal, Contador, Proveedor	Conjunto de actividades orientadas a la contratación de proveedores de bienes y servicios.	-	P3	Cotizaciones, Contrato de prestación de bienes y/o servicios, Acta de entrega recepción, Comprobante de pago, Transferencia bancaria	-
3	Controlar procesos internos	Presidente y Representante legal	Actividades relacionadas a la revisión de toda documentación generada de las áreas de Contabilidad, Legal, Administrativa y Financiera.	-	P4	-	-
4	Actualizar Planeación Estratégica	Presidente y Representante legal	Conjunto de actividades orientadas a la actualización de la Planeación Estratégica (visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores).	-	P6	Estrategias, Análisis FODA Cruzado, Estrategias consolidadas, Matriz de Indicadores y Metas, Plan de acción, Etapa filosófica	Se realiza cada semestre.
5	Actualizar Arquitectura Tecnológica	Presidente y Representante legal, Contador, Consejo de la Administración, Secretaría del FCPC	Actividades relacionadas a la actualización de la Matriz de Objetivos provenientes de la metodología i".	-	P7	Flujo de actividades, Matriz de objetivos, Matriz integral de necesidades y requerimientos, Informe, Informe aprobado, Matriz de oportunidades de mejora	Se realiza cada semestre.
6	Fin						

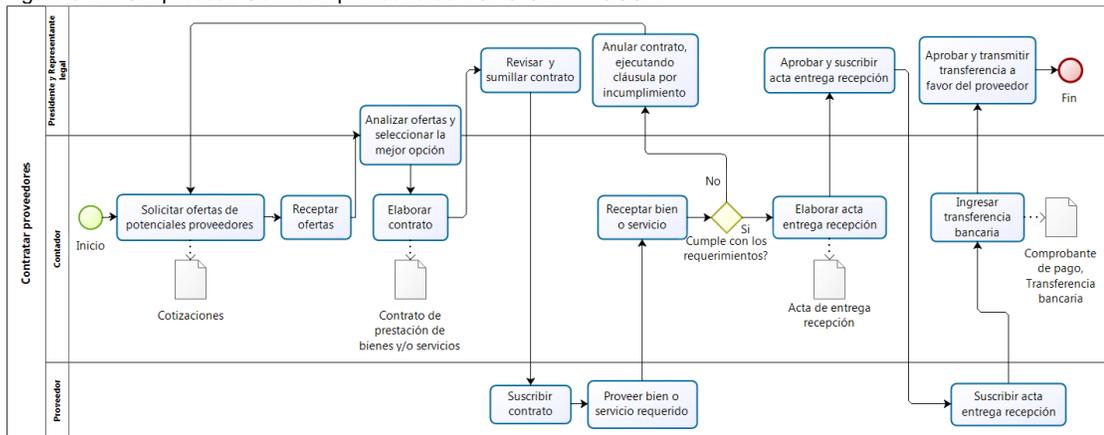
Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

3.3.4.3.1 Procesos administrativos - subprocesos

- **Subproceso:** Contratar proveedores

Diagrama de Flujo (figura 3-21)

Figura 3-21. Subproceso Contratar proveedores FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-18):

Tabla 3-18. Subproceso Contratar proveedores FCPC CENTROSUR - caracterización

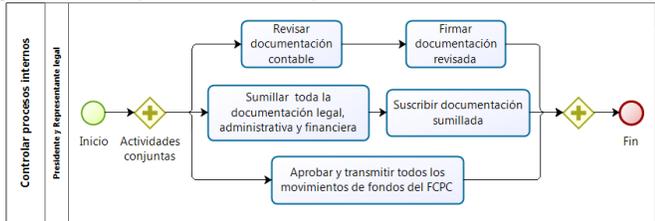
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Solicitar ofertas de potenciales proveedores	Contador	Se deberá contar con al menos tres proformas.	-	A2	Cotizaciones
2	Receptar ofertas	Contador	Las ofertas deben estar dirigidas al Representante Legal del Fondo	-	A3	-
3	Analizar ofertas y seleccionar la mejor opción	Presidente y Representante legal, Contador	El Representante Legal y Contador analizarán las ventajas de cada oferta	-	A4	-
4	Elaborar contrato	Contador	Debe estar elaborado en términos legales aprobados por un abogado	-	A5	Contrato de prestación de bienes y/o servicios
5	Revisar y sumillar contrato	Presidente y Representante legal	Revisar que el precio y condiciones del contrato sean las de la proforma inicial	-	A6	-
6	Suscribir contrato	Proveedor	Firmar el contrato en dos copias	-	A7	-
7	Proveer bien o servicio requerido	Proveedor	-	-	A8	-
8	Receptar bien o servicio	Contador	Recibir físicamente los bienes o constatar los servicios recibidos	-	A9	-
9	Cumple con los requerimientos?	Contador	Verificar si cumple con las características de la proforma recibida y su correcto funcionamiento	-	NO-A10 SI-A11	-
10	Anular contrato, ejecutando cláusula por incumplimiento	Presidente y Representante legal	Debe contar con la asesoría de un Abogado	-	A1	-
11	Elaborar acta entrega recepción	Contador	-	-	A12	Acta de entrega recepción
12	Aprobar y suscribir acta entrega recepción	Presidente y Representante legal	-	-	A13	-
13	Suscribir acta entrega recepción	Proveedor	-	-	A14	-
14	Ingresar transferencia bancaria	Contador	-	-	A15	Comprobante de pago, Transferencia bancaria
15	Aprobar y transmitir transferencia a favor del proveedor	Presidente y Representante legal	-	-	A16	-
16	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Controlar procesos internos

Diagrama de Flujo (figura 3-22)

Figura 3-22. Subproceso Controlar procesos internos FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-19):

Tabla 3-19. Subproceso Controlar procesos internos FCPC CENTROSUR - caracterización

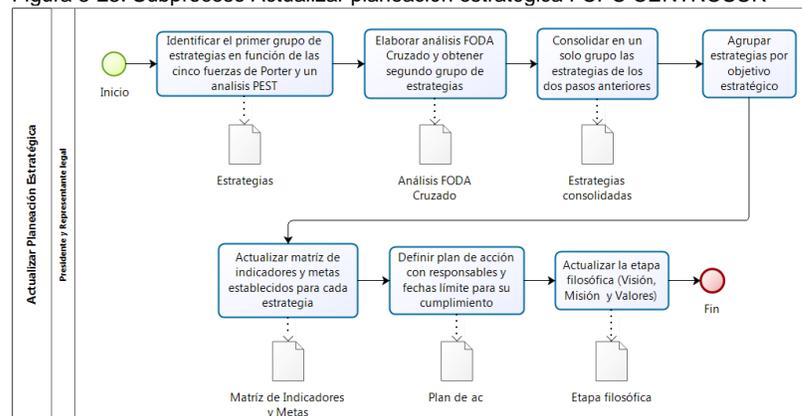
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Actividades conjuntas	Presidente y Representante legal	-	-	A2-A4-A6	-
2	Revisar documentación contable	Presidente y Representante legal	Revisar todos los documentos contables generados; verificando la secuencia numérica y fechas de generación	-	A3	-
3	Firmar documentación revisada	Presidente y Representante legal	-	-	A7	-
4	Sumillar toda la documentación legal, administrativa y financiera	Presidente y Representante legal	Todo documento enviado o recibido debe ser sumillado	-	A5	-
5	Suscribir documentación sumillada	Presidente y Representante legal	-	-	A7	-
6	Aprobar y transmitir todos los movimientos de fondos del FCPC	Presidente y Representante legal	Verificar que los documentos contables de Pagos coincidan con las transferencias bancarias ingresadas	-	A7	-
7	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Actualizar planeación estratégica

Diagrama de Flujo (figura 3-23)

Figura 3-23. Subproceso Actualizar planeación estratégica FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-20):

Tabla 3-20. Subproceso Actualizar planeación estratégica FCPC CENTROSUR - caracterización

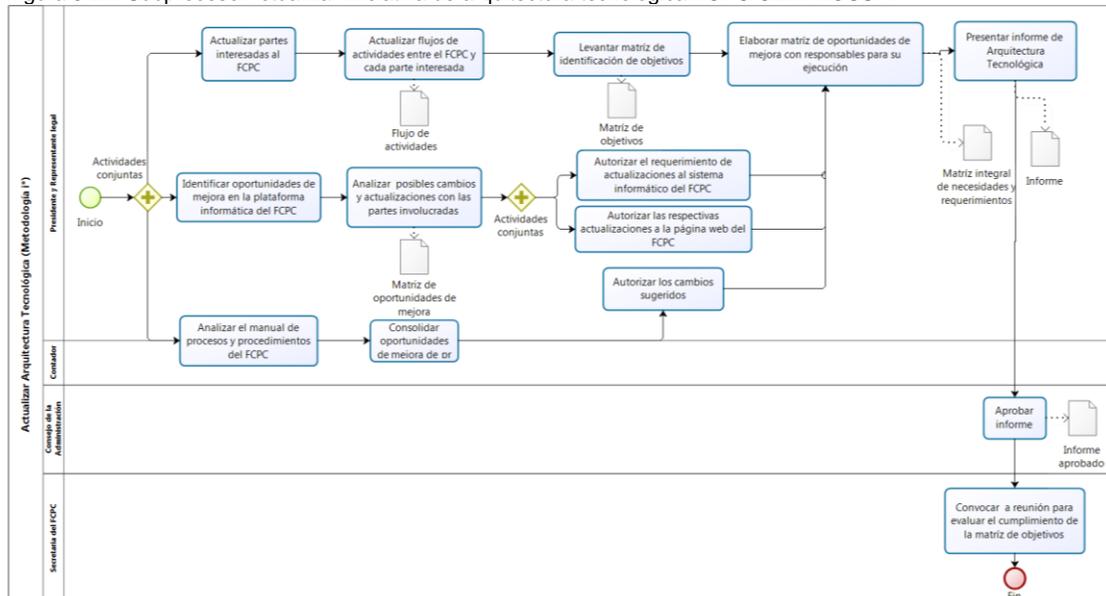
A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Identificar el primer grupo de estrategias en función de las cinco fuerzas de Porter y un análisis PEST	Presidente y Representante legal	En consideración de las variables representativas del entorno externo e interno.	-	A2	Estrategias
2	Elaborar análisis FODA Cruzado y obtener segundo grupo de estrategias	Presidente y Representante legal	Segundo grupo que debe ser consolidado con el primero, desde un punto de vista integral.	-	A3	Análisis FODA Cruzado
3	Consolidar en un solo grupo las estrategias de los dos pasos anteriores	Presidente y Representante legal	-	-	A4	Estrategias consolidadas
4	Agrupar estrategias por objetivo estratégico	Presidente y Representante legal	-	-	A5	-
5	Actualizar matriz de indicadores y metas establecidos para cada estrategia	Presidente y Representante legal	En función de los objetivos estratégicos que se pretendan alcanzar con la actualización.	-	A6	Matriz de Indicadores y Metas
6	Definir plan de acción con responsables y fechas límite para su cumplimiento	Presidente y Representante legal	Plasmado en un portafolio de necesidades y soluciones integrales.	-	A7	Plan de acción
7	Actualizar la etapa filosófica (Visión, Misión y Valores)	Presidente y Representante legal	Ajustes en estos enunciados tendrán lugar en función de cambios de fondo en la planeación estratégica.	-	A8	Etapa filosófica
8	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

- **Subproceso:** Actualizar iniciativa de arquitectura tecnológica

Diagrama de Flujo (figura 3-24)

Figura 3-24. Subproceso Actualizar iniciativa de arquitectura tecnológica FCPC CENTROSUR



Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

Caracterización (tabla 3-21):

Tabla 3-21. Subproceso Actualizar iniciativa de arquitectura tecnológica FCPC CENTROSUR - caracterización

A	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS NECESARIOS	CLIENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
0	Inicio				A1	
1	Actividades conjuntas	Presidente y Representante legal	-	-	A2 A9 A14	-
2	Actualizar partes interesadas al FCPC	Presidente y Representante legal	Con la finalidad de asegurarse que estamos considerando dentro del análisis a todos los actores relacionados con el FCPC.	-	A3	-
3	Actualizar flujos de actividades entre el FCPC y cada parte interesada	Presidente y Representante legal	El objetivo es identificar posibles actualizaciones en los procesos internos del FCPC.	-	A4	Flujo de actividades
4	Levantar matriz de identificación de objetivos	Presidente y Representante legal	En función de las oportunidades de mejora identificadas durante el despliegue de esta metodología.	-	A5	Matriz de objetivos
5	Elaborar matriz de oportunidades de mejora con responsables para su ejecución	Presidente y Representante legal	Se deberá considerar fechas de cumplimiento.	-	A6	Matriz integral de necesidades y requerimientos
6	Presentar informe de Arquitectura Tecnológica	Presidente y Representante legal	El cual deberá ser levantado desde una visión integral.	-	A7	Informe
7	Aprobar informe	Consejo de la Administración	Revisado y aprobado por el Consejo de la Administración.	-	A8	Informe aprobado
8	Convocar a reunión para evaluar el cumplimiento de la matriz de objetivos	Secretaría del FCPC	En función del cronograma de actividades acordado.	-	A17	-
9	Identificar oportunidades de mejora en la plataforma informática del FCPC	Presidente y Representante legal	Con la finalidad de ajustar los procesos internos a los nuevos requerimientos.	-	A10	-
10	Analizar posibles cambios y actualizaciones con las partes involucradas	Presidente y Representante legal	El objetivo es contar con soluciones integrales y transversales desplegadas	-	A11	Matriz de oportunidades de mejora
11	Actividades conjuntas	Presidente y Representante legal	-	-	A12 A13	-
12	Autorizar el requerimiento de actualizaciones al sistema informático del FCPC	Presidente y Representante legal	Todos las actualizaciones y/o modificaciones deberán estar respaldadas con el respectivo análisis integral de los cambios y sus consecuencias sobre los procesos y procedimientos.	-	A5	-
13	Autorizar las respectivas actualizaciones a la página web del FCPC	Presidente y Representante legal	-	-	A5	-
14	Analizar el manual de procesos y procedimientos del FCPC	Presidente y Representante legal, Contador	Con la finalidad de identificar oportunidades de actualización y mejora en los procesos.	-	A15	-
15	Consolidar oportunidades de mejora de procesos	Presidente y Representante legal, Contador	De acuerdo a los procesos de mejora continua establecidos.	-	A16	-
16	Autorizar los cambios sugeridos	Presidente y Representante legal	En función del análisis de los resultados esperados.	-	A5	-
17	Fin					

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

Para concluir este capítulo, vale recalcar que el mapa de procesos que ha sido definido y caracterizado, gracias a la colaboración de los funcionarios del FCPC CENTROSUR, se convertirá en una parte fundamental del modelo propuesto, en la medida de que éste se mantenga actualizado y sea monitoreado de manera constante, pues, a lo largo del tiempo, deberá contar con la suficiente flexibilidad para adaptarse oportunamente a los múltiples cambios y requerimientos que se puedan presentar. Optimizar las rutas críticas de los diferentes procesos y subprocesos le permitirá a la Administración utilizar sus recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y administrativos) de manera óptima.

5 CAPÍTULO IV

RETROALIMENTACIÓN DEL IMPACTO DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS, HACIA LA MEJORA CONTINUA.

Orientarle al modelo de gestión propuesto para el FCPC CENTROSUR hacia la mejora continua corresponde a la cuarta y última fase (punto 3.1, inciso d) de este trabajo de investigación, denominada **control estratégico**. Para ello, y en función del análisis realizado, se procedió a identificar un conjunto de variables que, influenciadas por causas internas y/o externas, podrían eventualmente convertirse en factores de riesgo para la referida organización, si éstas no son gestionadas de manera adecuada y oportuna.

5.1 Causas internas y externas

5.1.1 Causas internas

5.1.1.1 Incobrabilidad de la cartera

Para mitigar el riesgo por incobrabilidad de la cartera el FCPC CENTROSUR, desde el inicio de sus actividades, en el 2006, viene aplicando un conjunto de mecanismos, los cuales ya fueron analizados durante el levantamiento del mapa de procesos y procedimientos, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Todo crédito otorgado por el Fondo debe ser cancelado mediante cuotas mensuales fijas y consecutivas, debitadas del rol de pagos mensual del partícipe deudor, las cuales incluyen el pago de capital e intereses.
- En cumplimiento de lo establecido en la Resolución SBS-2012-227, del 17 de abril de 2012 (segundo párrafo, artículo N° 1), todo crédito otorgado por el Fondo debe estar asegurado mediante una póliza de desgravamen, cuyo costo debe ser asumido por el partícipe beneficiario del préstamo.
- Todos los créditos otorgados a partícipes deben contar con una garantía de responsabilidad solidaria, a través de la cual el garante se hace responsable del pago del préstamo ante el evento de que el deudor no cumpla con sus obligaciones. En todos los casos, el garante deberá también ser partícipe del FCPC CENTROSUR, a la vez que, debe

mantener una relación indefinida de trabajo con la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

- Para evitar que las obligaciones, provenientes de un crédito otorgado por el Fondo a favor de un partícipe, superen la capacidad real de pago del beneficiario, la organización aplica el concepto del “ingreso neto”, entendiéndose como la diferencia entre los ingresos mensuales totales del partícipe y los descuentos en su rol de pagos por compromisos previamente adquiridos, tales como: pagos por servicios básicos, pensiones alimenticias, pago de cuotas por otras obligaciones financieras, entre otros. Es así que, en ningún caso, la cuota fija calculada, para honrar la obligación adquirida con el Fondo (capital más intereses), podrá ser superior al 30% del salario neto.

Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos en su rol de Organismo de Control, a través de la Resolución SBS-2014-740, del 2 de septiembre de 2014, establece ciertos lineamientos para que las administraciones de los fondos previsionales determinen el nivel de provisiones requerido para protegerse adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad.

En su artículo 1 establece que, en este caso, el Consejo de la Administración designará una comisión especial, integrada por tres funcionarios, entre ellos, un vocal por parte del referido Consejo, quien la presidirá y dos funcionarios de alto nivel, con experiencia en el manejo de activos de riesgo, habilidad para analizar situaciones globales y capacidad analítica para evaluar la evolución de los negocios, la cual deberá efectuar un seguimiento permanente de las inversiones privativas, con cuyos resultados se determinará el nivel de provisiones requerido para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad.⁸

Dicha Resolución establece categorías de calificación de créditos (quirografarios, hipotecarios y prendarios) en función de los días de morosidad de la cartera, sobre la base de lo cual se establecen porcentajes mínimos y máximos para constituir la provisión requerida. Vale recalcar que el FCPC CENTROSUR dispone únicamente de créditos quirografarios, por lo que deben considerar los siguientes criterios para el establecimiento de su nivel de provisiones, según lo estipulado por la referida Resolución (tabla 4-1):

⁸ Superintendencia de Bancos - Resolución SBS-2014-740. Capítulo I “Normas para la calificación de las inversiones privativas concedidas por el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional – ISSPOL, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional – SCPN y los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados – FCPC”, Artículo 1.

Tabla 4-1. Constitución de provisiones – Calificación y porcentajes. Créditos quirografarios

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD	PROCENTAJES DE PROVISIÓN	
		Mínimo	Máximo
A - 1	0	0,99%	
A - 2	1 - 15	1,99%	
A - 3	16 - 30	2,00%	4,99%
B - 1	31 - 60	5,00%	9,99%
B - 2	61 - 90	10,00%	19,99%
C - 1	91 - 120	20,00%	39,99%
C - 2	121 - 180	40,00%	59,99%
D	181 - 270	60,00%	99,99%
E	270	100,00%	

Fuente: SB – Resolución SBS-2014-740

Elaboración: Autor

La misma Resolución, en su artículo 5, define las categorías que se tomarán en consideración para la calificación de inversiones privativas, siendo:

Créditos con riesgo normal: Categoría “A” (A1-A2-A3)

Créditos con riesgo potencial: Categoría “B” (B1-B2-B3)

Créditos deficientes: Categoría “C” (C1-C2)

Créditos de dudoso recaudo: Categoría “D”

Pérdida: Categoría “E”

Mientras que, en su artículo 10 establece que “toda operación nueva otorgada a beneficiarios de inversiones privativas previamente calificados por la institución, requerirá de la constitución inmediata de provisiones en el mismo porcentaje exigido para la categoría asignada al sujeto de crédito en la última calificación vigente.

Si la operación se otorga a un deudor que no tiene calificación previa, la entidad lo considerará como A-1 – Riesgo normal”.

Finalmente, en su disposición transitoria primera dispone que, de los valores que resulten luego de aplicar la respectiva fórmula de provisiones, éstas serán aplicadas de acuerdo al siguiente cronograma (tabla 4-2):

Tabla 4-2. Cronograma mensual de aplicación de provisiones.

FECHA	% TOTAL PROYECTO PROVISIÓN
ene-15	8,3%
feb-15	16,7%
mar-15	25,0%
abr-15	33,3%
may-15	41,7%
jun-15	50,0%
jul-15	58,3%
ago-15	66,7%
sep-15	75,0%
oct-15	83,3%
nov-15	91,7%
dic-15	100,0%

Fuente: SB – Resolución SBS-2014-740
Elaboración: Autor

Según dicha Resolución la fórmula de cálculo de la provisión requerida (PR) es la siguiente:

$$PR = (TCOP - TCI) \times PP$$

En donde:

TCOP: Total cartera otorgada al partícipe

TCI: Total de la cuenta individual

PP: Porcentaje de provisión (en función de la calificación otorgada de acuerdo a los días de morosidad).

Mientras que, la provisión constituida (PC), en cada fecha, debe ser igual a la provisión requerida multiplicada por el porcentaje de asignación que consta en la tabla 4-2, de acuerdo al mes de registro de la referida provisión por incobrabilidad de cartera, de tal forma que, hasta diciembre 2015, se haya constituido el 100% de la provisión requerida.

5.1.1.2 Desfinanciamiento

Tal como se analizó en el capítulo 2 de este trabajo de tesis, con la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS – para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, se abre la posibilidad de que cualquier partícipe pueda solicitar la devolución de sus recursos en cualquier momento, al ser ésta una de las condiciones que necesariamente deben cumplir los fondos que cuenten con la petición escrita de por lo menos la mitad más uno del total de sus partícipes, para que puedan solicitar al órgano de control para mantener su propia administración privada.

Es por ello que, para las administraciones de los fondos, que cumplan con las referidas condiciones y cuyos partícipes decidan continuar con una administración privada, se constituye en un nuevo riesgo la posibilidad de un retiro masivo de partícipes, quienes en su afán de separarse de la organización y disponer de los recursos de sus cuentas individuales, puedan desfinanciar la Organización.

En este sentido se debe señalar que la Resolución SBS-2013-504, en el segundo párrafo de su artículo 18 establece que “En el caso de que el partícipe voluntariamente decida separarse del fondo pero continúe su relación laboral con el mismo patrono, los fondos de cesantía deberán prever en sus estatutos el número máximo de partícipes que se pueden desafiliar cada año, el tiempo y/o montos mínimos de permanencia y acumulación, considerando los efectos en los requerimientos de liquidez. La devolución de los aportes personales y sus respectivos rendimientos, se realizará gradualmente y no podrá superar el 50% del monto registrado como aportes personales”.

De acuerdo al nuevo marco legal y regulatorio vigente, los fondos que decidan continuar con una administración privada, necesariamente deberán normar sobre la separación voluntaria de partícipes, con la finalidad precautelar la estabilidad de la organización en el tiempo.

5.1.1.3 Excesos de liquidez

Como lo analizamos anteriormente, desde los primeros meses del año 2011, el FCPC CENTROSUR ha registrado excedentes de liquidez en sus cuentas de activo, es decir que sus ingresos por concepto de aportes mensuales de los partícipes y recuperación de capital e intereses, no han podido ser colocados vía otorgamiento de créditos a sus partícipes. La administración por su parte, en el afán de no perder rentabilidad sobre esos recursos, optó por colocar dichos excedentes en la banca local, en depósitos a plazo fijo, percibiendo tasas de rendimiento anual entre el 4,5 y 5,5 por ciento.

Esta situación no sólo que deteriora los índices de rentabilidad del FCPC, sino que, eventualmente, podría convertirse en un factor de riesgo en la medida que un monto representativo (entre \$500.000 y \$800.000) sea colocado en la banca local y no esté en manos de sus propios partícipes, quienes en teoría, deben ser los beneficiarios de dichos recursos, por medio de las diferentes líneas de crédito que la organización les ofrece.

En este sentido, es recomendable que la administración del FCPC CENTROSUR adopte las medidas necesarias para evitar colocar los recursos de sus partícipes en inversiones a plazo fijo en la banca local, pues en el afán de buscar mejores tasas de rentabilidad erróneamente, se tiende a incrementar el monto de dichas colocaciones y a plazos cada vez más largos.

En este sentido y tal como lo mencionamos en el análisis externo del capítulo 1, si bien hoy la economía nacional atraviesa por problemas de liquidez interna a causa principalmente del deterioro en los precios del petróleo en el mercado internacional, el sector financiero goza de buena salud, al menos así lo indican los boletines financieros mensuales emitidos por la Superintendencia de Bancos - SB. A pesar de ello, casos esporádicos se han presentado con los Bancos Territorial y Sudamericano, los cuales tuvieron que cerrar sus puertas en cumplimiento de disposiciones dadas por la SB, precautelando los intereses de sus clientes y acreedores en general. Situación que no ocurriera con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera, quienes cerraron sus puertas el 12 de junio de 2013, luego que se determinaron por la Fiscalía pérdidas por aproximadamente 45 millones de dólares, situación de afección directa a sus clientes que, hasta la presente fecha, no ha sido solventada en el 100% de los depositantes perjudicados⁹.

Es decir, una economía, en todos sus sectores, siempre llevará implícito un nivel de riesgo y una forma de mitigarlo o evitarlo es mediante una estrategia de diversificación del riesgo, es decir, contrario a lo que viene aplicando el FCPC CENTROSUR que, en su afán de conseguir mejores rendimientos por sus colocaciones a plazo fijo en el mercado financiero local, mantiene inversiones de hasta \$200.000 por institución financiera.

En este sentido, la administración del referido Fondo Previsional debe identificar e implementar una estrategia para colocar dichos excedentes, a través de créditos, en manos de sus partícipes, evitándose mantener montos representativos en depósitos a plazo fijo en la banca local.

5.1.1.4 Rotación de personal

El FCPC CENTROSUR cuenta con la colaboración directa de aproximadamente 15 funcionarios de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. mediante su participación como integrantes del Consejo de la Administración y de los diferentes Comités, quienes no perciben remuneración alguna como contraparte de los servicios que prestan a la organización. La

⁹ Según datos publicados por Diario El Universo en su publicación del lunes 14 de julio de 2014.

Contadora y el Representante Legal son los únicos que perciben un salario en el Fondo (por prestación de servicios y ante la presentación de una factura). Es decir, la organización no mantiene personal en relación de dependencia.

Si bien, esta situación tiene mucho que ver con los excelentes resultados que registra la organización en sus estados financieros, al ser el componente del gasto bastante bajo respecto de su nivel de ingresos, se pone en evidencia que, al momento, procesos de mucha responsabilidad, como los contables y financieros, están a cargo de dos funcionarios quienes no están en relación de dependencia.

El resto de funcionarios cumplen funciones de control que les exige una carga laboral muy reducida, la cual no excede, en promedio, las dos horas semanales, quienes ante una eventualidad, muy difícilmente podrían asumir responsabilidades de tipo operativo, debido a que todos ellos son trabajadores activos de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A., en relación de dependencia y con una carga laboral de mínimo ocho horas diarias.

Es así que, resulta ser imponderable para el FCPC CENTROSUR buscar estrategias para mitigar el riesgo de tener dos “funcionarios imprescindibles” pues ante la ausencia de ellos, por cualquier motivo, la organización corre el riesgo de paralizar sus operaciones.

5.1.2 Causas externas

5.1.2.1 Cambio en la administración del FCPC CENTROSUR

Como ya lo mencionamos anteriormente, con la vigencia de la nueva Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, se abre la posibilidad para que los fondos que registren aportes de origen patronal en sus cuentas pasen a ser administrados por el BIESS, entre ellos el FCPC CENTROSUR.

No es menos cierto que la referida Ley, en la disposición general segunda, establece que “las cuentas individuales de los partícipes de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados que pasan a la administración del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su Banco, serán personales e independientes de los que administra el Banco”. Al tiempo que, en la disposición general sexta establece que “los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados cuya administración asuma el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

a través de su Banco, conservarán su objeto y fines, manteniendo el manejo de cuentas individuales independientes y separadas del patrimonio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de los demás fondos que administre”.

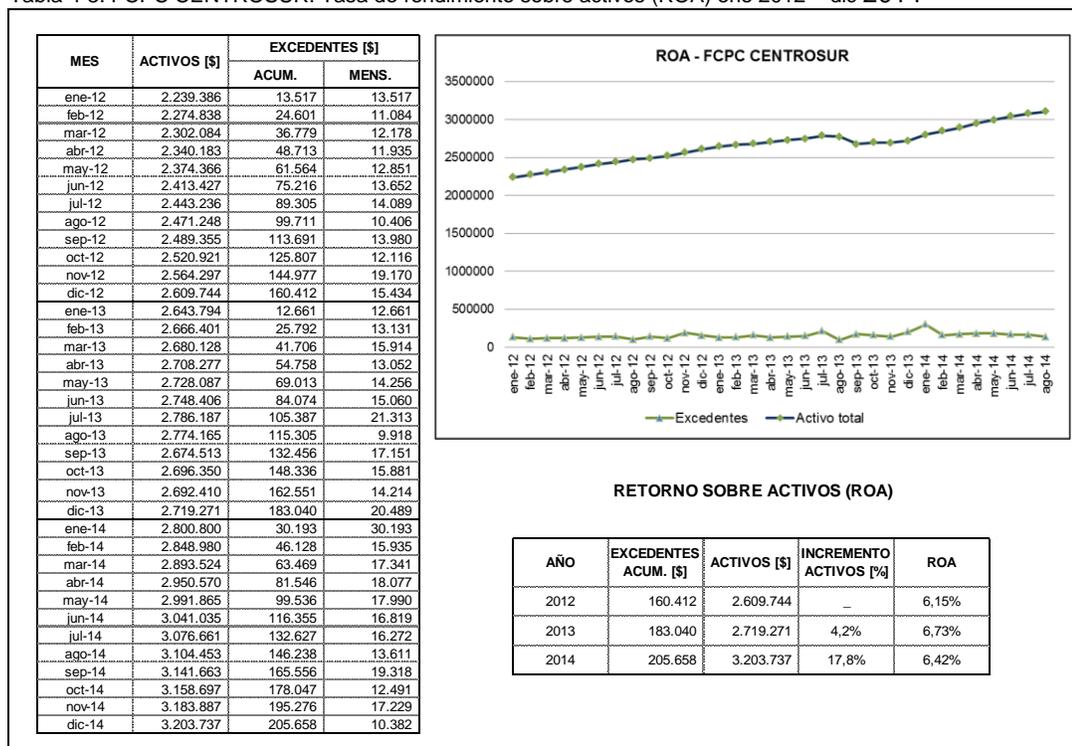
Es decir, se prevé un manejo administrativo independiente a favor de los partícipes; sin embargo, no necesariamente este cambio en la administración será conveniente para todos los FCPCs del país, entre ellos el FCPC–CENTROSUR, si tomamos en cuenta los excelentes indicadores de desempeño que ha tenido la organización durante los últimos años.

En la tabla 4-3 se presenta un cuadro que resume los rendimientos obtenidos durante el período enero 2012 – diciembre 2014, en relación con la evolución de sus activos. Es así que, el índice ROA (excedentes / activos totales), en el período comprendido entre enero 2012 y diciembre 2014, muestra resultados, en el orden del 6,43%, en promedio, tasa de rendimiento que no sólo cubre el índice de inflación sino que genera una significativa prima adicional de casi tres puntos porcentuales.

Es decir, el bajo nivel de gasto que registra el FCPC CENTROSUR, resultado de mantener sólo dos empleados y no en relación de dependencia, da lugar a que un porcentaje superior al 80% de los ingresos percibidos se transformen en excedentes.

Es así que, independientemente de las buenas intenciones que tenga la nueva Ley Reformativa se convierte en un verdadero reto para el BIESS el tratar de al menos igualar los resultados obtenidos por esta organización, manteniendo un portafolio de servicios financieros en favor de los partícipes, a tasas de interés que no superan el 8% anual.

Tabla 4-3. FCPC CENTROSUR. Tasa de rendimiento sobre activos (ROA) ene 2012 – dic 2014



Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

5.1.2.2 Shocks económicos

Las tasas de rendimiento generadas por el FCPC CENTROSUR serán atractivas para sus partícipes en la medida que la economía ecuatoriana muestre estabilidad en sus principales variables de análisis.

Como ya lo mencionamos en el capítulo 1, variables económicas, tales como: los niveles de crecimiento de la economía, liquidez interna, las tasas de interés vigentes, el índice de precios al consumidor, el consumo interno, los niveles de crédito, tasa de desempleo, entre otras, inciden de manera directa sobre las decisiones que tome la administración del FCPC CENTROSUR, pues dentro de un análisis optimista, cuando una economía crece de manera sostenida genera fuentes de empleo, mejora sus niveles de liquidez, genera un mayor consumo de los agentes internos, quienes a su vez, demandarán mayores montos de crédito incentivándose a nuevos emprendimientos en los sectores de exportación, de la construcción, comercial, etc.

De alterarse este escenario y de persistir la baja en los precios del petróleo, se deteriorarán los niveles de crecimiento económico, generándose iliquidez interna, restricciones en los niveles de crédito, desempleo e inflación. Bajo ese contexto, será muy difícil que una tasa de rendimiento del FCPC inferior al 7% siga siendo atractiva, pues se verán forzados a incrementar las tasas de interés aplicable a los créditos otorgados a favor de sus partícipes en el afán de que los excedentes a obtenerse por lo menos lleguen a cubrir los niveles de inflación y así no se deteriore el poder adquisitivo del fondo común.

Es por ello que, será de relevante importancia que la administración del FCPC CENTROSUR esté constantemente monitoreando el comportamiento de las principales variables económicas y así pueda tomar decisiones oportunas orientadas a la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

5.1.2.3 Cambios tecnológicos

Del análisis realizado, el FCPC CENTROSUR deberá orientar sus esfuerzos a cerrar las brechas en el dominio de la tecnología, pues a la fecha no cuenta con una página web y un plan de comunicación robusto que le permita al partícipe acceder a información relevante en línea. Motores de búsqueda, transacciones en línea, anuncios display, vínculos con redes sociales, etc. son necesidades y expectativas del partícipe de hoy.

