



Universidad del Azuay
Maestría en Administración de Empresas Versión
VII

Diseño de indicadores de gestión para el departamento de finanzas y administración en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Provincia del Azuay.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Magister en Administración y Empresas

Autor: Cpa. Martha Briones García

Director: Ing. Ivan Orellana Osorio

Cuenca, Ecuador

2014

DEDICATORIA

A mis hijos Andrés, Santiago y Carlos por ser el motor de mi existencia, a mi madre y suegros por su apoyo y oraciones y a todos los que me rodean por su cariño.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mis pasos cada día, a mi hermana Miriam por su apoyo incondicional, a mi director por su ayuda y a todas las personas que de una u otra manera han participado en la consecución de esta tesis.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación busca brindar una herramienta sencilla que permita en forma efectiva y eficiente apoyar la gestión y desempeño de la Jefatura de Finanzas y Administración de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en provincia del Azuay, frente a los objetivos, metas y responsabilidades institucionales. Para esto se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Corporación a fin de determinar las brechas de gestión y las posibles oportunidades de mejora, así como también la indagación del sustento conceptual necesario para la ejecución de este trabajo, como son: la planificación estratégica e indicadores de gestión. Para la construcción de indicadores se procedió a identificar la misión, visión y objetivos específicos de la Jefatura, a través de un análisis FODA cruzado se determinaron las diferentes estrategias que servirán de apoyo en la gestión departamental; se plantearon los indicadores de gestión, evidenciándose la necesidad de generar un instrumento de medición que permita determinar la eficiencia, eficacia, economía y calidad en el logro de los objetivos y metas planteadas por la Jefatura, por lo que se hace necesario su aprobación e implementación.

Palabras claves: Indicadores de gestión, Indicadores de calidad, gestión, planificación estratégica

ABSTRACT:

The purpose of the present research project is to provide a simple tool that allows effective and efficient support for the management performance in the Finance and Administration Headquarters of the National Communication Corporation CNT EP in the province of Azuay, in order to fulfill the institutional objectives, goals, and responsibilities. For this purpose, a diagnosis of the Corporation's current situation was carried out so as to determine the management gaps and the possible improvement opportunities. In addition, an investigation of the necessary conceptual aspects such as strategic planning and management indicators was developed as a support for this work. For the development of indicators we proceeded to identify the mission, vision, and specific objectives of the Headquarters. Through a SWOT analysis it was possible to determine the different strategies that will support the departmental management. The management indicators were proposed thus exhibiting the need to generate a measuring instrument that allows determining the efficiency, efficacy, economy, and quality in the accomplishment of the objectives and goals proposed by the Headquarters, which is why its approval and implementation are necessary.

Key words: management indicators, quality indicators, management, strategic planning.



INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN:	IV
ABSTRACT:	IV
INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS	VI
CAPITULO 1	1
1 Introducción y Antecedentes de la Empresa.....	1
1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa	1
1.2 Misión, Visión y Valores	2
1.3 Estructura de la organización.....	4
CAPITULO 2	5
2 La Planificación y Control de Gestión, definiciones.	5
2.1 Planificación Estratégica	5
2.2 Objetivos de la Planificación estratégica	7
2.3 Importancia de la Planificación Estratégica	7
2.4 Análisis FODA	8
CAPITULO 3	12
3 Indicadores de Gestión – definiciones	12
3.1 Indicadores de Gestión	12
3.2 Análisis de Indicadores	13
3.3 Condiciones básicas de los indicadores y tipos de Indicadores	13
3.4 Utilización del Cuadro de Mando Integral	15
CAPÍTULO 4	18
4. Diseño y desarrollo de indicadores de Gestión	18
4.1 Metodología y Diseño de Indicadores generales.....	18
4.2 Construcción de Indicadores de Gestión específicos	23
1) Identificación y/o revisión de: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Usuarios o Beneficiarios	24
2) Establecer medidas de desempeño clave:	28
3) Asignar responsabilidades organizacionales:.....	30
4) Establecer referentes comparativos	31
5) Construir fórmulas:.....	34
6) Validar los indicadores:.....	36
4.3 Desarrollo del plan de comunicación de los indicadores en función de los objetivos estratégicos institucionales.....	38
4.3 Elaboración de procedimientos de puesta en marcha y seguimiento de procesos.	38
5. Conclusión y Recomendaciones.....	40
Bibliografía:	48

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS**Figuras:**

Figura 1. Distribución Regional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	2
Figura 2. Estructura Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.	4
Figura 3. Estructura Organizacional Agencia Regional Seis	17
Figura 4. Estructura Organizacional Agencia Regional Seis	19
Figura 5. Estructura Actual de la Jefatura Financiera Administrativa	19
Figura 6. Ciclo para la construcción de Indicadores	24

Tablas:

Tabla 1. Código de Semaforización.....	17
Tabla 2. Análisis FODA - Interno	26
Tabla 3. Análisis FODA - Externo	27
Tabla 4. Análisis FODA Cruzado, Estrategias	28
Tabla 5. Criterios de Validación de Indicadores	37

Anexos:

Anexo 1 Evaluación de Reacción	43
Anexo 2 Evaluación Eficacia.....	44
Anexo 3 Evaluación Aplicación	45
Anexo 4 Lista de Verificación para desarrollo de árbol de indicadores	46
Anexo 5 Formulario de solicitud para incorporación de indicadores	47

CAPITULO 1

1. Introducción y Antecedentes de la Empresa

1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa

1.2 Misión, Visión y Valores

1.3 Estructura de la organización

1 Introducción y Antecedentes de la Empresa

1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa

En el año 1972, nace el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL), como una unidad adscrita al Ministerio de Obras Públicas, encargada de brindar los servicios de telefonía.

En el año de 1992, se transforma en EMETEL (Empresa Estatal de Telecomunicaciones), y luego en el año 1995 en EMETEL S.A. constituyéndose en un monopolio en Telecomunicaciones a nivel nacional. En el año 1997 se escinde en dos grandes empresas: ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.; cuyas áreas de injerencia eran la zona norte del país la primera y la zona sur la segunda respectivamente.

El 30 de octubre del 2008, nace la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A.**, como resultado de la fusión de las extintas **Andinatel S.A.** y **Pacifictel S.A.**; el 14 de enero del 2010, se convierte en empresa pública constituyéndose en la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.**

El 30 de julio del 2010, se oficializó la fusión de la **Corporación** con la empresa de telefonía móvil Telecsa, dueña de la marca **ALEGRO**, lo que permite potenciar la cartera de productos, incluyendo el servicio de telefonía móvil a nivel nacional.

Cabe indicar que la CNT EP goza de un patrimonio propio, con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**, dispone de la red de fibra más grande del país, lo que contribuye para brinda los servicios de telecomunicaciones con mejor calidad y disponibilidad en la red.

Los servicios que actualmente brinda a nivel nacional la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP** son: telefonía fija, móvil y pública, servicios de voz y datos a través de internet fijo y móvil y televisión Satelital. En la provincia del Azuay

excepto en el Cantón Cuenca se brinda todos los servicios descritos, en la ciudad de Cuenca únicamente se puede comercializar TV Satelital, telefonía e internet móvil personal y corporativos.