Adicional a esto, invertir en investigación y desarrollo de nuevas metodologías, mediante la capacitación de su personal, será la única forma que se genere nuevo conocimiento dentro de la organización y cerrar las brechas identificadas en beneficio de sus partícipes, quienes a la final serán los que evaluarán sobre si los servicios ofrecidos por el FCPC CENTROSUR gozan de la calidad requerida y esperada por ellos. De no ser así, sin lugar a dudas, tomarán ventaja del nuevo marco legal que hoy les abre la posibilidad de retirarse de la organización en cualquier momento.

5.2 Principios del cuadro de mando integral – qué medir y por qué es necesario

Medir el desempeño de una organización a través de indicadores es acertado, así lo indican Kaplan y Norton en su libro “El Cuadro de Mando Integral” en el cual señalan que “las mediciones son importantes, pues “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (*Kaplan, Robert y Norton, David 41*). La metodología del cuadro de mando integral parte de las mismas perspectivas sobre las que se basa el mapa estratégico, es decir: la financiera, del cliente, del

proceso interno y del aprendizaje y crecimiento, con el objetivo de transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores.

Es así como el cuadro de mando integral proporcionará a los administradores del FCPC CENTROSUR un marco de referencia, una estructura y un lenguaje común a través de mediciones, las que permitirán a las diferentes áreas de la organización informarse sobre las causales de su éxito actual y futuro (*Kaplan, Robert y Norton, David 45*).

La perspectiva financiera es valiosa para la organización en la medida que busque medir la efectividad financiera del FCPC respecto de su estrategia, en donde el objetivo principal será el de maximizar sus rendimientos, en favor de las cuentas individuales de cada partícipe, garantizando la sostenibilidad del FCPC CENTROSUR en el tiempo.

La perspectiva del cliente para el FCPC CENTROSUR está orientada a conocer a profundidad a sus partícipes y por ende sus necesidades y expectativas, ofreciéndoles un portafolio de servicios cada vez mejor alineados a sus preferencias, como parte fundamental de la estrategia de la organización, desempeño que siempre podrá ser evaluado mediante una encuesta de satisfacción.

La perspectiva del proceso interno por su parte, busca la mejora continua de los procesos operativos del FCPC CENTROSUR, que garanticen la calidad de los servicios que la organización ofrece a sus partícipes, reduciendo sus rutas críticas, incrementado sus rendimientos y optimizando la utilización de recursos en cada uno de ellos (reducción de costos).

Finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización (*Kaplan, Robert y Norton, David 161*).

Figura 4-1. Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton (Libro "El Cuadro de Mando Integral")
Elaboración: Autor

5.3 Mapa de indicadores propuesto para el FCPC CENTROSUR

Sobre la base de las estrategias definidas para cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico, propuesto para el FCPC CENTROSUR, resultantes de la etapa de formulación estratégica, desarrollada en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación, se levantó un mapa de indicadores ligados a cada una de las estrategias planteadas, con la finalidad de medir el grado de eficiencia de la organización en el cumplimiento de su planeación.

Para cada indicador propuesto se ha definido una línea base (resultados registrados al cierre de 2014), una meta alcanzable pero a la vez ambiciosa y unos resultados esperados para el período 2015 – 2018 (tabla 4-4), los cuales deberán ser ajustados en cada ejercicio de actualización del plan estratégico organizacional.

Finalmente, se procedió con el levantamiento de la taxonomía de cada indicador.

Tabla 4-4. Mapa de indicadores propuesto FCPC CENTROSUR

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias identificadas	Indicador	Unidad de medida	Hasta cuándo	Periodicidad	Meta Anual	Resultados proyectados al cierre de los años:				
								2015	2016	2017	2018	
Financiera	<p>•Maximizar los resultados financieros del FCPC.</p>	Maximizar la tasa de rendimiento sobre activos totales del FCPC.	Rendimiento sobre activos totales - ROA	[%]	Al último día de cada trimestre	Trimestral	6.50%	6,46%	6,50%	6,50%	6,50%	
		Establecer a través del Comité de Riesgos un conjunto de políticas orientadas a mitigar los riesgos de cartera vencida y desfinanciamiento del FCPC.	Índice de Cartera Vencida - ICV	[%]	Día 8 de cada mes	Mensual	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Maximizar el nivel de colocación de recursos disponibles del FCPC - CENTROSUR.	Nivel de colocación de activos totales - NC	[%]	Al último día de cada semestre	Semestral	máx. 1%	8%	4%	2%	1%	1%
Del participante	•Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Participes.	Realizar una encuesta anual de evaluación sobre la calidad del servicio que el FCPC presta a sus participantes.	Índice de satisfacción percibido por el participante -ISP	[%]	Al último día de cada semestre	Semestral	min. 85%	88%	90%	92%	94%	
De los procesos internos	<p>•Cumplir con la normativa legal y regulatoria vigente.</p>	Cumplir de manera estricta con los múltiples cambios en el nuevo marco legal y regulatorio Argentino, que rigen a los Fondos de Cesantía del país.	Número de planes de acción ejecutados - NPA	[Número]	Al último día de cada trimestre	Trimestral	0	0	0	0	0	
		Levantar y mantener actualizado el Mapa de Procesos del FCPC - CENTROSUR, desde una visión holística de su modelo de gestión.	Porcentaje de procesos actualizados - PPA	[%]	Al último día de cada semestre	Semestral	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Del aprendizaje	<p>•Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.</p>	Mejorar el clima laboral dentro de la Organización.	Clima laboral - nivel de satisfacción - CLNS	[%]	Al último día de cada semestre	Semestral	min. 85%	85%	87%	89%	90%	
		Capacitar al grupo humano que ofrece sus servicios profesionales al FCPC.	Cumplimiento plan anual de capacitación - CPAC	[%]	Al último día de cada semestre	Semestral	100%	95%	95%	95%	95%	95%

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

5.3.1 Taxonomía de los indicadores propuestos

5.3.1.1 Indicadores perspectiva financiera

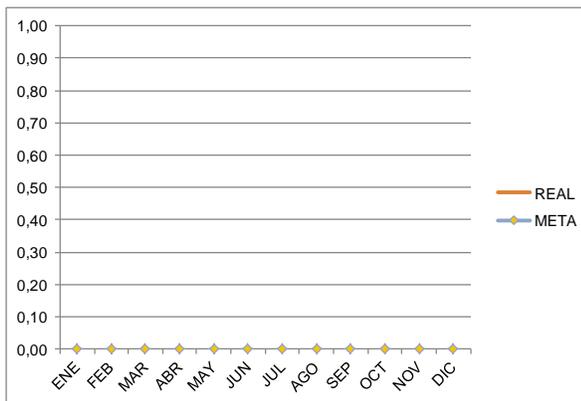
5.3.1.1.1 Indicador 1. Rendimiento sobre activos totales – ROA

PERSPECTIVA: FINANCIERA			
Nombre indicador:	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES - ROA		
Definición breve:	Mide el nivel de rentabilidad obtenida por el FCPC sobre el total de sus activos, durante un periodo de tiempo determinado.		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Maximizar el nivel de rentabilidad obtenido por el FCPC. Se ha establecido una meta de mínimo 3,25% semestral.		
Método de medición:	$ROA = E / AT$		
Definiciones y conceptos:	En donde: E = Excedentes acumulados al cierre del año 1. AT = Activos totales al cierre del ejercicio fiscal (año 1)		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Área de Contabilidad y Custodia de Valores		
Objetivo Estratégico:	Maximizar los resultados financieros del FCPC.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2012	6,15	6,50	94,62
2013	6,73	6,50	103,54
2014	6,42	6,50	98,77
2015	6,46	6,50	99,38
2016	6,50	6,50	100,00
2017	6,50	6,50	100,00
2018	6,50	6,50	100,00

AÑO	REAL (%)	META (%)
2012	6,15	6,50
2013	6,73	6,50
2014	6,42	6,50
2015	6,46	6,50
2016	6,50	6,50
2017	6,50	6,50
2018	6,50	6,50

5.3.1.1.2 Indicador 2. Índice de cartera vencida

PERSPECTIVA: FINANCIERA				
Nombre indicador:	ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA - ICV			
Definición breve:	Mide la eficiencia de los procesos del FCPC relacionados a la recuperación de cartera.			
Unidad de medida:	Porcentaje			
Objetivos y metas:	Recuperar el 100% de la cartera mensual, de tal manera que no se registren valores vencidos al cierre del mes. Se ha establecido una meta del 0% al cierre mensual.			
Método de medición:	$ICV = CV / CT$			
Definiciones y conceptos:	En donde: CV = Cartera que registró al menos un día de vencimiento al cierre mensual (mes 1). CT = Total cartera registrada al cierre del mes 1.			
Periodicidad:	Mensual			
Fuente de los Datos:	Área de Contabilidad y Custodia de Valores			
Objetivo Estratégico:	Maximizar los resultados financieros del FCPC.			
Resultados (datos en porcentajes):				
AÑO	MES	REAL	META	CUMPLIM.
2014	ENE	0,00	0,00	100,00
	FEB	0,00	0,00	100,00
	MAR	0,00	0,00	100,00
	ABR	0,00	0,00	100,00
	MAY	0,00	0,00	100,00
	JUN	0,00	0,00	100,00
	JUL	0,00	0,00	100,00
	AGO	0,00	0,00	100,00
	SEP	0,00	0,00	100,00
	OCT	0,00	0,00	100,00
	NOV	0,00	0,00	100,00
	DIC	0,00	0,00	100,00



5.3.1.1.3 Indicador 3. Nivel de colocaciones sobre activos totales

PERSPECTIVA: FINANCIERA			
Nombre indicador:	NIVEL DE COLOCACIONES SOBRE ACTIVOS TOTALES - NC		
Definición breve:	Mide la eficiencia en los procesos del FCPC relacionados a la colocación de sus recursos disponibles en manos de sus partícipes, a través del otorgamiento de créditos.		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Colocar el 100% de los recursos disponibles del FCPC a través del otorgamiento de créditos en favor de los partícipes.		
Método de medición:	$NC = MD / AT$		
Definiciones y conceptos:	<p>En donde:</p> <p>MD = Monto de la cuenta de "disponible" al cierre del año 1. AT = Activos totales al cierre del año 1.</p>		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Área de Contabilidad y Custodia de Valores		
Objetivo Estratégico:	Maximizar los resultados financieros del FCPC.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2012	15,33	8,00	91,59
2013	22,06	8,00	175,81
2014	21,85	8,00	173,12
2015	8,00	8,00	0,00
2016	4,00	8,00	-50,00
2017	2,00	8,00	-75,00
2018	1,00	8,00	-87,50

5.3.1.2 Indicadores perspectiva del partícipe

5.3.1.2.1 Indicador 4. Índice de satisfacción percibido por el partícipe

PERSPECTIVA: DEL PARTÍCIPE			
Nombre indicador:	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PERCIBIDO POR EL PARTÍCIPE - ISP		
Definición breve:	Mide la percepción que tiene el partícipe sobre la calidad de los servicios que ofrece el FCPC.		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Satisfacer las expectativas de los partícipes respecto de la calidad de los servicios que ofrece la organización e identificar oportunidades de mejora para cumplir con este objetivo. Se ha establecido como meta obtener un resultado de la encuesta de satisfacción del servicio al partícipe de mínimo 85%.		
Método de medición:	<i>ISP = Resultado de la encuesta semestral sobre la calidad de los servicios que ofrece el FCPC</i>		
Definiciones y conceptos:	N/A		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Consejo de la Administración		
Objetivo Estratégico:	Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Partícipes.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2012	N/D	N/D	–
2013	N/D	N/D	–
2014	N/D	N/D	–
2015	85,00	85,00	103,53
2016	86,00	85,00	105,88
2017	88,00	85,00	108,24
2018	90,00	85,00	110,59

Año	Real (%)	Meta (%)
2015	85,00	85,00
2016	86,00	85,00
2017	88,00	85,00
2018	90,00	85,00

5.3.1.3 Indicadores perspectiva de los procesos internos

5.3.1.3.1 Indicador 5. Número de planes de acción ejecutados - NPA

PERSPECTIVA: DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Nombre indicador:	NÚMERO DE PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS - NPA		
Definición breve:	Cuantifica e identifica los compromisos que la administración del FCPC tiene aún pendientes por cumplir con los entes de regulación y control, de acuerdo al nuevo marco legal y regulatorio vigente.		
Unidad de medida:	Número		
Objetivos y metas:	Al cierre de cada trimestre no contar con ningún compromiso pendiente por cumplir con los entes de regulación y control.		
Método de medición:	NCER = Número de planes de acción ejecutados para cumplir con los compromisos pendientes con los organismos de regulación y control.		
Definiciones y conceptos:	N/A		
Periodicidad:	Trimestral		
Fuente de los Datos:	Secretaría del Consejo de la Administración		
Objetivo Estratégico:	Cumplir con la normativa legal y regulatoria vigente.		
Resultados:			
AÑO	REAL [n]	META [n]	CUMPLIM. [%]
2013	N/D	N/D	-
2014	N/D	N/D	-
2015	3	0	100,00

- Para los dos trimestres restantes del 2015 se identifican tres compromisos pendientes por cumplir con el Ente Regulador:

a) Aprobación de la reforma de estatutos.

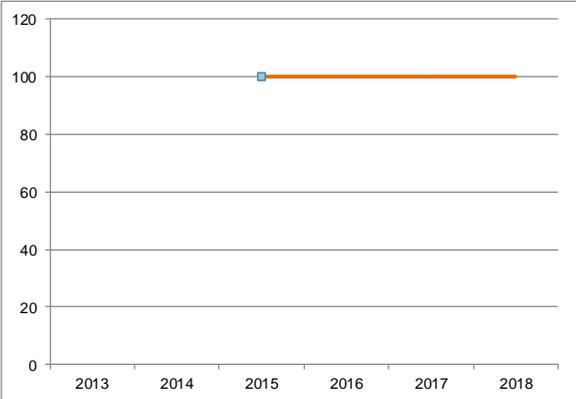
b) Calificación de todos los miembros del Consejo de Administración y los diferentes comités.

c) Desarrollo de la página web del FCPC.

Año	Cumplimiento [%]
2013	0
2014	0
2015	100
2016	0
2017	0
2018	0

5.3.1.3.2 Indicador 6. Porcentaje de procesos actualizados

PERSPECTIVA: DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Nombre indicador:	PORCENTAJE DE PROCESOS ACTUALIZADOS - PPA		
Definición breve:	Mide el grado de efectividad del FCPC para mantener actualizado su mapa de procesos y procedimientos.		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Mantener el mapa de procesos y procedimientos del FCPC actualizado a lo largo del tiempo.		
Método de medición:	$PPA = PA / TP$		
Definiciones y conceptos:	En donde: PA = Número de procesos actualizados. TP = Total del procesos que constan en el mapa del FCPC.		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Consejo de la Administración del FCPC		
Objetivo Estratégico:	Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2013	N/D	N/D	–
2014	N/D	N/D	–
2015	100	100	100,00
2016	100	100	100,00
2017	100	100	100,00
2018	100	100	100,00



5.3.1.4 Indicadores perspectiva del aprendizaje

5.3.1.4.1 Indicador 7. Clima laboral - nivel de satisfacción

PERSPECTIVA: DEL APRENDIZAJE			
Nombre indicador:	CLIMA LABORAL - NIVEL DE SATISFACCIÓN - CLNS		
Definición breve:	Mide el nivel de satisfacción que perciben los funcionarios del FCPC en cuanto al clima laboral dentro de la organización.		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Satisfacer las expectativas de los funcionarios del FCPC respecto de la calidad del clima laboral dentro de la organización. Se establecido como meta obtener un resultado de la encuesta de evaluación de clima laboral de mínimo 85%.		
Método de medición:	<i>CLNS = Resultado de la encuesta anual sobre la calidad del clima laboral del FCPC</i>		
Definiciones y conceptos:	N/A		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Consejo de la Administración		
Objetivo Estratégico:	Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2012	N/D	N/D	-
2013	N/D	N/D	-
2014	N/D	N/D	-
2015	85,00	85,00	103,53
2016	87,00	85,00	105,88
2017	89,00	85,00	108,24
2018	90,00	85,00	110,59

AÑO	REAL (%)	META (%)
2015	85,00	85,00
2016	87,00	85,00
2017	89,00	85,00
2018	90,00	85,00

5.3.1.4.2 Indicador 11. Cumplimiento plan anual de capacitación

PERSPECTIVA: DEL APRENDIZAJE			
Nombre indicador:	CUMPLIMIENTO PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN - CPAC		
Definición breve:	Mide el nivel de ejecución del plan anual de capacitación, orientado a mejorar y fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios del FCPC..		
Unidad de medida:	Porcentaje		
Objetivos y metas:	Se pretende cumplir con el 100% del plan anual de capacitación dirigido a los funcionarios del FCPC.		
Método de medición:	$CPAC = ME / MP$		
Definiciones y conceptos:	En donde: ME = Monto ejecutado de acuerdo al plan anual de capacitación. MP = Monto presupuestado por el mismo concepto.		
Periodicidad:	Semestral		
Fuente de los Datos:	Consejo de la Administración		
Objetivo Estratégico:	Mejorar la gestión del FCPC desde una visión integral.		
Resultados (datos en porcentajes):			
AÑO	REAL	META	CUMPLIM.
2012	N/D	N/D	-
2013	N/D	N/D	-
2014	N/D	N/D	-
2015	85,00	85,00	103,53
2016	87,00	85,00	105,88
2017	89,00	85,00	108,24
2018	90,00	85,00	110,59

Año	REAL (%)	META (%)
2015	85,00	85,00
2016	87,00	85,00
2017	89,00	85,00
2018	90,00	85,00

5.4 Asignación de recursos y presupuestos

Regina de Trejo, en su sitio web denominado “Generalidades”, clasifica a los recursos organizacionales en humanos, financieros, materiales o físicos, tecnológicos y administrativos.¹⁰

El cumplimiento estratégico, por su parte, dependerá de la oportuna gestión en la asignación de dichos recursos. Es así que, alcanzar como FCPC CENTROSUR a las metas propuestas en cada uno de los indicadores estratégicos planteados, requiere de la asignación oportuna de estos recursos, cuyo detalle se presenta en la tabla 4-5, los cuales necesariamente deberán ser registrados en el ejercicio presupuestario anual. Adicionalmente, se presenta una proyección de resultados para el período 2015 – 2018.

Tabla 4-5. Cumplimiento de metas propuestas y asignación de recursos FCPC CENTROSUR

Estrategias	Indicador	Unidad de medida	Meta	Linea base 2014	Resultados proyectados al cierre de los años:				Tipo de recursos requeridos	Observaciones
					2015	2016	2017	2018		
Maximizar la tasa de rendimiento sobre activos totales del FCPC.	1 Rendimiento sobre activos totales - ROA	[%]	6,50%	6,42%	6,46%	6,50%	6,50%	6,50%	Humanos Administrativos	
Establecer a través del Comité de Riesgos un conjunto de políticas orientadas a mitigar los riesgos de cartera vencida y desfinanciamiento del FCPC.	2 Índice de cartera vencida - ICV	[%]	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humanos Administrativos	
Maximizar el nivel de colocación de recursos disponibles del FCPC-CENTROSUR.	3 Nivel de colocaciones - NC	[%]	máx. 1%	19,93%	8%	4%	2%	1%	Humanos Administrativos	
Realizar una encuesta anual de evaluación sobre la calidad del servicio que el FCPC presta a sus partícipes.	4 Índice de satisfacción percibido por el partícipe - ISP	[%]	mín. 85%	N/D	88%	90%	92%	94%	Humanos Financieros Materiales	Debe considerarse la estrategia: Elaborar un plan de comunicación dirigido a los partícipes, que considere nuevos mecanismos tecnológicos (página web), que faciliten el acceso a la información general del FCPC, cuentas individuales, créditos y demás servicios que ofrece la organización, manteniendo estrictos parámetros de seguridad y confidencialidad sobre la misma.
Cumplir de manera estricta con los múltiples cambios en el nuevo marco legal y regulatorio vigente, que rige a los Fondos de Cesantía del país.	5 Número de planes de acción ejecutados - NPA	[Número]	0	0	3	3	3	3	Humanos Financieros Materiales	
Levantar y mantener actualizado el Mapa de Procesos del FCPC-CENTROSUR, desde una visión holística de su modelo de gestión.	6 Porcentaje de procesos actualizados - PPA	[%]	100%	N/D	100%	100%	100%	100%	Humanos Materiales	
Mejorar el clima laboral dentro de la Organización.	7 Clima laboral - nivel de satisfacción - CLNS	[%]	mín. 85%	N/D	85%	87%	89%	90%	Humanos Financieros Materiales Administrativos	
Capacitar al grupo humano que ofrece sus servicios profesionales al FCPC.	8 Cumplimiento plan anual de capacitación - CPAC	[%]	100%	N/D	95%	95%	95%	95%	Financieros	

Fuente: FCPC CENTROSUR
Elaboración: Autor

La vinculación de los presupuestos anuales con la estrategia es clave para la consecución de las metas propuestas por la organización. Concluimos con la última etapa de “control

¹⁰ <http://reginadetrejo.blogspot.com>

estratégico” con una propuesta presupuestaria para el período 2015 – 2018, la cual toma como línea base los resultados obtenidos por el FCPC CENTROSUR durante el 2014 (tabla 4-6).

Tabla 4-6. Asignación de recursos y presupuestación plurianual – FCPC CENTROSUR

Cuenta	Denominación	Presupuesto 2014 [\$]	ER 2014 [\$]	Variación		Presupuestos proyectados [\$]			
				[\$]	[%]	2015	2016	2017	2018
5	INGRESOS	226.450	232.417	5.967	2,6%	233.936	240.651	247.565	254.684
51	INTERESES Y RENDIMIENTOS GANADOS	226.450	231.125	4.675	2,1%	233.436	240.126	247.014	254.105
5101	POR INVERSIONES NO PRIVATIVAS	21.495	15.486	(6.009)	-28,0%	15.640	15.797	15.955	16.114
510105	Inversiones renta fija sector financiero privado	21.495	15.486	(6.009)	-28,0%	15.640	15.797	15.955	16.114
5102	POR INVERSIONES PRIVATIVAS	204.955	215.639	10.684	5,2%	217.795	224.329	231.059	237.991
510205	Quirografarios	204.955	215.639	10.684	5,2%	217.795	224.329	231.059	237.991
53	OTROS INGRESOS	-	1.292	1.292	-	500	525	551	579
5390	INGRESOS VARIOS	-	1.292	1.292	-	500	525	551	579
539090	Otros Ingresos	-	1.292	1.292	-	500	525	551	579
4	GASTOS	17.308	26.759	9.451	54,6%	37.761	40.422	43.691	46.052
44	GASTOS POR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	11.072	20.146	9.074	82,0%	30.638	32.823	35.573	37.369
4405	HONORARIOS A PROFESIONALES	8.897	16.994	8.097	91,0%	27.244	29.168	31.633	33.119
440510	Servicios de auditoría externa	-	3.226	3.226	-	3.322	3.422	3.525	3.630
440515	Servicios profesionales	8.897	13.768	4.871	54,8%	20.322	21.990	24.189	25.399
440520	Viáticos y movilizaciones	-	-	-	-	1.200	1.236	1.273	1.311
440525	Capacitación	-	-	-	-	2.400	2.520	2.646	2.778
4406	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	1.100	1.241	141	12,8%	1.290	1.342	1.396	1.452
440605	Material de Oficina	1.100	1.241	141	12,8%	1.290	1.342	1.396	1.452
4407	GASTOS DE INFORMÁTICA	1.075	1.912	837	77,8%	2.103	2.313	2.544	2.799
440710	Mantenimiento de sistemas y equipos informáticos	1.075	1.912	837	77,8%	2.103	2.313	2.544	2.799
45	GASTOS FINANCIEROS	236	360	124	52,7%	378	397	417	438
4502	COSTOS FINANCIEROS	236	360	124	52,7%	378	397	417	438
450205	Gastos Bancarios	236	360	124	52,7%	378	397	417	438
46	GASTOS NO OPERATIVOS	3.000	2.384	(616)	-20,5%	2.658	2.963	3.305	3.687
4601	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	3.000	2.384	(616)	-20,5%	2.658	2.963	3.305	3.687
460105	Impuestos y tasas	-	180	180	-	189	199	209	219
460110	Contribución a la Superintendencia de Bancos y Seguros	3.000	2.204	(796)	-26,5%	2.468	2.765	3.096	3.468
47	DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	-	240	240	-	320	320	320	320
4701	GASTO POR DEPRECIACION	-	240	240	-	320	320	320	320
470125	Depreciación equipos de computación	-	240	240	-	320	320	320	320
48	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	3.000	3.628	628	20,9%	3.768	3.919	4.075	4.238
4801	SEGUROS	-	6	6	-	-	-	-	-
480105	Seguro Desgravamen	-	6	6	-	-	-	-	-
4890	OTROS	3.000	3.623	623	20,8%	3.768	3.919	4.075	4.238
489090	Otros	3.000	3.623	623	20,8%	3.768	3.919	4.075	4.238
34	RESULTADOS	209.142	205.658	(3.484)	-1,7%	196.175	200.229	203.875	208.632
3403	EXCEDENTES DEL EJERCICIO	209.142	205.658	(3.484)	-1,7%	196.175	200.229	203.875	208.632
340305	Excedentes del Ejercicio	209.142	205.658	(3.484)	-1,7%	196.175	200.229	203.875	208.632

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

Los presupuestos proyectados para el período 2015 – 2018 han sido elaborados sobre la base de las siguientes consideraciones:

1. Los ingresos contemplan tasas de crecimiento bastante conservadoras, las cuales corresponden a incrementos en el monto de aportaciones de los partícipes proporcionales a los incrementos salariales estimados para el período de análisis.
2. Los gastos por servicios profesionales consideran los sueldos de la Contadora y del Representante Legal del FCPC, con tasas de incremento similares a las aprobadas por el Consejo de la Administración en años anteriores.
3. Para cumplir con el plan estratégico planteado se han incluido varias partidas presupuestarias adicionales, de acuerdo al siguiente detalle (tabla 4-7):

Tabla 4-7. Partidas adicionales asignadas, requeridas para el cumplimiento estratégico

Gastos adicionales considerados [\$]	2015	2016	2017	2018
Desarrollo de la página web del FCPC.	1.200	-	-	-
Encuestas semestrales de satisfacción del servicio al partícipe.	1.600	1.648	1.697	1.748
Viáticos y movilizaciones (visitas a otros fondos para intercambio de mejores prácticas).	1.200	1.236	1.273	1.311
Encuestas semestrales de evaluación de clima laboral.	1.000	1.030	1.061	1.093
Capacitación al personal.	2.400	2.520	2.646	2.778
Total:	7.400	6.434	6.677	6.931

Fuente: FCPC CENTROSUR

Elaboración: Autor

- El resto de gastos consideran tasas de incremento equivalentes a la inflación promedio de los últimos años.

6 CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) Como resultado de las encuestas realizadas a los cinco FCPCs del austro del país, durante la etapa de diagnóstico, se detallan los principales hallazgos identificados:
1. Únicamente uno de ellos realiza encuestas periódicas para conocer sobre las necesidades, requerimientos y expectativas de sus partícipes.
 2. Ninguno de ellos cuenta con un mapa de procesos y procedimientos definido.
 3. Todos identifican oportunidades de mejora en sus sistemas informáticos.
 4. Solamente uno de ellos cuenta con procesos diarios de respaldo de la información.
 5. Ninguno de ellos ha cumplido con todos los requerimientos exigidos por el nuevo marco legal y regulatorio vigente.
 6. Los cinco fondos analizados, con corte a diciembre 2014, vienen administrando activos totales por un monto superior a los 26 millones de dólares.
- b) Realizar un análisis económico acertado de la economía nacional y mundial le permitirá a la administración de un FCPC tomar decisiones oportunas, orientadas no sólo a beneficiar a sus partícipes, sino a precautelar por la sostenibilidad de la organización en el tiempo, identificando amenazas que podrían constituirse en factores de riesgo latentes, los cuales deben ser mitigados o anulados oportunamente, mediante la implementación de estrategias adecuadas.
- c) Conocer sobre aspectos relacionados al ámbito socio-cultural, propio de la organización, le permitirá a la administración del FCPC contar con información relacionada a la evolución demográfica, niveles de ingresos, cambios en el estilo de vida, tipos de consumo, nivel educativo, patrones culturales, entre otros, la cual le permitirá tomar decisiones oportunas en función de las necesidades y expectativas de sus partícipes.
- d) Un Fondo de Cesantía debe contar con la suficiente capacidad y flexibilidad para adaptarse a la realidad tecnológica actual y ante cambios futuros, enfocándose en deleitar a sus partícipes, tratando siempre de generar un valor agregado que sea percibido por ellos.

- e) Una iniciativa de arquitectura empresarial pretende responder a las preguntas de ¿Qué debemos hacer?, ¿Cómo lo debemos hacer?, ¿Quién debe hacerlo? Y ¿Sobre qué se soporta?, desde una visión holística que divide a la organización en cuatro dominios: los procesos del negocio, la información, las aplicaciones y la tecnología. TOGAF define a la arquitectura empresarial como un plan detallado a nivel de sus componentes, sus interrelaciones y los principios y directrices que gobiernan su diseño y evolución en el largo plazo; a la vez que, propone una guía para su diseño, planificación e implementación.
- f) Del diagnóstico realizado y de los resultados de la encuesta dirigida a los FCPCs del austro del país, se identificaron ciertas brechas en varios dominios analizados (oportunidades de mejora), las cuales podrán ser cerradas mediante una reformulación del modelo de gestión, a partir de la metodología propuesta, la cual podrá ser replicada por cualquier otro fondo de cesantía del país, independientemente de su tamaño. Se decidió aplicar el modelo de gestión propuesto al caso del FCPC CENTROSUR, debido al gran interés mostrado por esta organización, quienes además decidieron brindarme todas las facilidades logísticas y de acceso a la información para que este trabajo de investigación pueda ser desarrollado.
- g) A partir de la metodología propuesta se diseñó el plan estratégico del FCPC CENTROSUR, para la cual se levantaron las siguientes cuatro etapas: diagnóstico estratégico, formulación estratégica, direccionalidad estratégica y control estratégico.
- h) Un plan estratégico puede ser definido como una herramienta de gestión que traza varias líneas de acción; en otras palabras, un conjunto de estrategias que la organización en su conjunto debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, llámese el futuro deseado.
- i) En la primera fase “diagnóstico estratégico” se aplicó la metodología de arquitectura tecnológica, la cual se basa en matrices de relacionamiento entre el FCPC y todas sus partes interesadas, resultado de la cual se definió una matriz de dependencias y un listado de oportunidades de mejora, información de base para la identificación de estrategias.
- j) La segunda fase “formulación estratégica” consolida un listado de estrategias como resultado del análisis interno y externo del FCPC CENTROSUR; es decir, a partir de la matriz de propósitos, obtenida de la metodología de arquitectura tecnológica y del listado de estrategias identificadas, tanto del Análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) como del Análisis FODA Cruzado.

- k) De la etapa de “direccionalidad estratégica” se desprenden los enunciados de visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la organización. Dentro de esta etapa se definió el mapa estratégico y se procedió con el levantamiento de los procesos y procedimientos del FCPC CENTROSUR.
- l) Un modelo de gestión eficiente convierte a los procesos en su base operativa, el cual en su conjunto deberá tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a los múltiples re-direccionamientos estratégicos que dará la organización en el futuro, en su accionar por tratar de sobresalir en un entorno muy cambiante, caracterizado por su volatilidad, imprevisibilidad, complejidad y muchas veces ambiguo.
- m) El modelo de gestión propuesto para el caso del FCPC CENTROSUR, gira entorno a su mapa de procesos, compuesto por varias entradas que sufren un sinnúmero de transformaciones para alcanzar los resultados programados, que en este caso deberán suplir a cabalidad con las necesidades y expectativas de sus partícipes y de las otras partes interesadas. De ahí que, es vital que la administración cuente con un sistema de indicadores de gestión, orientado a controlar, evaluar y mejorar el modelo propuesto, desde una visión integral de todos los dominios de la organización: los procesos, la información, las aplicaciones y la tecnología.
- n) El nuevo portafolio de servicios propuesto para el FCPC CENTROSUR ha sido diseñado desde una visión integral, considerando las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas, el cual toma como punto de partida el estricto cumplimiento del marco legal y regulatorio vigente, así como sus últimos cambios. Con su implementación se busca potencializar las fortalezas del FCPC, como resultado de los altos niveles de eficiencia en la gestión, al tiempo de corregir ciertas debilidades identificadas (bajos niveles de colocación); mientras que en el contexto externo, el portafolio de servicios propuesto no sólo surge de un análisis minucioso de evaluar las amenazas y riesgos, tratando de evitarlos y/o mitigarlos, sino que trata de identificar ciertas oportunidades que por diferentes motivos, hasta la fecha, no han sido debidamente aprovechadas.
- o) Definimos la gestión por procesos como el control continuo de las interrelaciones entre procesos y procedimientos y la consecución de resultados según lo planificado y requerido. Sin lugar a dudas, implica un cambio en el modelo de gestión, que involucra al personal de todas las áreas de la organización. Es por ello que paralelamente, se requiere desarrollar dotes de liderazgo al interior, pero sobretodo un verdadero compromiso de la alta dirección,

quien además será la responsable de evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento real con respecto a los objetivos organizacionales planteados, dentro de un modelo de mejora continua.