Figura 1 *Distribución Regional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP*
 Fuente: https://www.cnt.gob.ec/cntwebregistro/upload/pdf/reporte_responsabilidad_corporativa_cnt_ep.pdf

Actualmente los principales entes reguladores de la Corporación son: **MINTEL** (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información), **SENATEL** (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones), **CONATEL** (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) y **SUPERTEL** (Superintendencia de Telecomunicaciones)

1.2 Misión, Visión y Valores

Misión Empresarial

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”¹

Visión Empresarial

¹ (Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag.6)

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”²

Valores Empresariales

- *“Trabajamos en equipo.*
- *Actuamos con integridad.*
- *Estamos comprometidos con el servicio.*
- *Cumplimos con los objetivos empresariales.*
- *Somos socialmente responsables.”³*

De acuerdo al Plan Estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2011-2015, se presentan a continuación los objetivos empresariales:

- *“Incrementar la **cobertura y la base de clientes** en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.*
- *Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los **ciudadanos** a la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.*
- *Proveer **productos y servicios de telecomunicaciones convergentes**, innovadores, de calidad y con excelencia en atención al cliente.*
- *Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para **el Sector Público**, que contribuya con su desarrollo.*
- *Asegurar la **sostenibilidad financiera** de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.*
- *Así, por la convergencia de tecnologías que ofrece, la CNT EP se desenvuelva en un entorno competitivo que genera la necesidad de perfeccionar el desempeño de sus **trabajadores** a través de la transferencia del conocimiento que se construye al interior de sus procesos de gestión; conocimiento que debe ser continuo y estar alineado con su Plan Estratégico.”⁴*

2 (Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag. 6)

3 (Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag.6)

4 (Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag.11)

1.3 Estructura de la organización



REGIÓN 1	REGIÓN 2	REGIÓN 3	REGIÓN 4	REGIÓN 5	REGIÓN 6	REGIÓN 7
Agencia Regional Uno (1) Imbabura	Agencia Regional Dos (2) Pichincha	Agencia Regional Tres (3) Tungurahua	Agencia Regional Cuatro (4) Manabí	Agencia Regional Cinco (5) Guayas	Agencia Regional Seis (6) Azuay	Agencia Regional Siete (7) El Oro
Agencia Provincial Carchi	Agencia Provincial Napo	Agencia Provincial Cotopaxi	Agencia Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas	Agencia Provincial Santa Elena	Agencia Provincial Cañar	Agencia Provincial Loja
Agencia Provincial Esmeraldas	Agencia Provincial Orellana	Agencia Provincial Pastaza	Agencia Provincial Galápagos	Agencia Provincial Los Ríos	Agencia Provincial Morona Santiago	Agencia provincial Zamora Chinchipe
Agencia Provincial Sucumbíos		Agencia Provincial Chimborazo		Agencia Provincial Bolívar		

Figura 2. Estructura Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Fuente: Orgánico Funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

CAPITULO 2

2 La Planificación y Control de Gestión, definiciones.

- 2.1 Planificación Estratégica
- 2.2 Objetivos de la Planificación estratégica
- 2.3 Importancia de la Planificación Estratégica
- 2.4 Análisis FODA

2 La Planificación y Control de Gestión, definiciones.

La planificación no es un tema nuevo, esto viene desde muchos años atrás, siempre con el propósito fundamental de contribuir a alcanzar los objetivos y propósitos institucionales.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Considerando que las empresas experimentan constantes cambios políticos, culturales, tecnológicos, estos planes pueden ser diseñados para que su ejecución y cumplimiento sean corto, mediano o largo plazo.

2.1 Planificación Estratégica

Según Dessler, (2009) un Plan Estratégico es:

“El Plan que diseña una empresa para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva”⁵

Con estas premisas podemos decir que la Planeación estratégica es un instrumento que permite a las organizaciones analizar las situaciones presentes y lo que se espera en el futuro, para con ello orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, para lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Para realizar una planificación Estratégica es necesario en primer lugar analizar el entorno: Clientes, su comportamiento y tendencia, sus gustos en relación al pasado, la satisfacción al cliente, sus competidores, los existentes y los posibles competidores que pueden aparecer en el futuro; así como también el entorno competitivo global que implica los posibles competidores del mercado globalizado.

Misión:

“Explica qué es la empresa, lo que hace y a dónde se dirige”⁶

⁵ (Administración del Talento Humano. Dessler, Gary, 2009, Pág. 78)

Es decir es el conjunto de acciones y logros que se encuentran encaminando a la organización para alcanzar la visión. Es la identificación del cómo estamos como empresa y a donde queremos llegar.

Responde a las preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Qué necesita satisfacer?, ¿Qué valor agregado proporciona?, ¿Para qué sirve?

La Misión debe ser una declaración en forma explícita de los planes de la organización o un área funcional específica, así como la identificación de las tareas y actores para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Visión:

“Declaración general de la dirección que se sigue, la cual provoca emociones a los miembros de la organización”⁷

Es decir la visión es la imagen que da sentido compartido de dirección con miras al futuro. Esta debe ser unificada y todos deben entenderla de la misma manera; señala a donde queremos llegar.

Según Kaplan, la Visión se encuentra fundamentada en cuatro perspectivas primordiales:

- Como se ve la perspectiva Financiera:
- Como ve a la organización los clientes
- Como ven los colaboradores a la organización
- Que cosas deben cambiar en los procesos para llegar a cumplir los objetivos planteados.

La visión siempre debe ir acompañada de los valores estratégicos, por cuanto estos representan la filosofía institucional.

La visión por lo tanto el planteamiento hacia el futuro, resume las aspiraciones de la organización por lo que esta debe ser creíble, atractiva y un estímulo para todos sus miembros. Esta por lo general se define a largo plazo.

Valores Estratégicos

Según Rodeloy Castellanos Cruz (2007) los Valores Estratégicos:

⁶ (Administración del Talento Humano. Dessler, Gary, 2009, Pág. 80)

⁷ (Administración del Talento Humano. Dessler, Gary, 2009, Pág. 79)

"... representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro."⁸

Los valores estratégicos más utilizados según HENRY MINTZBERG son:

- a. Conocimiento y satisfacción del cliente: quienes son nuestros clientes y como mantenerlos a gusto.
- b. Conocimiento del Mercado: La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones.
- c. eficiencia: empleando los mejores medios posibles.
- d. Innovación: implementación tecnológica de nuevos productos y procesos
- e. Sinergia: acción y creación colectivas; es unión, cooperación.
- f. Liderazgo: saber dirigir.

2.2 Objetivos de la Planificación estratégica

Constituyen el plan básico de la empresa y representan los resultados que la empresa desea obtener en un tiempo específico, estos deben ser claros, precisos y cuantificables.

Los parámetros claves que describen el futuro deseable de la organización deben ser:

- Estratégicos
- De largo plazo
- Eventualmente cuantificables
- Definidos dentro del contexto de la misión
- Y proveen una guía direccional a la organización.

2.3 Importancia de la Planificación Estratégica

Toda organización debe tener un plan estratégico, sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), ya que su implementación, definirá el rumbo de su vida institucional.

La Planificación Estratégica, es el conjunto de elementos que permiten llevar a una empresa hasta la visión, es la ruta a seguir para llegar al logro de los objetivos. Este conjunto de elementos son esenciales para la toma de decisiones

Hoy cuando se planifica se debe trabajar de lo interno hacia lo externo, sobre los condicionantes del negocio. Planificar es mirar al futuro, es una referencia para la toma de decisiones de uso gerencial.