- p) En función del portafolio de servicios definido se procedió a realizar el levantamiento del mapa de procesos y procedimientos del FCPC CENTROSUR. Para ello se utilizó el Modelador de Procesos de la Suite Bizagi, el cual utiliza un formato común conocido como BPMN (Business Process Modeling Notation), notación estándar que es fácilmente comprensible por todas las partes interesadas. El BPMN cumple el rol de un lenguaje común, cerrando brechas propias de la comunicación que frecuentemente ocurren entre el diseño de los procesos del negocio y su posterior implementación.
- q) Orientarle al modelo de gestión propuesto para el FCPC CENTROSUR hacia la mejora continua corresponde a la fase denominada “control estratégico”; para ello, y en función del análisis realizado, se procedió a identificar un conjunto de variables que, influenciadas por causas internas y/o externas, podrían eventualmente convertirse en factores de riesgo para la referida organización, si éstas no son gestionadas de manera adecuada y oportuna.
- r) La metodología del cuadro de mando integral parte de las mismas perspectivas sobre las que se basa el mapa estratégico, es decir: la financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento, con el objetivo de transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores.
- s) Sobre la base de las estrategias definidas para cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico, propuesto para el FCPC CENTROSUR, resultantes de la etapa de formulación estratégica, se levantó un mapa de indicadores ligados a cada una de las estrategias planteadas, con la finalidad de medir el grado de eficiencia de la organización en el cumplimiento de su planeación.
- t) Alcanzar como FCPC CENTROSUR las metas propuestas en cada uno de los indicadores estratégicos planteados, requiere de la asignación oportuna de estos recursos, los cuales necesariamente deberán ser registrados en el ejercicio presupuestario anual.
- u) La etapa de “control estratégico” concluye con la vinculación de los presupuestos anuales con la estrategia organizacional, paso clave para la consecución de las metas propuestas por la organización.

- v) Con fecha 14 de mayo del 2015 la Intendencia de Seguridad Social, mediante memorando N° INSS-DASS3-2015-1218, indica que al haberse confirmado por las auditorías externas que 7 fondos previsionales recibieron aportes estatales, conforme en lo previsto en el inciso tercero del artículo 220 de la Ley de Seguridad Social, dichas organizaciones deberán ser administradas por el IESS a través de su banco, entre ellas el Fondo Complementario Previsional de Cesantía FCPC de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. (FCPC CENTROSUR).

- w) En el caso del FCPC CENTROSUR, con fecha 21 de mayo de 2015 el nuevo representante legal – funcionario del IESS – fue posesionado por la Superintendencia de Bancos. Mediante un comunicado dirigido a los principales funcionarios de esta organización, mediante la cual se informó que, a partir de esa fecha, tanto el Consejo de la Administración como los diferentes Comités quedan cesados en sus funciones, pues será la Asamblea General de Partícipes, de manera inmediata, la que deberá nombrar a un nuevo Consejo de la Administración, nuevos miembros que a su vez, deberán ser calificados por la Superintendencia de Bancos. Adicionalmente, se enfatizó sobre el hecho de que dicho Fondo se mantendrá funcionando en las instalaciones de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. bajo el mismo esquema administrativo sobre el cual ha venido prestando sus servicios, cuyo ente de regulación y control seguirá siendo la Superintendencia de Bancos.

- x) Hasta la fecha de cierre de este trabajo de investigación (10 de junio de 2015), los fondos previsionales de cesantía, entre ellos el FCPC CENTROSUR, aún están a la espera de los resultados de las auditorías especiales, contratadas por la Superintendencia de Bancos que, en una primera etapa, se realizaron a 37 de los 54 fondos de cesantía registrados en el país.

6.2 Recomendaciones

- a) El nuevo representante legal del FCPC CENTROSUR, elegido por el IESS y calificado por la Superintendencia de Bancos, mediante Resolución SB-INJ-SN-2015-378 de fecha 15 de mayo de 2015, deberá propiciar una Asamblea General Extraordinaria de Partícipes con la finalidad de, en el menor tiempo posible, no sólo proceder con el nombramiento del nuevo Consejo de Administración, sino obtener el pronunciamiento formal de los miembros de esta Organización sobre la voluntad de continuar bajo la administración del IESS a través

de su Banco, caso contrario proceda a solicitar al órgano de control mantener su propia administración privada, previo el cumplimiento de las condiciones establecidas dentro de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS – para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados (Registro Oficial N° 379), siempre y cuando se cuente con la petición escrita de por lo menos la mitad más uno del total de partícipes.

- b) Sea que el FCPC CENTROSUR decida continuar bajo la administración del IESS, a través de su Banco, u opte por cumplir con las condiciones para mantener su administración privada, se recomienda al nuevo Consejo de Administración continuar con la implementación del Modelo de Gestión propuesto en este trabajo de investigación, el cual gira entorno a su mapa de procesos y procedimientos, que fuera definido a partir del nuevo portafolio de servicios levantado. Paralelamente, se recomienda adoptar el mapa de indicadores definido en este trabajo, con la finalidad de controlar, evaluar y mejorar el modelo propuesto, a lo largo del tiempo, pues el mismo ha sido desplegado desde una visión integral de todos los dominios de la organización: los procesos, la información, las aplicaciones y la tecnología.
- c) Se recomienda aplicar el nuevo portafolio de servicios definido para el FCPC CENTROSUR el cual contempla cambios en las condiciones establecidas, mayores plazos y una reducción de su tasa de interés activa en un punto porcentual, que se aplica a los créditos otorgados a favor de sus partícipes, cambios que en conjunto están orientados a mejorar los niveles de colocación de recursos disponibles en manos de sus partícipes, como una medida de diversificación del riesgo, en estricto cumplimiento de su objeto social.
- d) El modelo de gestión propuesto, para el caso del FCPC CENTROSUR, convierte a los procesos en su base operativa, modelo que deberá tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a los múltiples re-direccionamientos estratégicos que dará la organización en el futuro, en su constante lucha por tratar de sobresalir en un entorno muy cambiante, caracterizado por su volatilidad, imprevisibilidad, complejidad y muchas veces ambiguo. Es por ello que, se recomienda realizar actualizaciones periódicas del plan estratégico levantado, a partir de la metodología propuesta, así como garantizar que el mapa de procesos y procedimientos del referido Fondo se mantenga actualizado; insumos que servirán de base para realizar revisiones al mapa de indicadores y metas propuestas, dentro de un proceso de mejora continua.

- e) Es recomendable para la administración del FCPC CENTROSUR el tomar muy en cuenta sobre el comportamiento de los factores que podrían ser causantes de re-direccionamientos estratégicos, que fueran analizados a profundidad en este trabajo de investigación. Además, se recomienda se ponga especial énfasis en la realización de encuestas semestrales de satisfacción del servicio percibido por los partícipes del FCPC CENTROSUR, al ser ésta una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones, y sobre la cual la administración de esta Organización no ha tomado ventaja.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional República de Ecuador. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No. 449.

Bernard, S. (2012). *An introduction to Enterprise Architecture* (3^{era} ed.). Bloomington: Author House.

Espinosa, R. (2000). *La crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización*. Quito Ecuador.

Hermosa, T. (2010). *Beneficios Tributarios que obtienen los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados al ser considerados entidades sin fines de lucro*. Quito Ecuador.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scoreboard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ochoa, S. (14 de julio de 2014). Proceso en caso 'Coopera' revelaría posibles desvíos. Diario El Universo. Recuperado de:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/14/nota/3232016/proceso-caso-coopera-revelaria-posibles-desvios>.

Presidencia de la República del Ecuador. (18 de noviembre de 2010). Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No. 323.

Presidencia de la República del Ecuador. (19 de diciembre de 2008). Decreto Ejecutivo No. 1493. Quito, Pichincha, Ecuador.

Procuraduría General del Estado. (diciembre 2009). Boletín Jurídico No. 3, de julio a diciembre de 2009. Quito, Pichincha, Ecuador.

Senlle, A. (2005) *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia*. (1^{era} ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Superintendencia de Bancos. (11 de julio de 2013). Resolución SBS-2013-507: Catálogo de Cuentas, para uso obligatorio de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados. Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Bancos. (2 de septiembre de 2014). Resolución SBS-2014-740: Capítulo I “Normas para la calificación de las inversiones privativas concedidas por el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional – ISSPOL, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional – SCPN y los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados – FCPC”. Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Bancos. (9 de julio de 2013). Resolución SBS-2013-504: Capítulo I “Normas para la constitución, registro, organización, funcionamiento y liquidación de los fondos complementarios previsionales cerrados”. Quito, Pichincha, Ecuador.

The Open Group Architecture Framework (2012), Material informativo Curso TOGAF 9.1 – Niveles 1 y 2.

Trejo, R. (6 de diciembre de 2008). Generalidades. Recuperado de:
<http://reginadetrejo.blogspot.com>.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial* (3^{era} ed.). Cali: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Zaratiegui, J. R. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>.

8 ANEXOS

Anexo 1. Encuestas realizadas a los Fondos de Cesantía del austro del país.

Anexo 2. Matriz de dependencias – Caso Fondo de Cesantía CENTROSUR

Anexo 3. Matriz de propósitos – Caso Fondo de Cesantía CENTROSUR

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES DE CESANTÍA DEL AUSTRO DEL PAÍS.

Encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en referencia a su modelo de gestión y el cumplimiento de las Regulaciones SBS-2013-504 y SBS-2013-507, vigentes desde agosto 2013, y las SBS-2014-649 y SBS-2014-740, en vigencia desde julio y septiembre de 2014 respectivamente; así como obtener información en referencia a la situación actual del FCPC en relación a los últimos cambios legales y regulatorios, a partir de la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, publicado en Registro Oficial N° 379 del 20 de noviembre de 2014.

1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?

- Asamblea General de Participes
- Directorio
- Gerente Administrativo
- Contabilidad
- Comité de Crédito
- Comité de Inversiones

2. ¿Es el Representante Legal al momento, participe del FCPC?

SI NO

3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los participes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la fecha de cuando fue realizada por última vez: N/A

4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:

a) Planeación Estratégica:

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indicar:

aa) La Misión:

N/A

ab) La Visión:

N/A

ac) Los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño:

Objetivo Estratégico:	Indicador:
N/A	

b) Presupuesto anual:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

c) Plan operativo anual:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

d) Análisis FODA actualizado:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.):

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

5. Por favor describa el portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes:

a) Servicios Financieros

Tipo/nombre:	Crédito Quirografario
Monto máximo:	\$20.000,00
Tasa anual:	8%
Plazo máximo:	hasta 8 años
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC.

Tipo/nombre:	Crédito Hipotecario
Monto máximo:	\$50.000,00
Tasa anual:	8%
Plazo máximo:	hasta 20 años
Condiciones:	Garantía: bien inmueble adquirido

Tipo/nombre:	Crédito Emergente
Monto máximo:	\$1.000,00
Tasa anual:	8%
Plazo máximo:	hasta 10 meses
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC.

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

b) Otros Servicios

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:

Tipo/nombre (ejemplo: página web):
1. Correo electrónico
2. Teléfono
3.
4.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:

Información sobre:	Medio informativo:	Disponibilidad (inmediata/tiempo de espera)
▪ Ahorro acumulado a la fecha.	- Correo electrónico - Teléfono	Inmediata
▪ Saldo actual – crédito vigente.	"	Inmediata
▪ Monto máximo de crédito al que puede acceder.	"	24 horas
▪ Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).	"	Inmediata
▪ Estados Financieros del FCPC.	"	24 horas
▪ Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.	"	24 horas
▪ Reglamentos internos vigentes.	"	24 horas

8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. Por favor describa el proceso general que debe cumplirse para el otorgamiento de un crédito:

Proceso: "De la solicitud y aprobación de un crédito a favor de un partícipe del FCPC"	
1.	Partícipe solicitante firma solicitud.
2.	Comisión de crédito analiza y aprueba solicitud.
3.	Contabilidad emite orden de pago.
4.	
5.	
6.	
7.	

11. Del siguiente listado de requerimientos de la SBS, por favor indíquenos cuales ya han sido cumplidos por el FCPC, hasta la presente fecha:

Requerimiento SBS	Frecuencia	NC	Motivo - incumplimiento
Reforma de Estatutos	N/A	1	
Aplicación nuevo plan de cuentas contables	N/A	1	
Estados Financieros	Mensual	1	
Reporte de Partícipes	Mensual	0	No se cuenta con reportes.
Reporte de Créditos	Mensual	0	" " " " " "
Notas a los Estados Financieros	Mensual	1	
Estado de Flujo de Efectivo	Mensual	1	
Desglose ctas. individuales	N/A	1	

Nivel de cumplimiento (NC):

1. Si ha cumplido a cabalidad.

0. Si no ha cumplido, pero está trabajando en ello.

-1. No ha cumplido y aún no tiene una fecha prevista para cumplir con esta obligación.

N/A. No aplica

12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Si su respuesta es afirmativa y en referencia a la funcionalidad, versatilidad y flexibilidad del sistema informático actual del FCPC, en la siguiente tabla asigne una calificación que mejor describa su nivel de satisfacción con ese conjunto de aplicaciones:

P	C	Nivel de satisfacción
	5	Muy satisfecho
X	4	Satisfecho pero aún se lo puede mejorar
	3	Indiferente, hemos tenido problemas
	2	Insatisfecho
	1	Muy insatisfecho

Por favor, explique brevemente sobre los detalles de dicho sistema informático, en referencia a:

a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?

Desconoce quien lo desarrolló, aunque los códigos fuente son de propiedad del FCPC.

b) ¿Qué módulos comprende?

- Créditos
- Ahorro

c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?

N/A

13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indíquenos con qué frecuencia se respalda la información del FCPC: N/A.

14. Con la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, existe la posibilidad de que el BIESS pase a administrar los Fondos que registren aportaciones de origen público. ¿Qué opinión le merece este importante cambio legal y regulatorio?

Obligadamente deberemos esperar los resultados de la Auditoría Especial contratada por la Superintendencia de Bancos.

15. En el caso del FCPC, por usted representado, ¿al mes de diciembre 2014, a cuánto asciende el porcentaje de los aportes que, a criterio del Régimen, han sido financiados con recursos públicos?

Concepto	[%]
Aportes partícipes	53,83
Aportes entidad o empresa	46,17
Total:	100

16. El proyecto de Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. ¿En el caso del Fondo de Cesantía, por usted representado, con cuál o cuáles de estas condiciones no podrían cumplir?

Condición	No cumple
1. Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de partícipes, para mantener su propia administración privada.	
2. Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.	
3. Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.	
4. Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Partícipes en cualquier momento.	
5. Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).	X

17. Información general del FCPC (con corte a diciembre de 2014):

Nombre del Fondo: Fondo Complementario Previsional Cerrado de Jubilación y Cesantía de los Empleados Administrativos de la Universidad Nacional de Loja.

Número de Partícipes:	[#]	330
Activos Totales:	[\$]	6'918.288,03
Activos Fijos:	[\$]	3.431,60
Monto de colocaciones:	[\$]	6'108.500,03
Pasivos Totales:	[\$]	6'503.626,11
Patrimonio:	[\$]	84.862,24
Excedentes acumulados:	[\$]	329.799,68
Número de empleados – relación de dependencia	[#]	4
Número de empleados – servicios profesionales	[#]	1

Le agradecemos por su colaboración.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES DE CESANTÍA DEL AUSTRO DEL PAÍS.

Encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en referencia a su modelo de gestión y el cumplimiento de las Regulaciones SBS-2013-504 y SBS-2013-507, vigentes desde agosto 2013, y las SBS-2014-649 y SBS-2014-740, en vigencia desde julio y septiembre de 2014 respectivamente; así como obtener información en referencia a la situación actual del FCPC en relación a los últimos cambios legales y regulatorios, a partir de la vigencia de la Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, publicado en Registro Oficial N° 379 del 20 de noviembre de 2014.

1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?

- Asamblea General de Partícipes
 - Consejo de la Administración
 - Presidente y Representante Legal
 - Comisiones
 - Departamento Contable

- Comisiones: Inversión y Crédito
 Riesgos
 Auditoría
 Prestaciones

2. ¿Es el Representante Legal al momento, partícipe del FCPC?

SI NO

3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los partícipes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la fecha de cuando fue realizada por última vez: N/A

4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:

a) Planeación Estratégica:

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indicar:

aa) La Misión:

FONDO PROVIDA gestiona los aportes de sus participantes, garantizando adecuados márgenes de rendimiento y seguridad, con el propósito de otorgar al socio una pensión jubilar complementaria a la que concede el IESS en forma vitalicia y estable.

ab) La Visión:

FONDO PROVIDA es una entidad sin fines de lucro, con socios que comparten el ideal de vivir la etapa jubilar de su existencia, gozando de una mejor situación económica, construida mediante el ahorro personal y solidario.

ac) Los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño:

Objetivo Estratégico:	Indicador:
Consolidar los procesos de institucionalización y capitalización del Fondo.	N/D
Establecer los perfiles profesionales de cada cargo.	N/D
Mejorar los procesos administrativos	N/D
Gestionar los procesos inherentes al desarrollo institucional.	N/D
Reformar y actualizar el marco regulatorio	N/D

b) Presupuesto anual:

SI NO

c) Plan operativo anual:

SI NO

d) Análisis FODA actualizado:

SI NO

e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.):

SI NO

f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada:

SI NO

5. Por favor describa el portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes:

a) Servicios Financieros

Tipo/nombre:	Crédito Quirografario
Monto máximo:	\$ 16.000
Tasa anual:	12,5%
Plazo máximo:	hasta 4 años
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC

Tipo/nombre:	Crédito Hipotecario
Monto máximo:	\$ 100.000
Tasa anual:	10%
Plazo máximo:	hasta 15 años
Condiciones:	Garantía: Bien inmueble adquirido.