⁸ <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>; Castellanos Cruz, R.: "Valores-Misión-Visión" en Contribuciones a la Economía, octubre 2007. Revisado el 23 de octubre de 2013

La importancia de la planificación estratégica en la empresa radica en el que a través de ésta se establecen metas propuestas y hacia dónde quiere llegar la organización, buscando una sinergia alrededor de toda la empresa, para al final llegar al logro de los objetivos propuestos.

Es decir al establecer la misión, la visión, sus valores y objetivos estratégicos, se le da a la institución herramientas que le ayuda a conocer mejor lo que busca la organización y el objetivo o meta a alcanzar. Sin embargo esta planificación para que se desarrolle y de los frutos deseados, debe ser conocida por todos los que conforman la empresa, el conocimiento ayuda tanto a los directivos y trabajadores a saber qué es lo que la empresa requiere de nosotros, cuales son los resultados que se desean alcanzar y hacia dónde va la organización.

2.4 Análisis FODA

El FODA es una herramienta que utiliza la organización para la formulación de su plan estratégico.

Se basa en el estudio del entorno, consiste en el análisis interno de la organización, los puntos fuertes y débiles, es decir lo que podemos controlar, está dividido en fortalezas y debilidades; y en el análisis externo de la organización, que constituyen las oportunidades y amenazas, es aquello que no se puede controlar.

Análisis Interno:

Fortalezas: constituyen los elementos internos y positivos de la empresa que favorecen al logro de los objetivos institucionales, sus ventajas, que hace la empresa mejor que cualquier otra, que percibe la gente de la empresa.

Debilidades: son elementos internos y negativos de la empresa que constituyen obstáculos para el logro de los objetivos institucionales, que podemos mejorar, que se debería evitar, que perciben nuestros clientes y que no nos permite responder eficazmente.

Análisis Externo:

Oportunidades: constituyen los elementos externos y que no podemos controlar, son situaciones externas y positivas que se generan en el entorno, que con conocimiento de las mismas, pueden servir de apoyo a la organización.

Amenazas: son situaciones negativas externas a la organización; obstáculos o amenazas que se enfrenta la empresa y que pueden impedir su crecimiento, pero que deben ser asumidas y eliminadas para evitar daños en el desempeño de la organización.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Como determinar estrategias con FODA cruzado.

FODA CRUZADO

“... implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.”⁹

La finalidad de la matriz FODA Cruzada es identificar las acciones estratégicas que nos lleven a alcanzar los objetivos planteados, apoyándose en las fortalezas para capitalizar las oportunidades, y corrigiendo las debilidades para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Con estas premisas podemos decir que el FODA Cruzado, permite interactuar con una serie de variables y establece varios tipos de estrategias como: Estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja y las oportunidades externas. Se les puede considerar como estrategias ofensivas.

Las estrategias DO

Procuran superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Consideradas como estrategia de adaptación.

⁹ HENRY MINTZBERG, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, JUNIOR ESTIVEN CUERO OSORIO, ANA MILENA ESPINOSA ORTEGÓN, MARTHA INÉS GUEVARA RESTREPO, KATHERIN ANDREA MONTOYA ZAPATA, LEIDY PATRICIA OROZCO MORENO, YEIDI ANDREA ORTIZ MARTÍNEZ, 2007, pag. 25

Las estrategias FA

Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Sin querer con ello decir que una organización fuerte deba siempre enfrentar las amenazas del entorno. Son planteadas como estrategias defensivas.

Las estrategias DA

Son tácticas que pretenden determinar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Conocidas también como estrategia de supervivencia.

Para construir una matriz FODA, de la empresa se requiere se realice una recopilación de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas claves de la empresa, establecer la relación entre:

- Las fortalezas internas y oportunidades externas
- Las debilidades internas y las amenazas externas
- Las fortalezas internas y las amenazas externas
- Las debilidades internas y las oportunidades externas

Los resultado de estas se deben registrar en cada uno de los cuadrantes a los que correspondan; para luego realizar el análisis respectivo.

	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO) "OFENSIVA"	Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO) "ADAPTACION"
AMENAZAS	Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) "DEFENSIVA"	Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA) "SOBREVIVENCIA"

Con los resultados obtenidos, se podrán definir las diferentes estrategias corporativas, en base las realidades detectadas, con miras a obtener el máximo provecho a las oportunidades y minimizar las amenazas detectadas en el entorno.

Para elegir las estrategias más adecuadas, se debe evaluar la información obtenida, sus pros y sus contras, confrontando las observaciones del entorno con nuestra realidad, con lo que se podrá formular alternativas o acciones acorde a nuestras circunstancias y capacidades.

Metas:

Constituye el valor límite que desea alcanzarse en un tiempo determinado o en un relación cuantificable.

En una organización las metas deben lograrse a corto plazo, ser cuantificables, realistas y deben ser fijadas para todos los niveles de la organización.

En resumen, el proceso de Planificación estratégica se podría visualizar:

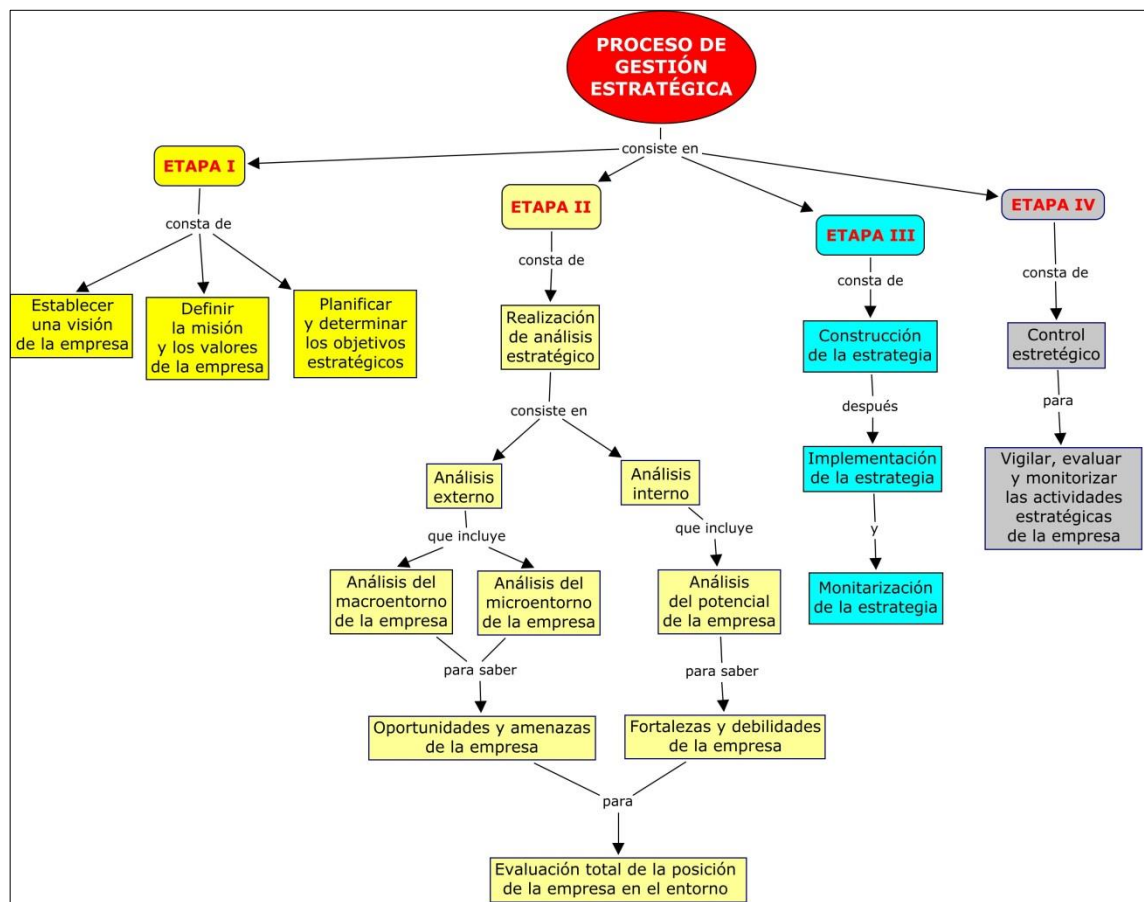


Figura 3 Proceso de Gestión Estratégica

Fuente: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/estrategias-empresariales/>

CAPITULO 3

3 Indicadores de Gestión – definiciones

- 3.1 Indicadores de Gestión
- 3.2 Análisis de Indicadores
- 3.3 Condiciones básicas de los indicadores y tipos de Indicadores
- 3.4 Utilización del Cuadro de Mando Integral

3 Indicadores de Gestión – definiciones

Una de las dificultades que se encuentran dentro de las empresas es la falta o el desconocimiento de Indicadores que le ayuden en su gestión institucional. Este tipo de medición tuvo su origen en los sistemas de Calidad Total, creados en los Estados Unidos y aplicados en Japón con gran asertividad.

3.1 Indicadores de Gestión

Existen varios conceptos de indicador de gestión, entre los que se pueden detallar:

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado”¹⁰

Para Dessler (2007) los indicadores son *“Estadísticos que se utilizan para medir actividades y resultados”¹¹*

“Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas”¹²

“Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño”.¹³

¹⁰ Rincón Bermúdez Rafael David, LOS INDICADORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL: UNA GUÍA PARA SU DEFINICIÓN, Revista Universidad Eafid, Julio – Septiembre, pag. 42-59

¹¹ Dessler, Gary, Administración del Talento Humano., 2009, Pág. 89

¹² <http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/indicadores.pdf> consultado el 30 de octubre de 2013

¹³ Dirección de Presupuestos de Chile (2011). http://www.dipres.cl/572/articles-36282_doc_pdf3.pdf. Pag. 2

Podemos decir que los indicadores, son instrumentos de medición que nos ayudan a evaluar las actividades y resultados de los colaboradores, y así establecer sus debilidades y oportunidades de mejora, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

Adicional, se puede decir que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten evaluar la ejecución de las actividades, siendo la medición de vital importancia para el conocimiento de los procesos y el cumplimiento de metas.

3.2 Análisis de Indicadores

Según el Dr. William Deming, la medición es uno de los pilares fundamentales de la Gestión de Calidad, es así que si no se puede medir un proceso es difícil que mejore, por ende se desconoce el cumplimiento de los procesos, lo que repercute directamente en la consecución de los objetivos y metas.

En muchas ocasiones se cree que los indicadores son solo instrumentos de control, sin embargo, controlar significa evaluar y con el propósito de analizar si se cumplió o no los objetivos estratégicos institucionales, la evaluación se realiza posterior a su ejecución (*ex post*), cuyo propósito es buscar impactar en los resultados futuros de la organización y no, controlar el pasado, mediante su monitoreo constante y su retroalimentación hacia los ejecutores de estos procesos.

No obstante de lo dicho, para una mejor evaluación y seguimientos es aconsejable se determinen los procesos más importantes y que impacten en la ejecución de los objetivos estratégicos y las necesidades institucionales.

3.3 Condiciones básicas de los indicadores y tipos de Indicadores

Condiciones básicas de los indicadores:

Como se indicó en punto anterior, es necesario determinar los procesos más importantes con miras a sentar bases sobre acciones a tomar en el presente y en el futuro en las tareas más importantes.

Todo indicador debe ser medible, controlable y sobre todo entendible.

Medible: es decir debe ser cuantificable y proporcionar la información en el momento en el que se lo requiera.

Controlable: debe poderse controlar dentro de la estructura de la organización, de tal forma que puedan ser evaluados por entes externos e internos siempre que sea necesario; y,

Entendible: debe ser de fácil identificación por todos los miembros de la organización.

Objetivo: Deben estar direccionados a un proceso específico y no condicionado a factores externos.

Concluyendo se puede decir que los indicadores de gestión deben ser frecuentes, concretos, precisos, oportunos, de calidad y cantidad razonables y a la vez deben ser sencillos, objetivos, de fácil manejo y estar disponibles en el momento oportuno para la toma de decisiones.

Tipos de Indicadores:

Diferentes autores han determinado un sin número de tipologías de indicadores, sin embargo desde el punto de vista del desempeño podemos determinar que los más utilizados son: de eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio:

Eficiencia: Se refiere a la ejecución de acciones, optimizando y control de los recursos existentes, evaluar los recursos asignados y el grado de aprovechamiento de los mismos.

Eficacia: Determina el grado de cumplimiento de los objetivos del área o institución, este indicador está en relación al nivel de satisfacción de los usuarios.

Economía: hace referencia a la capacidad de optimizar los recursos financieros en pos de cumplir la misión institucional.

Calidad del Servicio: constituye la capacidad que se tiene para responder en forma rápida y oportuna a los clientes internos o externos.

Los indicadores a ser utilizados por la institución deben permitir visualizar los diferentes ámbitos de control.

Tomando como base el planteamiento dado por la Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile, se pueden efectuar mediciones en tres ámbitos de control: Proceso, producto (bienes / servicios) y resultados, pudiendo estos últimos dividirse en resultados intermedios y resultado final o de impacto.¹⁴

a) **Ámbito de Proceso:** Hace referencia a la ejecución de los procesos para obtener un bien o servicio determinado.

b) **Ámbito de Producto.** Se refieren a la calidad de los bienes y/o servicios producidos o entregados a los clientes,

c) **Ámbito de Resultado.** Este indicador puede dividirse en:

¹⁴ Presupuesto de Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y control de Gestión del Gobierno Central; http://www.dipres.gob.cl/594/articles-60578_doc_pdf.pdf, pag. 21-22; consultado 30/10/2013

- **Resultado Intermedio.** Hace referencia a los cambios en la actitud, comportamiento y el estado de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios.
- **Resultado Final o Impacto.** Nos permite medir la eficiencia de los procesos planificados versus los resultados reales obtenidos, respecto al logro de metas y objetivos establecidos. En algunas ocasiones es complicado ejecutar estas mediciones, especialmente al momento de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos se pueden visualizar a largo plazo.

Presentación de Indicadores:

La presentación de los indicadores debe ser lo más sencilla y concisa posible, puesto que lo que se pretende es que la administración y usuarios de esta información pueda visualizar en forma inmediata la situación actual de los aspectos que se encuentran en análisis. Se podría decir que las mejores y más efectiva son los cuadros, tablas y gráficos.

Si bien los indicadores de gestión servirán para la toma de decisiones, el seguimiento y la evaluación por parte de la alta dirección, sin embargo es indispensable que estos indicadores sean presentados en forma clara, que faciliten el entendimiento y comprensión de todos los miembros de la organización en todos los niveles.

3.4 Utilización del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral, conocido también como Tablero de Control o en inglés Balance Scorecard (BSC), fue presentado por primera vez en el año 1992 en la Revista Harvard Business Review, basado en el trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton. El cuadro de mando y control permite medir la eficacia y eficiencia del talento humano en la ejecución de sus tareas, para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

“Mide la eficacia y la eficiencia de las funciones de RH con el objetivo de promover empleados con las conductas necesarias para alcanzar las metas estratégicas de la empresa”¹⁵

“..es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una Empresa”¹⁶

Constituye estándares o medidas cuantitativas que la empresa usa para medir las actividades y conductas de su talento Humano y los resultados de estas conductas para alcanzar los objetivos estratégicos.

¹⁵ Dessler, Gary, Administración del Talento Humano., 2009, Pág. 102

¹⁶ Rincón Bermúdez Rafael David, LOS INDICADORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL: UNA GUÍA PARA SU DEFINICIÓN, Revista Universidad Eafid, Julio – Septiembre, pag. 15

Según la opinión de Becker, Huselid y Ulrich: *"..la acción más firme que los gerentes de RH pueden llevar a cabo para asegurar su contribución estratégica consiste en desarrollar un sistema de medición que demuestre de manera convincente el impacto que tiene RH sobre el desempeño del negocio"*¹⁷

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Información para crear un tablero de control:

En base a lo planteado por Gary Dessler, para crear un tablero de control se necesita tres tipos de información:

- Estrategia de la empresa
- Relaciones causales
- Indicadores para medir todas las actividades y los resultados relacionados.

Es decir fijar los fines de la entidad, establecer las variables claves y definir los indicadores a través de los cuales se va a realizar el control y monitoreo de los resultados.

Según Kaplan y Norton, podemos destacar tres características fundamentales del CMI:

1. La naturaleza y la importancia de la información recogida
2. La rapidez de acceso de la información.
3. La selección de indicadores necesarios para la toma de decisiones.

¹⁷ Tomado de Dessler, Gary, *Administración del Talento Humano.*, 2009, Pág. 103

En la actualidad no todos los CMI se basan en los principios planteados por Kaplan y Norton, pero si mantienen cierta influencia de estos, como es el uso del “Deshboard” (tablero), que muestre información relevante sobre la empresa.

Existen varios tipos de CMI dependiendo del sector al que esté enfocado, del período fiscal, etc., entre los que se puede citar están: el CMI Operativo (Deshboard), es decir indicadores rutinarios, ligados a áreas, departamentos, procesos específicos o de soporte; estos se pueden medir en forma diaria, semanal, mensual y por ser específicos, suelen ser el punto de partida para la implementación del CMI; y, por otro lado tenemos el CMI Estratégico, el cual se encuentra enfocado directamente a las estrategias institucionales.

En ambos casos se utilizan alarmas de fácil interpretación, cuyo cálculo se basa en cada uno de los indicadores, en estas por lo general se utilizan colores que facilitan su interpretación visual.

Por ejemplo:

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
No se cumple la meta planificada. Constituye una alerta para verificar tendencias y las acciones correctivas inmediatas	No se ha alcanzado la meta planificada. Constituye una alerta para verificar tendencias para mejorar los controles.	Se ha alcanzado la meta planificada. Si la tendencia se mantiene, la gestión está bajo control.

T

Tabla 1. *Código de SemafORIZACIÓN.*

Fuente: Adaptado por la autora, del Código de semaforización estandarizado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP..

CAPÍTULO 4

4 Diseño y desarrollo de indicadores de Gestión

- 4.1 Metodología y Diseño de Indicadores generales
- 4.2 Construcción de Indicadores de Gestión específicos
- 4.3 Desarrollo del plan de comunicación de los indicadores en función de los objetivos estratégicos institucionales.
- 4.4 Elaboración de procedimientos de puesta en marcha y seguimiento de procesos.

4. Diseño y desarrollo de indicadores de Gestión

4.1 Metodología y Diseño de Indicadores generales

Como se ha podido evidenciar en los capítulos anteriores, la gestión estratégica constituye un instrumento indispensable para la medición y control del desempeño de las diferentes actividades institucionales, integrados en un panel de control que constituye la herramienta mediante la cual se despliega la información deseada y que servirá para la toma de decisiones y corregir las desviaciones identificadas mediante el análisis de los resultados asociados a los indicadores previamente definidos. Permitiendo a los usuarios de esta información mantener un control del desempeño institucional y minimizar los tiempos de respuesta en la consecución de sus objetivos, razón por la cual es imprescindible definir una metodología que permita obtener resultados confiables y oportunos a los usuarios de esta información.

El CMI constituye uno de los instrumentos de medición indispensables en el proceso, por cuanto a través de este se obtendrá los resultados necesarios para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Siendo que este trabajo está enfocado específicamente al departamento de Finanzas y Administración de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se comenzará con una descripción detallada del Orgánico funcional del departamento, el detalle de funciones de cada una de las áreas adscritas a éste, para luego continuar determinando el plan estratégico del departamento, cuya metodología a utilizar en este proceso será en primera instancia, definir la misión, visión y los objetivos estratégicos del departamento, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para a través del Foda cruzado, establecer las estrategias, para luego determinar los indicadores más idóneos a ser utilizados para la evaluación de los procesos de mayor relevancia en dicho departamento. Se concluirá con un plan de comunicación dichos indicadores y la elaboración de la propuesta para su puesta en marcha y seguimiento del proceso.