Tipo/nombre:	Crédito para Estudios
Monto máximo:	\$ 30.000 (estudios en el exterior) y \$ 15.000 (en el país)
Tasa anual:	7%
Plazo máximo:	4 años
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC

Tipo/nombre:	Crédito Prendario
Monto máximo:	\$ 20.000
Tasa anual:	12,5%
Plazo máximo:	4 años
Condiciones:	Prenda sobre vehículo que no sea mayor de dos años de antigüedad.

b) Otros Servicios

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:

Tipo/nombre (ejemplo: página web):
1. Boletín informativo
2. Correo electrónico
3. Página web
4.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:

Información sobre:	Medio informativo:	Disponibilidad (inmediata/tiempo de espera)
▪ Ahorro acumulado a la fecha.	Atención en persona	Inmediata
▪ Saldo actual – crédito vigente.	" " "	"
▪ Monto máximo de crédito al que puede acceder.	" " "	"
▪ Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).	" " "	"
▪ Estados Financieros del FCPC.	Impresión anual	24 horas
▪ Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.	Página web	Inmediata
▪ Reglamentos internos vigentes.	" "	Inmediata

8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. Por favor describa el proceso general que debe cumplirse para el otorgamiento de un crédito:

Proceso: "De la solicitud y aprobación de un crédito a favor de un partícipe del FCPC"	
1.	Partícipe solicitante firma la solicitud.
2.	Firma de garante con cónyuge.
3.	Comisión de prestaciones genera un informe.
4.	Oficial de Crédito aprueba en función del informe.
5.	Contabilidad emite orden de pago.
6.	
7.	

11. Del siguiente listado de requerimientos de la SBS, por favor indíquenos cuales ya han sido cumplidos por el FCPC, hasta la presente fecha:

Requerimiento SBS	Frecuencia	NC	Motivo - incumplimiento
Reforma de Estatutos	N/A	0	Aprobación de Asamblea pendiente
Aplicación nuevo plan de cuentas contables	N/A	1	
Estados Financieros	Mensual	1	
Reporte de Partícipes	Mensual	1	
Reporte de Créditos	Mensual	1	
Notas a los Estados Financieros	Mensual	1	
Estado de Flujo de Efectivo	Mensual	1	
Desglose ctas. individuales	N/A	1	

Nivel de cumplimiento (NC):

1. Si ha cumplido a cabalidad.

0. Si no ha cumplido, pero está trabajando en ello.

-1. No ha cumplido y aún no tiene una fecha prevista para cumplir con esta obligación.

N/A. No aplica

12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Si su respuesta es afirmativa y en referencia a la funcionalidad, versatilidad y flexibilidad del sistema informático actual del FCPC, en la siguiente tabla asigne una calificación que mejor describa su nivel de satisfacción con ese conjunto de aplicaciones:

P	C	Nivel de satisfacción
	5	Muy satisfecho
	4	Satisfecho pero aún se lo puede mejorar
X	3	Indiferente, hemos tenido problemas
	2	Insatisfecho
	1	Muy insatisfecho

Por favor, explique brevemente sobre los detalles de dicho sistema informático, en referencia a:

a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?

lo desarrolló VIMA systems y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.

b) ¿Qué módulos comprende?

- Contabilidad
- Prestaciones
- Crédito

c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?

N/D

13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indiquenos con qué frecuencia se respalda la información del FCPC: Cada fin de semana

14. Con la vigencia de la Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, existe la posibilidad de que el BIESS pase a administrar los Fondos que registren aportaciones de origen público. ¿Qué opinión le merece este importante cambio legal y regulatorio?

Nuestro Fondo ha pasado por una auditoría realizada por la Contraloría General del Estado, en tres ocasiones de parte de la SB y siete auditorías externas, en las cuales se han realizado observaciones de forma, pues en todos los casos, se ha reconocido la eficiencia con la que se ha administrado el FCPC a nuestro cargo.

15. En el caso del FCPC, por usted representado, ¿al mes de diciembre 2014, a cuánto asciende el porcentaje de los aportes que, a criterio del Régimen, han sido financiados con recursos públicos?

Concepto	[%]
Aportes participes	64,60
Aportes entidad o empresa	35,40
Total:	100

16. El proyecto de Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. ¿En el caso del Fondo de Cesantía, por usted representado, con cuál o cuáles de estas condiciones no podrían cumplir?

Condición	No cumple
1. Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de participes, para mantener su propia administración privada.	
2. Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.	
3. Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.	
4. Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Participes en cualquier momento.	X
5. Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).	X

17. Información general del FCPC (con corte a diciembre de 2014):

Nombre del Fondo: Fondo para la protección de la Vida, la Vejez y la Salud de los Servidores de la Universidad de Cuenca. Fondo Complementario Previsional Cerrado - FONDOPROVIDA-FCPC.

Número de Participes:	[#]	771 (270 jubilados)
Activos Totales:	[\$]	16'028.177,38
Activos Fijos:	[\$]	5.041,56
Monto de colocaciones:	[\$]	11'365.336,32
Pasivos Totales:	[\$]	14'583.851,79
Patrimonio:	[\$]	1'444.325,59
Excedentes acumulados:	[\$]	1'444.325,59
Número de empleados – relación de dependencia	[#]	4
Número de empleados – servicios profesionales	[#]	1

Le agradecemos por su colaboración.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES DE CESANTÍA DEL AUSTRO DEL PAÍS.

Encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en referencia a su modelo de gestión y el cumplimiento de las Regulaciones SBS-2013-504 y SBS-2013-507, vigentes desde agosto 2013, y las SBS-2014-649 y SBS-2014-740, en vigencia desde julio y septiembre de 2014 respectivamente; así como obtener información en referencia a la situación actual del FCPC en relación a los últimos cambios legales y regulatorios, a partir de la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, publicado en Registro Oficial N° 379 del 20 de noviembre de 2014.

1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?

- Asamblea General de Partícipes
- Consejo de la Administración
- Presidente y Representante legal
- Departamento Contable
- Comité de Crédito
- Comité de Inversiones

2. ¿Es el Representante Legal al momento, partícipe del FCPC?

SI NO

3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los partícipes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la fecha de cuando fue realizada por última vez: N/A

4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:

a) Planeación Estratégica:

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indicar:

aa) La Misión:

N/A

ab) La Visión:

N/A

ac) Los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño:

Objetivo Estratégico:	Indicador:
N/A	

b) Presupuesto anual:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

c) Plan operativo anual:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

d) Análisis FODA actualizado:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.):

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

5. Por favor describa el portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes:

a) Servicios Financieros

Tipo/nombre:	Crédito Quirografario
Monto máximo:	₡20.000,00
Tasa anual:	9%
Plazo máximo:	5 años máximo
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otros dos partícipes del FCPC

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

b) Otros Servicios

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:

Tipo/nombre (ejemplo: página web):
1. Correo electrónico
2.
3.
4.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:

Información sobre:	Medio informativo:	Disponibilidad (inmediata/tiempo de espera)
▪ Ahorro acumulado a la fecha.	Correo electrónico	24 horas
▪ Saldo actual – crédito vigente.	" "	" "
▪ Monto máximo de crédito al que puede acceder.	" "	" "
▪ Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).	No disponible	N/A
▪ Estados Financieros del FCPC.	" "	N/A
▪ Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.	" "	N/A
▪ Reglamentos internos vigentes.	" "	N/A

8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. Por favor describa el proceso general que debe cumplirse para el otorgamiento de un crédito:

Proceso: "De la solicitud y aprobación de un crédito a favor de un partícipe del FCPC"	
1.	Partícipe solicitante firma la solicitud.
2.	Presidente autoriza la solicitud.
3.	Se generan los papeles del crédito, los cuales son suscritos.
4.	Firma de garantes.
5.	Contabilidad emite orden de pago.
6.	
7.	

11. Del siguiente listado de requerimientos de la SBS, por favor indíquenos cuales ya han sido cumplidos por el FCPC, hasta la presente fecha:

Requerimiento SBS	Frecuencia	NC	Motivo - incumplimiento
Reforma de Estatutos	N/A	-1	No identifica el motivo
Aplicación nuevo plan de cuentas contables	N/A	1	
Estados Financieros	Mensual	1	
Reporte de Partícipes	Mensual	1	
Reporte de Créditos	Mensual	1	
Notas a los Estados Financieros	Mensual	1	
Estado de Flujo de Efectivo	Mensual	1	
Desglose ctas. individuales	N/A	1	

Nivel de cumplimiento (NC):

1. Si ha cumplido a cabalidad.

0. Si no ha cumplido, pero está trabajando en ello.

-1. No ha cumplido y aún no tiene una fecha prevista para cumplir con esta obligación.

N/A. No aplica

12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Si su respuesta es afirmativa y en referencia a la funcionalidad, versatilidad y flexibilidad del sistema informático actual del FCPC, en la siguiente tabla asigne una calificación que mejor describa su nivel de satisfacción con ese conjunto de aplicaciones:

P	C	Nivel de satisfacción
	5	Muy satisfecho
X	4	Satisfecho pero aún se lo puede mejorar
	3	Indiferente, hemos tenido problemas
	2	Insatisfecho
	1	Muy insatisfecho

Por favor, explique brevemente sobre los detalles de dicho sistema informático, en referencia a:

a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?

lo desarrollaron los ingenieros de sistemas del Ministerio del Interior y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.

b) ¿Qué módulos comprende?

- Caja
- Contabilidad

c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?

- la Administración requiere que este sistema funcione integrado.

13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indiquenos con qué frecuencia se respalda la información del FCPC: N/A.

14. Con la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, existe la posibilidad de que el BIESS pase a administrar los Fondos que registren aportaciones de origen público. ¿Qué opinión le merece este importante cambio legal y regulatorio?

No está claro el proceso de traspaso de la administración del FCPC al BIESS.

15. En el caso del FCPC, por usted representado, ¿al mes de diciembre 2014, a cuánto asciende el porcentaje de los aportes que, a criterio del Régimen, han sido financiados con recursos públicos?

Concepto	[%]
Aportes participes	68,08
Aportes entidad o empresa	31,92
Total:	100

16. El proyecto de Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. ¿En el caso del Fondo de Cesantía, por usted representado, con cuál o cuáles de estas condiciones no podrían cumplir?

Condición	No cumple
1. Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de participes, para mantener su propia administración privada.	
2. Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.	
3. Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.	
4. Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Participes en cualquier momento.	
5. Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).	

Todas las condiciones las podrían cumplir.

17. Información general del FCPC (con corte a diciembre de 2014):

Nombre del Fondo: Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía FCPC de los Servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Morona Santiago.

Número de Participes:	[#]	95
Activos Totales:	[\$]	223.251,04
Activos Fijos:	[\$]	-
Monto de colocaciones:	[\$]	160.560,13
Pasivos Totales:	[\$]	140.561,43
Patrimonio:	[\$]	63.622,43
Excedentes acumulados:	[\$]	19.066,99
Número de empleados – relación de dependencia	[#]	0
Número de empleados – servicios profesionales	[#]	0

Le agradecemos por su colaboración.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES DE CESANTÍA DEL AUSTRO DEL PAÍS.

Encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en referencia a su modelo de gestión y el cumplimiento de las Regulaciones SBS-2013-504 y SBS-2013-507, vigentes desde agosto 2013, y las SBS-2014-649 y SBS-2014-740, en vigencia desde julio y septiembre de 2014 respectivamente; así como obtener información en referencia a la situación actual del FCPC en relación a los últimos cambios legales y regulatorios, a partir de la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, publicado en Registro Oficial N° 379 del 20 de noviembre de 2014.

1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?

- Asamblea General de Partícipes
- Consejo de la Administración
- Representante Legal
- Comité de Riesgos
- " de Crédito e Inversiones
- Contabilidad y Custodia de Valores

2. ¿Es el Representante Legal al momento, partícipe del FCPC?

SI NO

3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los partícipes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la fecha de cuando fue realizada por última vez: Agosto 2013

4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:

a) Planeación Estratégica:

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indicar:

aa) La Misión:

N/A

ab) La Visión:

N/A

ac) Los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño:

Objetivo Estratégico:	Indicador:
N/A	

b) Presupuesto anual:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

c) Plan operativo anual:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

d) Análisis FODA actualizado:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.):

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

5. Por favor describa el portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes:

a) Servicios Financieros

Tipo/nombre:	Crédito Quirografario
Monto máximo:	\$ 10.000,00
Tasa anual:	8%
Plazo máximo:	5 años máximo
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC.

Tipo/nombre:	Crédito Quirografario
Monto máximo:	\$ 20.000,00
Tasa anual:	8%
Plazo máximo:	7 años máximo
Condiciones:	De responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC.

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

b) Otros Servicios

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:

Tipo/nombre (ejemplo: página web):
1. <i>Oficios y comunicados</i>
2. <i>Correo electrónico</i>
3. <i>Internet empresarial</i>
4.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:

Información sobre:	Medio informativo:	Disponibilidad (inmediata/tiempo de espera)
▪ Ahorro acumulado a la fecha.	- <i>Correo electrónico</i>	<i>24 horas</i>
▪ Saldo actual – crédito vigente.	" "	" "
▪ Monto máximo de crédito al que puede acceder.	" "	" "
▪ Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).	" "	" "
▪ Estados Financieros del FCPC.	" "	" "
▪ Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.	- <i>Intranet</i>	<i>Inmediata</i>
▪ Reglamentos internos vigentes.	- "	<i>Inmediata</i>

8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. Por favor describa el proceso general que debe cumplirse para el otorgamiento de un crédito:

Proceso: "De la solicitud y aprobación de un crédito a favor de un partícipe del FCPC"	
1.	Partícipe realiza una solicitud por correo electrónico.
2.	Departamento Contable remite información a partícipe solicitante.
3.	Partícipe confirma aceptación de términos.
4.	Se aprueba solicitud por parte del Comité de Inversiones.
5.	Se generan documentos e ingreso de transferencia bancaria.
6.	Rep. Legal aprueba documentos y orden bancaria.
7.	Transferencia bancaria es procesada.

11. Del siguiente listado de requerimientos de la SBS, por favor indiquenos cuales ya han sido cumplidos por el FCPC, hasta la presente fecha:

Requerimiento SBS	Frecuencia	NC	Motivo - incumplimiento
Reforma de Estatutos	N/A	0	Se requiere aprobación de Asamblea.
Aplicación nuevo plan de cuentas contables	N/A	1	
Estados Financieros	Mensual	1	
Reporte de Partícipes	Mensual	1	
Reporte de Créditos	Mensual	1	
Notas a los Estados Financieros	Mensual	1	
Estado de Flujo de Efectivo	Mensual	1	
Desglose ctas. individuales	N/A	1	

Nivel de cumplimiento (NC):

1. Si ha cumplido a cabalidad.

0. Si no ha cumplido, pero está trabajando en ello.

-1. No ha cumplido y aún no tiene una fecha prevista para cumplir con esta obligación.

N/A. No aplica

12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Si su respuesta es afirmativa y en referencia a la funcionalidad, versatilidad y flexibilidad del sistema informático actual del FCPC, en la siguiente tabla asigne una calificación que mejor describa su nivel de satisfacción con ese conjunto de aplicaciones:

P	C	Nivel de satisfacción
<input checked="" type="checkbox"/>	5	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	4	Satisfecho pero aún se lo puede mejorar
<input type="checkbox"/>	3	Indiferente, hemos tenido problemas
<input type="checkbox"/>	2	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	1	Muy insatisfecho

Por favor, explique brevemente sobre los detalles de dicho sistema informático, en referencia a:

a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?

lo desarrolló DATACROM y los códigos fuente son de propiedad del FCPC.

b) ¿Qué módulos comprende?

- Fondos de Cesantía (cuentas individuales)
- Contabilidad

c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?

- Se requiere ligarlo a un motor de búsqueda de una página web.

13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indiquenos con qué frecuencia se respalda la información del FCPC: Dianamente.

14. Con la vigencia de la Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, existe la posibilidad de que el BIESS pase a administrar los Fondos que registren aportaciones de origen público. ¿Qué opinión le merece este importante cambio legal y regulatorio?

Tanto los participes como la Administración consideramos que en función de los resultados de las auditorías externas se deberán identificar los FCPCs que han sido manejados eficientemente de los que no; y permitir que los primeros puedan seguirse administrando de manera privada, luego de que cumplan con las condiciones establecidas en la nueva ley.

15. En el caso del FCPC, por usted representado, ¿al mes de diciembre 2014, a cuánto asciende el porcentaje de los aportes que, a criterio del Régimen, han sido financiados con recursos públicos?

Concepto	[%]
Aportes participes	81,55
Aportes entidad o empresa	18,45
Total:	100

16. El proyecto de Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. ¿En el caso del Fondo de Cesantía, por usted representado, con cuál o cuáles de estas condiciones no podrían cumplir?

Condición	No cumple
1. Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de participes, para mantener su propia administración privada.	
2. Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.	
3. Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.	
4. Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Participes en cualquier momento.	
5. Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).	

Todas las condiciones las podría cumplir.

17. Información general del FCPC (con corte a diciembre de 2014):

Nombre del Fondo: Fondo Complementario Previsional de Cesantía FCPC de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur S.A.

Número de Participes:	[#]	481
Activos Totales:	[\$]	3'203.436,52
Activos Fijos:	[\$]	1.261,31
Monto de colocaciones:	[\$]	3'106.165,96
Pasivos Totales:	[\$]	2'998.078,67
Patrimonio:	[\$]	205.657,85
Excedentes acumulados:	[\$]	205.657,85
Número de empleados – relación de dependencia	[#]	0
Número de empleados – servicios profesionales	[#]	2

Le agradecemos por su colaboración.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES DE CESANTÍA DEL AUSTRO DEL PAÍS.