Estructura Organizacional Agencia Regional Seis

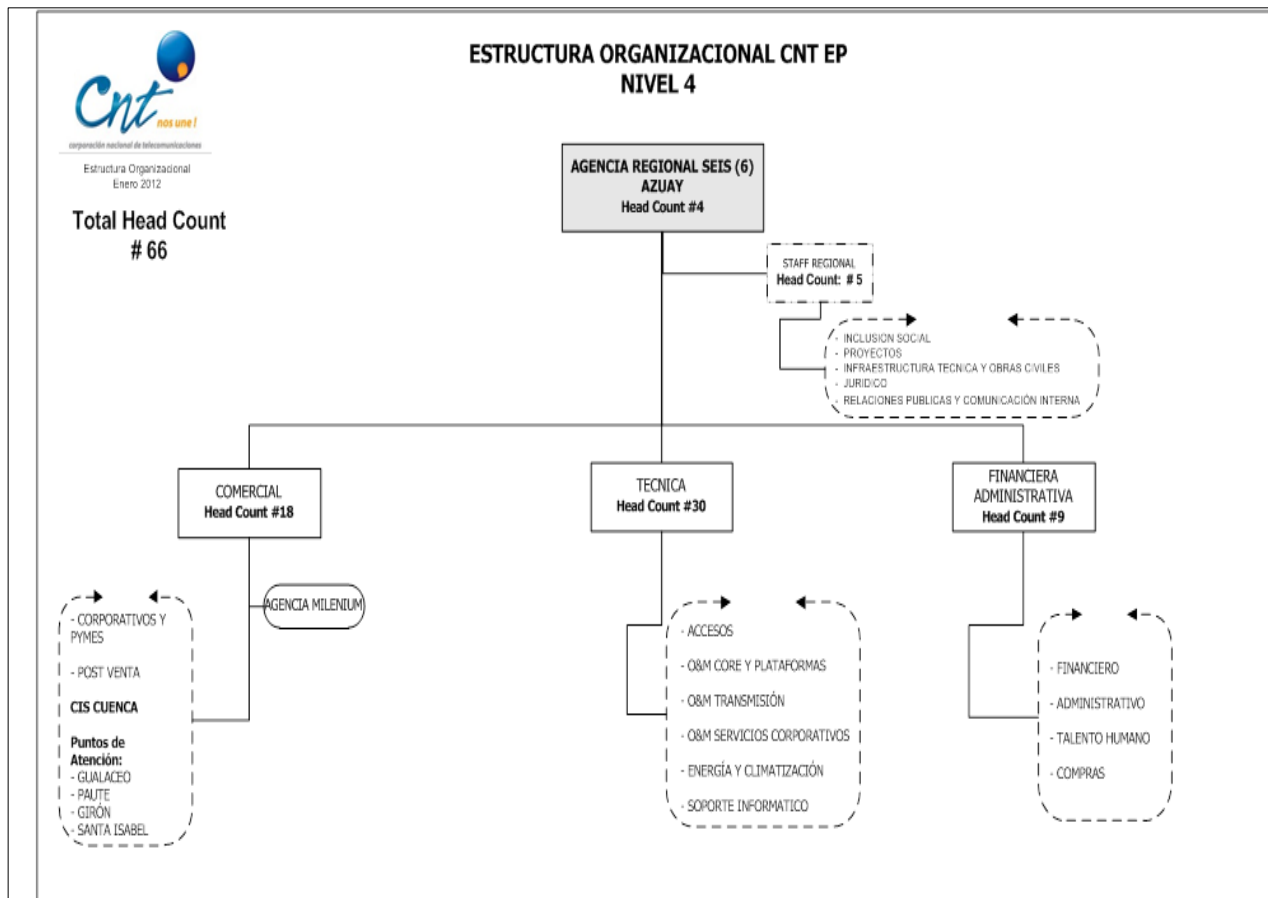


Figura 4. Estructura Organizacional Agencia Regional Seis
Fuente: Estructura Organizacional 2012

Organigrama Jefatura de Finanzas y Administración:

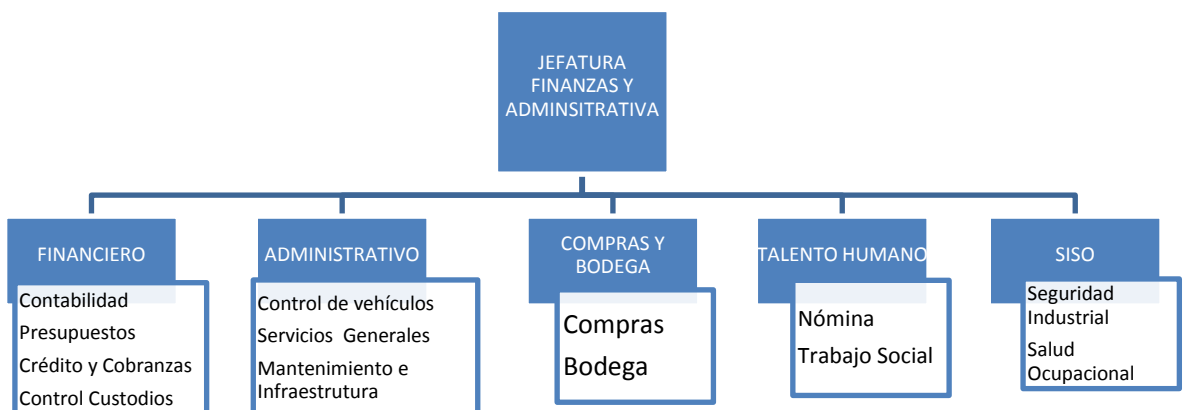


Figura 5. Estructura Actual de la Jefatura Financiera Administrativa

Fuente: Orgánico General CNT EP

Actividades por área:

Financiero:

Contabilidad y Presupuestos, Crédito y Cobranzas

CARGO	RECURSOS
Analistas Financieros	4
Asistentes Financieros	1
TOTAL	5

Funciones:

- Verificación, registros y control contable de Ingresos: Directos, Facturación manual, facturación y Recaudación de telefonía fija y móvil, gastos, Inventarios, nóminas.
- Control de Pagos, desde la creación de Acreedores hasta el pago por tesorería.
- Registro y control de Activos Fijos de la provincia de Azuay.
- Verificación, registro y control de Presupuestos de Ingresos y Gastos, elaboración de Proforma Presupuestaria.
- Elaboración de Informes Presupuestarios y Contables, Indicadores de Gestión, Ínfimas Cuantías, detalles de pasajes, etc.
- Registro, verificación y liquidación de Impuestos.
- Conciliaciones Bancarias de las cuentas de Ingresos y Gastos.
- Conciliación de la cuenta interambientes.
- Control Previo de Gastos Varios y nóminas.
- Transferencias de Gastos Varios del Azuay y Vigilancia de la Regional 6.
- Constatación y Tomas físicas periódicas programadas (semestral) tanto de las bodegas como de Valores para Cambios y Garantías, así como aleatorias cada 2 meses.
- Registro, seguimiento y Control de Garantías entregadas por contratistas.
- Registro de solicitudes y justificación de Viáticos, subsistencias y alimentación
- Recaudación, Control y reportes del Juzgado de Coactivas
- Recuperación de Cartera, emisión de títulos de Crédito, ordenes de Cobro, notificación a clientes, acciones prejudiciales.
- Llamadas a los abonados para recuperación de cartera.

Compras y Bodega

CARGO	RECURSOS
Analista Financiero	2
Bodeguero	1
TOTAL	3

Compras:

- Coordinar con las diferentes áreas las adquisiciones a realizar.
- Formar parte del grupo de compras
- Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores
- Iniciar procesos de compras tanto a través de Ínfimas Cuantías como procesos a través del Portal de Compras Públicas.
- Formar parte de las comisiones de adquisiciones para los diferentes procesos sean estos según los montos establecidos mediante: Catálogo Electrónico, Menor Cuantía (Bienes, Servicios u Obras), Subasta Inversa Electrónica, Cotización.

Bodega:

- Recepción y verificación de Bienes recibidos de los diferentes proveedores y provincias.
- Entrega de suministros, materiales y bienes de acuerdo a las diferentes requisiciones realizadas por todas las áreas y a las diferentes provincias.
- Realizar la entrega de material técnico a los funcionarios que laboran en los diferentes centros de mantenimiento, esto para optimizar los tiempos de los técnicos.
- Registro, verificación y control de Ingresos, Egresos y transferencias entre provincias.
- Control de bienes en poder de los funcionarios.
- Devengación de materiales entregados a los técnicos.
- Inventarios por muestreo periódicos.
- Recepción, verificación, registro y entrega de equipos DTH, decodificadores, tarjetas, etc.

Administrativa

CARGO	RECURSOS
Analista Administrativos	2
TOTAL	2

Servicios Generales

- Control y mantenimiento de vehículos
- Matriculación vehicular
- Control, entrega y registro de órdenes de combustible
- Reporte y seguimientos de los trámites con la Jefatura de Seguros, en los diferentes percances sucedidos en la provincia.