Encuesta dirigida a los representantes de los Fondos Complementarios Previsionales de Cesantía (FCPC) del Austro del País, en referencia a su modelo de gestión y el cumplimiento de las Regulaciones SBS-2013-504 y SBS-2013-507, vigentes desde agosto 2013, y las SBS-2014-649 y SBS-2014-740, en vigencia desde julio y septiembre de 2014 respectivamente; así como obtener información en referencia a la situación actual del FCPC en relación a los últimos cambios legales y regulatorios, a partir de la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, publicado en Registro Oficial N° 379 del 20 de noviembre de 2014.

1. ¿A la presente fecha, cuál es la estructura organizacional del FCPC, por usted representado?

- Asamblea General de Partícipes
- Consejo de la Administración
- Presidente y Representante Legal
- Departamento Contable
- Comité de Crédito
- " " Inversiones

2. ¿Es el Representante Legal al momento, partícipe del FCPC?

SI NO

3. ¿Se ha dirigido una o varias encuesta(s) a los partícipes, con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la fecha de cuando fue realizada por última vez: N/A

4. El Fondo de Cesantía, por usted representado, cuenta con información actualizada referente a:

- a) Planeación Estratégica:

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, favor indicar:

aa) La Misión:

N/A

ab) La Visión:

N/A

ac) Los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño:

Objetivo Estratégico:	Indicador:
N/A	

b) Presupuesto anual:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

c) Plan operativo anual:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

d) Análisis FODA actualizado:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

e) Algún otro tipo de análisis actualizado (por ejemplo análisis PEST, matrices ovar, etc.):

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

f) Matriz de necesidades y soluciones integrales actualizada:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

5. Por favor describa el portafolio de servicios que en la actualidad el FCPC ofrece a sus partícipes:

a) Servicios Financieros

Tipo/nombre:	Credito Quirografario
Monto máximo:	\$1.000,00
Tasa anual:	9%
Plazo máximo:	hasta 1 año
Condiciones:	Garantía de responsabilidad solidaria de otro partícipe del FCPC.

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

Tipo/nombre:	
Monto máximo:	
Tasa anual:	
Plazo máximo:	
Condiciones:	

b) Otros Servicios

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

Tipo/nombre:
Características:
Financiamiento:

6. Por favor indique los medios que actualmente utiliza la Administración del FCPC para comunicarse con sus partícipes:

Tipo/nombre (ejemplo: página web):
1. Correo electrónico
2.
3.
4.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que el FCPC dispone, para que un partícipe pueda obtener la siguiente información?:

Información sobre:	Medio informativo:	Disponibilidad (inmediata/tiempo de espera)
▪ Ahorro acumulado a la fecha.	- Correo electrónico - Teléfono	24 horas
▪ Saldo actual – crédito vigente.	“ “ “	“ “
▪ Monto máximo de crédito al que puede acceder.	“ “ “	“ “
▪ Estado de cuenta del partícipe (a la fecha).	“ “ “	“ “
▪ Estados Financieros del FCPC.	“ “ “	“ “
▪ Estatuto vigente del Fondo de Cesantía.	“ “ “	“ “
▪ Reglamentos internos vigentes.	“ “ “	“ “

8. ¿El FCPC cuenta al momento con material informativo impreso disponible para sus partícipes?:

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

9. ¿Cuenta el FCPC con un mapa general de procesos y procedimientos actualizado?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. Por favor describa el proceso general que debe cumplirse para el otorgamiento de un crédito:

Proceso: "De la solicitud y aprobación de un crédito a favor de un partícipe del FCPC"	
1.	Partícipe solicitante firma la solicitud.
2.	Comisión de crédito analiza capacidad de pago del partícipe
3.	Firma de autorización por parte del Presidente y Vicepresidente.
4.	Contabilidad emite orden de pago.
5.	
6.	
7.	

11. Del siguiente listado de requerimientos de la SBS, por favor indíquenos cuales ya han sido cumplidos por el FCPC, hasta la presente fecha:

Requerimiento SBS	Frecuencia	NC	Motivo - incumplimiento
Reforma de Estatutos	N/A	1	
Aplicación nuevo plan de cuentas contables	N/A	1	
Estados Financieros	Mensual	1	
Reporte de Partícipes	Mensual	1	
Reporte de Créditos	Mensual	1	
Notas a los Estados Financieros	Mensual	1	
Estado de Flujo de Efectivo	Mensual	1	
Desglose ctas. individuales	N/A	1	

Nivel de cumplimiento (NC):

1. Si ha cumplido a cabalidad.

0. Si no ha cumplido, pero está trabajando en ello.

-1. No ha cumplido y aún no tiene una fecha prevista para cumplir con esta obligación.

N/A. No aplica

12. ¿Al momento, el FCPC cuenta con un sistema informático?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

Si su respuesta es afirmativa y en referencia a la funcionalidad, versatilidad y flexibilidad del sistema informático actual del FCPC, en la siguiente tabla asigne una calificación que mejor describa su nivel de satisfacción con ese conjunto de aplicaciones:

P	C	Nivel de satisfacción
	5	Muy satisfecho
	4	Satisfecho pero aún se lo puede mejorar
	3	Indiferente, hemos tenido problemas
	2	Insatisfecho
	1	Muy insatisfecho

N/A

Por favor, explique brevemente sobre los detalles de dicho sistema informático, en referencia a:

a) ¿Quién lo desarrolló (propiedad código fuente)?

N/A

b) ¿Qué módulos comprende?

N/A

c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted identifica para que su funcionamiento sea el óptimo?

N/A

13. ¿Cuenta el FCPC con procesos actualizados, correspondientes al respaldo de la información del Fondo?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A
----	--------------------------	----	--------------------------	-----

Si su respuesta es afirmativa, favor indíquenos con qué frecuencia se respalda la información del FCPC: N/A.

14. Con la vigencia de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, existe la posibilidad de que el BIESS pase a administrar los Fondos que registren aportaciones de origen público. ¿Qué opinión le merece este importante cambio legal y regulatorio?

Los partícipes y la administración del FCPC no están de acuerdo en el que estos fondos sean administrados por el BIESS.

15. En el caso del FCPC, por usted representado, ¿al mes de diciembre 2014, a cuánto asciende el porcentaje de los aportes que, a criterio del Régimen, han sido financiados con recursos públicos?

Concepto	[%]
Aportes partícipes	100
Aportes entidad o empresa	0
Total:	100

16. El proyecto de Ley en mención establece ciertas condiciones que los FCPCs deben cumplir para que continúen siendo administrados de manera privada. ¿En el caso del Fondo de Cesantía, por usted representado, con cuál o cuáles de estas condiciones no podrían cumplir?

Condición	No cumple
1. Contar con la petición expresa de por lo menos la mitad más uno del total de partícipes, para mantener su propia administración privada.	
2. Demostrar que los aportes al fondo fueron realizados de manera voluntaria.	
3. Probar que los descuentos se han realizado sin coerción alguna.	
4. Garantizar que los recursos asignados a las cuentas individuales pueden ser restituidos a los Partícipes en cualquier momento.	
5. Reintegrar el valor de los recursos estatales recibidos por el fondo con los respectivos intereses para cada año (tasa activa referencial – BCE).	

Todas estas condiciones las pueden cumplir.

17. Información general del FCPC (con corte a diciembre de 2014):

Nombre del Fondo: Fondo Complementario Previsional de Cesantía "FCPC" de los Trabajadores de FLECAUSTRO S.A.

Número de Partícipes:	[#]	95
Activos Totales:	[\$]	56.132,64
Activos Fijos:	[\$]	-
Monto de colocaciones:	[\$]	14.178,96
Pasivos Totales:	[\$]	57.056,49
Patrimonio:	[\$]	(923,88)
Excedentes acumulados:	[\$]	(923,88)
Número de empleados – relación de dependencia	[#]	0
Número de empleados – servicios profesionales	[#]	0

Le agradecemos por su colaboración.

Anexo 2

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA	
				TOTAL	PARCIAL						
PARTÍCIPE	Objetivo	←	Solicitudes de crédito recibidas vía email.		x	FCPC	Se requiere la confirmación de que el partícipe ha solicitado un crédito.	- Solicitud a través del email - Firma de solicitud física al momento de legalizar la documentación.		- Previo a enviar una solicitud, los partícipes deberían tener acceso a revisar la siguiente información: 1. Monto de ahorro acumulado a la fecha 2. Saldo por pagar del crédito vigente a la fecha (si lo tuviere) 3. Valor del neto, promedio de los seis últimos meses 4. En función del monto y el plazo requerido por el partícipe, obtener el pre-aprobado o rechazado a su solicitud. 5. El valor pre-aprobado deberá estar de acuerdo a la situación financiera actual del partícipe y a las políticas de crédito del FCPC.	
	Objetivo blando	←	Solicitudes recibidas hasta el día miércoles de c/semana.		x		Dentro de los procesos y procedimientos del FCPC, se debe considerar el receptor solicitudes de crédito, hasta el día miércoles de cada semana.	- Remisión de solicitudes hasta el día miércoles de c/semana. - Aprobación del listado de solicitudes todos los días jueves de cada semana. - Reportes de créditos aprobados semanalmente.		- Se requiere el levantamiento de los procesos y procedimientos de FCPC. - Es necesario levantar un plan de comunicación, por cuanto existen partícipes que desconocen estos detalles. - Se deberán considerar casos fortuitos, en los cuales el partícipe requiera del dinero de manera inmediata. En estos casos, el Comité de Inversiones deberá aprobarla en cualquier día de la semana.	
	Objetivo	→	Cumplimiento de requerimientos revisados.		x		Antes de proceder con la aprobación de una solicitud de crédito, se debe verificar que el socio cumple con todos los requerimientos del FCPC.	- Valor promedio de los seis últimos meses del neto vigente, ahorro acumulado a la fecha, garante, monto, plazo, entre otros. - El partícipe deberá contar con un garante, quien deberá ser miembro activo del FCPC y no conste como garante activo de ningún otro préstamo.	ok		
	Objetivo blando	→	Resultados informados en máx. 24 horas luego de la solicitud a c/partícipe.		x		Debido a los altos niveles de liquidez del FCPC y con la finalidad de no tener recursos sin generar rendimientos, optimizaremos las respuestas a las consultas presentadas por los partícipes, las cuales no podrán tomar más de 24 horas, contadas desde la hora de recepción de la consulta.	- El FCPC dará atención todos los días de lunes a viernes, en el horario de 08h00 a 16h30. - Los días en los que la Contadora del FCPC no esté en la empresa, se utilizará la tecnología VPN, y así continuar con la atención. - Reportes sobre disponibilidad de recursos.		- Es necesario levantar un plan de comunicación, por cuanto existen partícipes que desconocen estos detalles. - Reportes sobre disponibilidad de recursos, los cuales deberán ser remitidos al Comité de Inversiones, los días 5, 10, 15, 20, 25 y último de cada mes.	
	Recurso	→	Documentos impresos para legalización.		x		Es imprescindible la legalización de la documentación del crédito, por parte del partícipe - beneficiario del préstamo y de su garante, aceptando las condiciones de la transacción, como paso previo a la realización de la transferencia.	- Reporte de créditos otorgados. - Documentos impresos desde el sistema. - Se deben adjuntar las copias a colores de las cédulas y certificados de votación, tanto del beneficiario como del garante. - Una vez legalizados los documentos, se procederá con la transferencia del crédito solicitado.	ok		
	Objetivo	←	Documentos legalizados.		x		-	-	ok		
	Objetivo	→	Transferencia bancaria generada.	x			-	-	- Para su procesamiento, se deberá contar con toda la documentación, debidamente legalizada.	ok	-

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
PARTICIPES	Objetivo	→	Transferencia bancaria procesada.	x		FCPC	-	- Para su procesamiento, se deberá contar con toda la documentación, debidamente legalizada y ser autorizada por el Representante Legal del FCPC mediante el sistema de claves aleatorias SAT.		- Se deberá obtener la confirmación de la transferencia, la cual deberá ser puesta en conocimiento del partícipe, solicitante del crédito.
	Objetivo	→	Transf. bancaria procesada a tiempo.		x		-	-	ok	-
	Objetivo	→	Comunicaciones remitidas a los partícipes.		x		Es necesario que los partícipes estén enterados de hechos relevantes correspondientes a la gestión de la Administración del FCPC.	- Reuniones anuales - Comunicados remitidos vía email.		- Es necesario que se realice una encuesta dirigida a todos los partícipes, con la finalidad de saber cuales son sus expectativas respecto a los servicios financieros que al momento ofrece el FCPC. - Se debe imprimir un tríptico con toda la información referente al FCPC y los productos financieros disponibles para todos los partícipes. - Se debe levantar un Plan de Comunicación.

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
IF AA ó AAA	Objetivo	→	Disponibilidad de recursos verificada.		x	FCPC	Es necesario que el 100% de los recursos del FCPC estén generando rendimientos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes sobre disponibilidad de recursos. - Reporte de solicitudes de crédito pendientes, las cuales son consideradas como prioritarias. - Otros depósitos por recibirse. 		- Los reportes de disponibilidad de recursos, deberán ser remitidos al Comité de Inversiones los días 5, 10, 15, 20, 25 y último día del mes.
	Objetivo	←	Tasas de colocación cotizadas.		x		La administración del FCPC deberá en todo momento maximizar los beneficios financieros del FCPC.	- La Secretaría del Comité de Inversiones deberá realizar un análisis de las tasas de rendimiento ofrecidas por instituciones financieras locales, en función de los montos y plazos de colocación.	ok	-
	Recurso	→	Documentación legalizada.		x		- Se deben cumplir con los requerimientos legales y contables, emitidos por las entidades de control.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción del título valor correspondiente a la transacción. - Recepción a tiempo de retenciones al vencimiento. 		- Se recomienda que se mejore la gestión en cuanto a la emisión y entrega de los documentos de retención, al vencimiento de las inversiones, debido a que persisten casos en los que las retenciones no se nos han sido entregadas por parte de la entidad financiera.
	Recurso	←	Fondos disponibles transferidos.	x			-	-	ok	-
	Objetivo blando	←	Liquidación de valores al vencimiento.		x		El Comité de Inversiones debe asegurarse que el rendimiento neto obtenido de la inversión, sea igual al previamente pactado.	- Documentación legalizada al cierre de la transacción.	ok	-
	Recurso	→	Valores recuperados (cap + int) al vencimiento.		x		Los valores deberán ser transferidos a la cuenta del FCPC, en el Banco Bolivariano.	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación bancaria. - Saldo de disponibilidad a la fecha. 	ok	-

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
CÍA. DE SEGUROS	Objetivo	→	Reporte "Participes Deudores" remitido.	x		FCPC	Absolutamente todos los créditos concedidos por el FCPC a sus participes, deberán estar cubiertos por un seguro de desgravamen.	- Reporte de participes remitido. - Confirmación de recepción de reporte remitido por parte de la Compañía de Seguros.	ok	-
	Objetivo blando	→	Reporte "Participes Deudores" remitido mensualmente.		x					
	Objetivo	←	Factura emitida y recibida.		x		-	-	ok	-
	Objetivo	→	Valores facturados y validados.		x		Los valores facturados deberán coincidir con los reportados.	- Factura emitida - Reporte de créditos vigentes	ok	-
	Objetivo	→	Factura registrada contablemente.	x			-	-	ok	-
	Objetivo	→	Comprobante de retención generado.	x			-	-	ok	-
	Objetivo	→	Transferencia procesada.	x			-	-	ok	-
	Objetivo blando	→	Transferencia procesada a tiempo.		x		-	-	ok	-

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA	
				TOTAL	PARCIAL						
PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL	Objetivo	→	Bienes y servicios recibidos a satisfacción.		x	FCPC	Los bienes y servicios recibidos deberán cumplir a cabalidad con los requerimientos del FCPC.	-	ok	-	
	Objetivo	←	Factura emitida.		x		-	-	ok	-	
	Recurso	←	Factura recibida.		x		-	-	ok	-	
	Objetivo	→	Valores facturados validados.		x		-	-	ok	-	
	Objetivo	→	Factura registrada contablemente.	x			-	-	ok	-	
	Objetivo	→	Comprobante de retención generado.	x		FCPC	-	-	ok	-	
	Objetivo	→	Transferencia procesada.	x			Debemos garantizar que todos nuestros proveedores cobren dentro del plazo acordado.	-	Reporte de facturas pendientes - Transferencias no procesadas o rechazadas por el sistema.	ok	-
	Objetivo blando	→	Transferencia procesada a tiempo.		x		-	-	ok	-	

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
SUPERINT. DE BANCOS	Objetivo	→	Estados Financieros generados.	x		FCPC	En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	- Original del Estado de Situación. - Original Estado de Resultados. - Reporte de participes - Reporte de créditos - Información consolidada - Estados Financieros. - Portafolio de inversiones (detalle de inversiones, movimiento diario del banco e inversiones privativas)	ok	-
	Objetivo blando	→	EEFF generados hasta el día 8 de c/mes.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	-	ok	-
	Objetivo	→	EEFF remitidos (vía correo electrónico y físico).		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	-	ok	-
	Objetivo	→	Reportes adicionales remitidos.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	- Reporte de participes vigentes - Reporte de participes cesantes - Reporte de nuevos participes - Reporte de cartera vigente - Reporte de cartera recuperada - Reporte de cartera pre-cancelada - Reporte de catastros (Consejo y Comisiones) - Reporte de población de identificaciones	ok	-
	Objetivo blando	→	Reporte adicionales remitido a tiempo.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	-	ok	-
	Objetivo	←	Información validada.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	- Se debe realizar el seguimiento de la validación emitida por parte de la SB.	ok	-
	Objetivo	←	Errores corregidos.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	- Se deben corregir los errores reportados por la SB, en el menor tiempo posible, después de recibir la validación.	ok	-
	Objetivo	←	Información confirmada y validada por la SB.		x		En cumplimiento de la normativa vigente emitida por la SB.	- Se deben corregir los errores reportados por la SB, en el menor tiempo posible, después de recibir la validación.	ok	-

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
SRI	Objetivo	→	Comprobantes de retención generados.	x		FCPC	De acuerdo a la normativa vigente, en toda compra debe emitirse su respectivo comprobante de retención.	- Reporte mensual de retenciones emitidas. - Valores retenidos transferidos al fisco. - Información que cuadra con el Balance y ATS (Anexo Transaccional Simplificado).	ok	-
	Objetivo	→	Comp. de retención contabilizados.	x			En cumplimiento de la normativa vigente.	- Reporte mensual de retenciones emitidas. - Valores retenidos transferidos al fisco. - Información que cuadra con el Balance y ATS (Anexo Transaccional Simplificado).	ok	-
	Objetivo blando	→	Comp. de retención contabilizados a tiempo.		x		En cumplimiento de la normativa vigente.	- En cada compra, de manera inmediata, debe emitirse el respectivo comprobante de retención	ok	-
	Objetivo blando	→	Valores retenidos pagados hasta el día 12 de cada mes.		x		En cumplimiento de la normativa vigente.	- Se realiza una transferencia bancaria a nombre de la Contadora del FCPC, quien es la responsable de cancelar dichos valores, de acuerdo a los comprobantes de pago emitidos.	ok	-
	Objetivo	→	Anexo transaccional generado.	x			En cumplimiento de la normativa vigente.	- Es recomendable generar el Anexo junto con la declaración mensual, con el fin de evitar diferencias.	ok	-
	Objetivo blando	←	Anexo transaccional enviado hasta el día 12 de cada mes.		x		En cumplimiento de la normativa vigente.	- Como una buena práctica se viene reportando el anexo junto con la declaración, a pesar de que existe el plazo de un mes para su presentación.	ok	-
	Objetivo	←	Información mensual confirmada por el SRI.		x		La información remitida debe pasar por el proceso de validación aplicado por el SRI	- Confirmación recibida por parte del SRI.	ok	-
	Objetivo	←	Reportes adicionales (anuales) generados y enviados.		x		En cumplimiento de la normativa vigente.	- Anexo de Relación de Dependencia (REDEP) - Anexo de Accionistas - Declaración del Impuesto a la Renta (informativo)	ok	-

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
CONSEJO DE LA ADMINIST.	Objetivo	→	Convocatoria a reunión remitida.		x	FCPC	Es necesario que el Consejo de la Administración se reúna por lo menos una vez al mes.	- Convocatorias realizadas con la suficiente anticipación. - Se debe contar con la mayoría de los miembros principales para la toma de decisiones.		- Se debe establecer un día específico del mes, para que estas reuniones se lleven a cabo. - Se debe contar con un plan trimestral de reuniones.
	Objetivo blando	→	Reunión llevada a cabo una vez al mes.		x				ok	-
CONSEJO DE LA ADMINIST.	Objetivo	←	Reportes de créditos del mes conocidos y ratificados.		x	FCPC	El Consejo de la Administración debe conocer y ratificar lo actuado por el Comité de Inversiones, en cuanto a los créditos otorgados a los partícipes, asegurándose que en un 100% de los casos, se haya cumplido con los reglamentos y políticas internas del FCPC.	- Reporte de créditos concedidos durante el mes de análisis. - Actas aprobadas por el Comité de Inversiones, durante el mes de análisis.	ok	-
	Objetivo	→	Saldo disponible a la fecha conocido.		x		El Consejo de la Administración deberá conocer y ratificar todas las inversiones realizadas por el Comité de Inversiones, con la finalidad de asegurarse que no existan recursos estáticos, que estén sin generar rendimientos representativos.	- Reporte de inversiones realizadas por parte del Comité de Inversiones durante el mes de análisis. - Detalle de plazos y tasas de rendimiento de todas las inversiones realizadas, durante el mes.	ok	-
	Objetivo	→	Análisis del Reporte General de Partícipes Mensual.		x		Se debe poner en conocimiento del FCPC sobre las transacciones realizadas durante el mes de análisis.	- Reporte General de Partícipes	ok	-
	Objetivo	←	Resoluciones tomadas por los Comités del FCPC conocidas.		x		El Consejo de la Administración del FCPC debe conocer y aprobar todas las decisiones tomadas por los Comités de Inversiones y de Riesgo.	- Archivo de actas, correspondiente a las reuniones mantenidas por los diferentes Comités, durante el mes de análisis.	ok	-
	Objetivo	→	Puntos relevantes de la gestión de la Administración y de los Comités conocidos.		x		Entre otros temas de interés, se deben considerarse los siguientes: - Persona responsable de dar atención referente al FCPC en la Dirección de Morona Santiago. - Personas de contacto, autorizadas a dar información.	- Gestión directa de parte de la administración del FCPC.		- Es recomendable que el Consejo de la Administración del FCPC nombre a una persona de la Dirección de Morona Santiago, como la única persona responsable de atender asuntos relacionados con la actividad del FCPC, tales como: recepción y envío de documentación, consultas, entre otros (punto que deberá considerarse en el plan de comunicación).

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
COMITÉ DE INVERSIONES	Objetivo	→	Convocatoria a reunión remitida.		x	FCPC	El Comité de Inversiones deberá reunirse obligatoriamente, de manera semanal, todos los días jueves o cuando se presenten situaciones consideradas como emergentes.	- Convocatorias vía correo remitidas por el Presidente de la Comisión, ante situaciones emergentes. - Respecto de las reuniones semanales, no se requerirá de convocatoria previa, puesto que esta actividad es parte de un proceso definido.	ok	-
	Objetivo blando	→	Reunión llevada a cabo semanalmente.		x		El Comité de Inversiones deberá reunirse obligatoriamente, de manera semanal, todos los días jueves o cuando se presenten situaciones consideradas como emergentes.	-	ok	-
	Objetivo	←	Reportes de créditos remitido.		x		Es necesario que un reporte semanal de créditos sea remitido para su posterior aprobación por parte del Comité de Inversiones.	- Reporte de créditos. - Análisis de la información remitida, confirmándose que los netos de los participes son suficientes para cubrir con los pagos mensuales del crédito otorgado. - Análisis general del reporte general de participes.	- Se debe elaborar el formato correspondiente al Reporte General de Participes y sobre el cual se deberá trabajar en las bases de datos del sistema.	
COMITÉ DE INVERSIONES	Objetivo blando	→	Reporte de créditos remitido hasta el día miércoles de c/semana		x	FCPC	Se requiere que todos los participes que requieran realizar un crédito en el FCPC, remitan sus solicitudes como máximo hasta el día miércoles de cada semana.	- Reporte de solicitudes remitidas hasta el día miércoles de cada semana.	- Este cambio en el proceso de concesión de un préstamo deberá ser informado a todos los participes, a través del plan de comunicación.	
	Objetivo	→	Reporte de créditos aprobado.		x		Es necesario que el Comité de Inversiones apruebe semanalmente el Reporte de Créditos.	- Reporte de Créditos solicitados durante la semana. - Acta de aprobación suscrita.	ok	-
	Objetivo	←	Decisiones de inversión de recursos disponibles tomadas.		x		El Comité de Inversiones deberá contar con información actualizada referente a los saldos de disponible, con la finalidad de tomar decisiones de inversión oportunas, evitando mantener recursos en la cuenta bancaria, estáticos y sin generar rendimientos financieros.	- Reportes de disponibilidad - Cotizaciones de tasas de rendimiento ofrecidas por parte de entidades financieras locales. - Reportes de calificación de las entidades.	ok	-
	Objetivo	→	Reporte General de Participes analizado.		x		Este Comité debe cerciorarse en todo momento, de que todos los procesos y procedimientos internos, relacionados a la concesión de créditos, hayan sido cumplidos.	- Reporte General de Participes.	El formato de este reporte deberá ser definido cuanto antes.	

MATRIZ DE DEPENDENCIAS - IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS (ÁREAS RESPONSABLES)

ACTOR	TIPO DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN	COBERTURA SISTEMA		FONDO	POR QUÉ?	QUÉ? / CÓMO?	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
				TOTAL	PARCIAL					
COMITÉ DE RIESGOS	Objetivo	→	Reuniones mantenidas, previa convocatoria.		x	FCPC	De requerirse un cambio en las políticas, procesos o procedimientos, el Consejo de la Administración deberá sugerir que sea el Comité de Riesgos el que analice sus posibles efectos sobre el nivel de riesgo implícito en cada transacción.	- Requerimientos puntuales, emitidos por el Consejo de la Administración y/o por el Comité de Inversiones.	ok	-
	Objetivo	←	Nuevas opciones de inversión analizadas.		x		El Comité de Riesgo siempre deberá tratar de diversificar las opciones de inversión del dinero de todos los participes, en función de un análisis exhaustivo de los niveles de riesgo y posibles rendimientos a ser obtenidos.	- Análisis estadístico de la información. - Modelos probabilísticos.		- El Departamento de Contabilidad deberá emitir un Balance de Flujo de Efectivo, hasta el día 15 de cada mes, con valores proyectados a tres meses.
	Objetivo	→	Portafolio de servicios actual analizado.		x		El Comité de Riesgo siempre deberá tratar de diversificar las opciones de inversión del dinero de todos los participes, en función de un análisis exhaustivo de los niveles de riesgo y posibles rendimientos a ser obtenidos.	-	ok	-
	Objetivo	→	Reporte General de Participes analizado.		x		Este Comité debe cerciorarse en todo momento, de que todos los procesos y procedimientos internos, relacionados a la concesión de créditos, hayan sido cumplidos.	-		El formato de este reporte deberá ser definido cuanto antes.
	Objetivo	←	Puntos relevantes de gestión conocidos.		x		En temas de interés, se considera oportuno modificar los requisitos de aplicación para créditos de \$10.000 a \$20.000.	- Necesariamente esta opción deberá ser analizada, siempre y cuando exista un pedido formal emitido por parte del Consejo de la Administración del FCPC.		- Se debe aprovechar el hecho de que un conjunto de participes que si tienen la capacidad de pago, puedan acceder a incrementar el monto de deuda que actualmente mantienen con el FCPC.

Anexo 3

MATRIZ DE PROPÓSITOS

Propósito	Área Funcional				Dominio	Generalidades que deben considerarse
	Consejo de la Administración [CA]	Comité de Inversiones [CI]	Comité de Riesgos [CR]	Contadora del FCPC [CF]		
1 Se debe levantar la planeación estrategia, plan operativo anual y política general de remuneraciones del FCPC, lo cual deberá ser aprobado por el Consejo de la Administración del FCPC.	x			x	Estrategia	Este ejercicio debe considerar el levantamiento de la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de control de gestión del FCPC.
2 El Consejo de la Administración solicitará al Comité de Riesgos que elabore el Reglamento de Créditos, que considere lo siguiente: 1. Analice la posibilidad de modificar los requerimientos para las créditos de \$10.000 a \$20.000 (actualmente, se considera como requisito que el participe cuente con un ahorro acumulado que ascienda a la mitad del monto de crédito solicitado). 2. Se considere la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios financieros que ofrece el FCPC a sus partícipes (créditos inmediatos y emergentes, seguro de salud, créditos para viajes, etc.). - Para su elaboración, se deberán realizar las consultas respectivas del caso a la SB. Las propuestas deberán estar respaldadas con los respectivos estudios económico-financieros, que demuestren la sostenibilidad de las nuevas prestaciones. Bajo ningún concepto se podrá afectar la cuenta individual del participe y se deberá contar con su aceptación.			x		Portafolio de Servicios	-
3 Se debe gestionar con la SB sobre la aprobación de la reforma a los estatutos del FCPC.	x		x		Estrategia	-
4 Se deberá obtener la confirmación de todas las transferencias procesadas, las cuales deberán ser remitidas a los partícipes, beneficiarios de los créditos aprobados, con copia a todos los miembros del Comité de Inversiones.				x	Servicio al cliente	-
5 Se imprimirá un tríptico con toda la información referente al FCPC y los productos financieros disponibles para todos los partícipes, el cual deberá ser entregado a cada uno de los asistentes el día de la Asamblea General de Partícipes.	x			x	Canales de Información	-
6 Desarrollo e implementación de un Plan de Comunicación, que implique el compromiso de siempre contar con información actualizada del FCPC, dirigida al participe, a través del sitio web, correo electrónico, mensajes de texto, folletos, trípticos, etc.	x	x	x	x	Canales de Información	El objetivo del Plan de Comunicación tendrá como finalidad mantenerle informado al participe sobre los siguientes aspectos: a) Portafolio de Servicios Financieros vigente, que ofrece el FCPC a sus partícipes. b) Proceso de aprobación de solicitudes de crédito. c) Situaciones Emergentes. Ante las cuales el participe requiera que su crédito aprobado sea procesado de manera inmediata, el cual deberá ser procesado a través del sitio web del FCPC. d) Atención personalmente, todos los días jueves en un horario de 8h00 a 16h30 o a la ext. 2637. e) Todas las inquietudes, remitidas por parte de los partícipes, vía correo electrónico, serán atendidas en máximo 24 horas. f) Se dispondrá de un buzón de quejas y recomendaciones para mejorar la atención, disponible en el sitio web del intranet.
7 Nuestros partícipes deberán ser informados sobre créditos aprobados a los que ellos podrían disponer según su conveniencia (emails y mensajes de texto SMS).	x					-
8 Se debe diseñar un plan para la difusión de mensajes de texto SMS a través de celulares a ser dirigidos a los partícipes, con información general del FCPC y específica cuando se lo requiera. Cultura del recordatorio.	x		x		Canales de Información	-
9 Previa a enviar una solicitud, los partícipes deberían tener acceso a revisar la siguiente información: 1. Monto de ahorro acumulado a la fecha. 2. Saldo por pagar del crédito vigente a la fecha (si lo tuviere). 3. Valor del neto, promedio de los seis últimos meses. 4. En función del monto y el plazo requerido por el participe, obtener el pre-aprobado o rechazado a su solicitud. 5. El valor pre-aprobado deberá estar de acuerdo a la situación financiera actual del participe y a las políticas de crédito del FCPC. 6. Estado de cuenta 7. Acceso a Estados Financieros	x	x		x	TI	Se requiere desarrollar el sitio web del FCPC, como parte del plan de comunicación que será dirigido a los partícipes.
10 Se debe elaborar el formato correspondiente al Reporte General de Partícipes, mismo que deberá ser de acceso general y del cual se desprenderá toda la información básica de cada participe.	x				TI	-
11 En el INTRANET, el sitio web del FCPC, deberá disponer de una opción, para la obtención de una solicitud pre-aprobada.	x			x	TI	-
12 Levantamiento de los procesos y procedimientos de FCPC, relacionados a la administración, gestión y control.	x			x	Cumplimiento Regulación	-
13 Se debe actualizar la estructura organizacional del FCPC en función de lo solicitado por la SB (Resolución SB-2013-504).	x				Cumplimiento Regulación	-
14 De acuerdo a la última Resolución SB-2013-504, la Asamblea General del FCPC deberá conocer y aprobar el informe anual de labores presentado por el Consejo de la Administración y Comité de Auditoría.	x				Cumplimiento Regulación	-
15 Se deberán remitir a los miembros del Comité de Inversiones, reportes sobre disponibilidad de recursos los días 5, 10, 15, 20, 25 y último día de cada mes.				x	Administrativo	-
16 De acuerdo al reglamento vigente del FCPC, se debe adjuntar a la documentación de crédito, las copias a colores del certificado de votación vigente, tanto del beneficiario como del garante del préstamo.				x	Administrativo	-

Propósito	Área Funcional				Dominio	Generalidades que deben considerarse
	Consejo de la Administración [CA]	Comité de Inversiones [CI]	Comité de Riesgos [CR]	Contadora del FCPC [CF]		
17 Se debe establecer un cronograma de reuniones trimestrales del Consejo de la Administración del FCPC, con la finalidad de contar con la asistencia de todos los miembros principales.	x				Administrativo	-
18 Se deben realizar las gestiones pertinentes para que la Dirección de Morona Santiago nombre a una persona responsable de impartir información acerca del FCPC, gestión de documentos y atención de situaciones emergentes.	x				Administrativo	-
19 El Departamento de Contabilidad deberá emitir un Balance de Flujo de Efectivo, hasta el día 15 de cada mes, con valores proyectados a tres meses.	x			x	Administrativo	-
20 Como parte de la documentación que respaldan los créditos, se debe realizar una actualización completa de las cédulas y los certificados de votación de cada partícipe, pues deberá exigirse la presentación de copias a colores. Comunicado a través de un email a todos los trabajadores.				x	Administrativo	-
21 Es necesario que cada Comité del FCPC, levante un plan de trabajo anual, el cual deberá ser aprobado por el Consejo de la Administración.		x	x		Administrativo	-
22 Todas las actas de las reuniones de Asamblea General, Consejo de la Administración y de los diferentes Comités del FCPC deberán ser archivadas físicamente por la Secretaría General del FCPC y en archivo físico en un repositorio magnético de información (dropbox), al cual todos los miembros del Consejo deberemos tener acceso.	x	x	x	x	Administrativo	-