- Pago de Servicios básicos e impuestos de las diferentes centrales, estaciones repetidoras y antenas.
- Control y trámite de pago de Aseo y Limpieza y arrendamientos Varios
- Control y trámite de pago para mantenimientos varios de equipos y bienes.

Mantenimiento de Edificios:

- Control y trámite de pago de Servicios de Vigilancia a nivel de la Regional 6
- Levantamiento, legalización de bienes y gestión administrativa con Municipios, Juntas Parroquiales y otros.
- Control de inmuebles
- Mantenimiento varios de edificios
- Limpieza y desbroce de malezas en las diferentes centrales, estaciones repetidoras, nodos de la móvil y antenas.
- Entrega de documentos dentro de la ciudad.

Talento Humano

CARGO	RECURSOS
Analista de Talento Humano	2
Analista SISO	1
Médico Ocupacional	1
TOTAL	4

Talento Humano

- Procesos de selección y contratación de personal
- Administración de fichas personales de los trabajadores
- Registro, control y pago de Prestaciones sociales con el IESS
- Control de asistencia del personal y cumplimiento de la normativa vigente (Reglamentos interno) y régimen disciplinario.
- Registro y Control de Horas extras
- Elaboración de nómina de los Empleados
- Control de Vacaciones y licencias
- Anticipos de Sueldos
- Registro, control y seguimiento de pago de subsidios por enfermedad
- Emisión de Certificados
- Elaboración de Liquidaciones
- Elaboración, registro y pago de Jubilación Patronal
- Servicios socio laboral
- Evaluación de desempeño

- Coordinar y realizar el levantamiento de necesidades y ejecutar los programas de capacitación.
- Inducción y re inducción del personal
- Investigación de accidentes de trabajo
- Control de los justificativos de Viáticos, Subsistencias y alimentación.

SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) (Estas actividades las realiza a nivel de toda la regional 6)

- Gestión SISO
- Manejo de Indicadores de Gestión
- Seguimiento de Gestión de SISO
- Identificación de factores de Riesgo
- Capacitación al personal en temas relacionados con SISO
- Elaboración y Coordinación de Planes de Emergencia
- Generación de Simulacros.

Medicina Ocupacional (Estas actividades las realiza a nivel de toda la regional 6)

- Manejo de indicadores de Gestión de Salud ocupacional
- Seguimiento de Gestión de SISO
- Identificación de factores de Riesgo
- Apertura historias médicas preocupacionales y ocupacionales
- Desarrollo de programas de medicina preventiva
- Capacitación al personal en temas relacionados con Medicina Ocupacional
- Coordinar programas de vacunación
- Atención de emergencias.

4.2 Construcción de Indicadores de Gestión específicos

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, maneja indicadores que miden la gestión de la gerencia y las jefaturas Técnica y Comercial a nivel de las provincias y Regionales, siendo una necesidad la creación de indicadores que ayuden a la consecución de los objetivos institucionales; con esta premisa y tomando como base lo planteado en los capítulos anteriores se procede a diseñar nuevos indicadores que se derivan de los objetivos estratégicos desarrollados por el departamento y que permitirán medir la gestión del departamento de finanzas y administración.

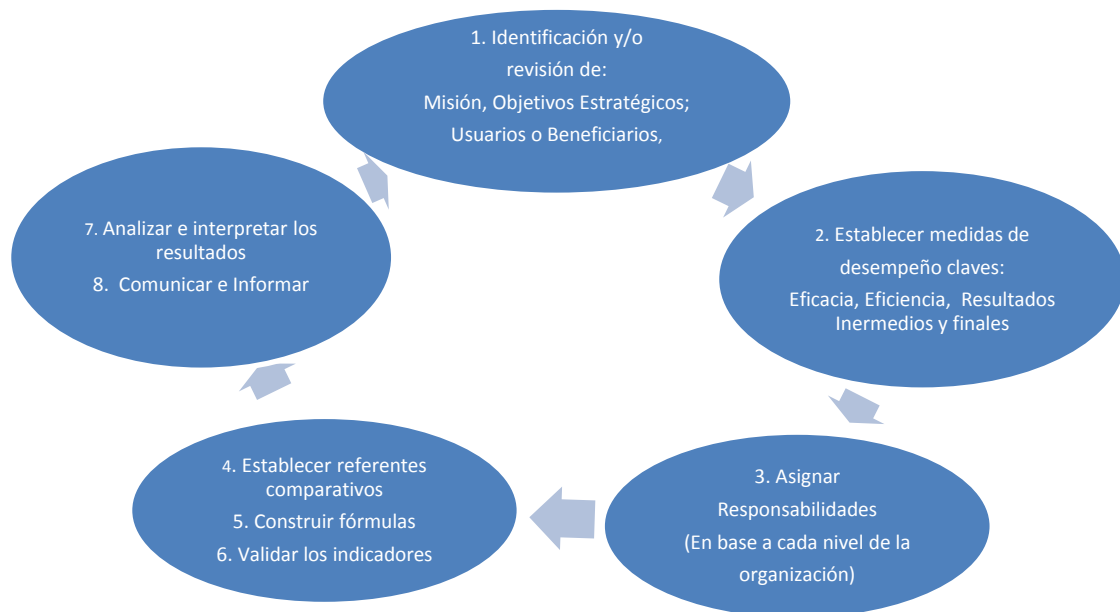
Ciclo para la construcción de Indicadores:

Figura 4. *Ciclo para la construcción de Indicadores*

Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público – CEPAL SERIEManuales 45¹⁸

1) Identificación y/o revisión de: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Usuarios o Beneficiarios

Misión del departamento de Finanzas y Administración:

“Departamento comprometido con el cumplimiento de los objetivos, mediante la interacción de las distintas áreas que conforman la jefatura, con eficiencia, eficacia y responsabilidad, trabajando en equipo, para apoyar a nuestros clientes internos y externos, minimizando los tiempos promedio.”

Visión del departamento de Finanzas y Administración:

“Un departamento consolidado que planifica, organiza, controla y comunica, mediante un mejoramiento continuo, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos.”

Objetivos del departamento de Finanzas y Administración:

- **Financiero:**

¹⁸ Indicadores de Desempeño en el Sector Público – CEPAL-SERIEManuales 45, Santiago de Chile, noviembre 2005, pág. 44.

- Realizar un seguimiento oportuno y eficiente al presupuesto de ingresos y gastos.
- Registrar, depurar y analizar la información contable en forma eficiente y efectiva para presentar los estados financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones.
- Cumplir con los compromisos de pago a proveedores en forma oportuna.
- Realizar las gestiones de recuperación de cartera en forma eficiente y oportuna para cumplir los objetivos planteados por la administración.
- Mantener actualizada la información de entrega, cambio y devolución de bienes a cargo de cada uno de los custodios de bienes muebles del Azuay.

- **Administrativo:**

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, en forma eficiente y oportuna, para salvaguardar la integridad de sus usuarios.
- Realizar el seguimiento y mantenimiento de los inmuebles en forma oportuna e implementar y mantener lo establecido en la normativa vigente de imagen corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Mantener en forma actualizada todo lo referente a Servicios Generales.

- **Compras y Bodega:**

- Realizar la adquisición de bienes y servicio en forma eficiente y oportuna.
- Mejorar la calidad de los bienes y servicios contratados
- Mantener stock de materiales técnicos, suministros de oficina, herrajería, cable así como también los productos necesarios para la comercialización de TV por cable, internet, entre otros, en los niveles óptimos, para evitar desabastecimiento.

- **Talento Humano:**

- Fortalecer y afianzar el Talento Humano para mejorar el desempeño institucional, creando personal confiable, competente e innovador.
- Mantener un Plan de Capacitación que fomente el desarrollo de competencias y la calidad del Talento Humano.

- **SISO:**

- Medir y controlar los potenciales riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de la aplicación de las Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional actual en la CNT EP y dando cumplimiento a la legislación vigente.

- Capacitar y reforzar a todo el Talento Humano de la provincia del Azuay sobre la normativa interna y externa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó mediante reuniones con cada uno de los responsables de cada grupo de trabajo de la Unidad de Finanzas y Administración, identificando los factores internos y externos considerando las condiciones del entorno.

Análisis Interno:

	FORTALEZA	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	F.1 Personal experimentado y empoderado con su trabajo.	D.1 Problemas de orden en las bodegas. Inadecuado manejo de inventarios.
	F.2 Procesos definidos para alcanzar los objetivos institucionales	D.2 el sistema implementado no cuenta con reporterías que apalanquen la gestión.
	F.3 Buena capacidad de pagos, por contar con recursos financieros que se transfieren en forma mensual desde la matriz.	D.3 No se cuentan con reportes financieros para realizar el análisis de gestión
	F.4 Cuenta con un sistema denominado ERP SAP que integra las gestiones financieras administrativas en sus diferentes etapas: financiero, adquisiciones, Talento Humano	D.4 Falta de Capacitación y difusión de la información

Tabla 2. *Análisis FODA - Interno*

Fuente: La autora en función del levantamiento realizado con el personal que pertenece a la Jefatura Financiera Administrativa.

Análisis Externo:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	O.1 Aplicación de legislación vigente	A.1 centralización y falta de respuesta oportuna por parte de la Matriz en procesos que pueden ser manejados a nivel de la provincia
	O.2 Incremento en el número de servicios vendidos.	A.2 Elaboración de un dimensionamiento por parte de la matriz, que no se ajusta a la realidad de la provincia.
		A.3 Los clientes no tienen una cultura de pago a tiempo, lo que incrementa el porcentaje de cartera incobrable.
		A.4 No se cuenta con un sistema de medición y diagnóstico de la gestión financiera administrativa, debidamente aprobado por la Gerencia Nacional de Planificación Empresarial (Quito).

Tabla 3. *Análisis FODA - Externo*

Fuente: La autora en función del levantamiento realizado con el personal que pertenece a la Jefatura Financiera Administrativa.

Con la información obtenida en base a las dos matrices anteriores y considerando los factores de impacto alto y medio, se procedió a realizar la Matriz Foda y determinar cada una de las estrategias a través del análisis del FODA Cruzado:

	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO) "OFENSIVA"	Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO) ADAPTACION
	F1,F2, F4 O2 O3 Lograr un funcionamiento eficiente del personal del área, capacitado y que contribuya para el cumplimiento de las metas planteadas por el departamento.	D1O1O2 Administrar en forma efectiva los inventarios aplicando la normativa vigente para evitar costos innecesarios, mal almacenamiento así como también agotamiento de stocks que obstaculicen el normal desenvolvimiento institucional
	F2O1 Garantizar una adecuada administración de recursos financieros en base a las leyes y normativa vigente	D2D4O3 capacitar al personal utilizando la tecnología con la que cuenta la institución y aprovechando el conocimiento del cliente interno.
	F1O3 Fortalecer la comunicación y la tecnología para el cumplimiento de los objetivos institucionales	D3O3 Innovar la generación reportes financieros a través de la utilización de la tecnología existente.
AMENAZAS	Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) DEFENSIVA	Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA) "SOBREVIVENCIA"
	F1A1 Establecer un plan de capacitación en áreas críticas que contribuya al mejor desenvolvimiento del personal	D3A3 Establecer lineamientos claros para realizar una efectiva gestión de cobro.
	F1A4 Diseñar Indicadores que apalanquen la gestión del departamento.	D4A2 Capacitar al personal en áreas críticas para el fortalecimiento del departamento.
	F2A3 Realizar un plan de trabajo para la generación de nuevas tácticas de recuperación de cartera	

Tabla 4. Análisis FODA Cruzado, Estrategias

Fuente: La autora en función del levantamiento realizado con el personal que pertenece a la Jefatura Financiera Administrativa.

2) Establecer medidas de desempeño clave:

Este punto se encuentra atado a los objetivos, metas y las estrategias institucionales a todos los niveles; determinándose el número y el tipo de indicadores a utilizar.

En base a lo expuesto se puede decir que los indicadores planteados son:

Indicadores de Eficiencia:

- **Morosidad de los clientes:** Muestra los niveles de cartera tanto de la corriente, vencida, cartera en juicios coactivos y su recuperación; para luego determinar los porcentajes de morosidad.
- **Oportunidad en entregas:** Mide el número de días que le toma al bodeguero despachar las requisiciones de las diferentes áreas vs. Normativa institucional.
- **Oportunidad en pedidos.** Muestra el número de pedidos de compra despachados en relación a los generados por las diferentes áreas.

Indicadores de Eficacia:

- **Gestión del Conocimiento:** Evalúa la capacitación del personal en base al plan de Capacitación propuesto y las necesidades de cada una de las áreas de la provincia. Los factores a evaluar serán:
 - **Aprendizaje:** Mide la capacidad de aprendizaje de cada uno de los participantes al final de las jornadas de capacitación con respecto a sus conocimientos iniciales. Conocer la nota inicial, permite identificar el nivel real de aprendizaje.
 - **Aplicación:** Evalúa la utilidad del conocimiento adquirido en la capacitación y su uso en sus labores diarias
- **Gestión de Compras:** Su ejecución se mide en porcentajes de cumplimiento y se basa en la cantidad de los procesos ejecutados con relación a lo planificado.

Indicadores de Economía:

- **Ejecución Presupuestaria:** Mide los porcentajes de ejecución presupuestaria en relación al presupuesto asignado.
- **Gestión de Compras:** Mide el porcentaje de gestión de compras en relación al presupuesto proyectado.
- **Gestión Administrativa – Vehículos:** Mide los porcentajes de variación en el consumo de combustible en relación al presupuesto anual proyectado.

Indicadores de Calidad:

- **Evaluación de Reacción:** Mide la calidad de la capacitación recibida, considerando su contenido, metodología y aplicación.

- **Recuperación de Cartera:** Muestra los porcentajes de recuperación total, sea esta: cartera corriente, vencida, cartera en juicios coactivos, en relación a la cartera vencida inicial del período.
- **Nivel de respuesta:** Mide el tiempo que toma el proceso de pago a proveedores desde su ingreso al departamento financiero en relación a los compromisos establecidos
- **Mantenimiento de Vehículos:** Permite conocer la apreciación del cliente interno sobre el servicio prestado por la unidad.

3) **Asignar responsabilidades organizacionales:**

Hace referencia al responsable de alimentar y analizar los datos necesarios para la generación de indicadores.

En base a lo indicado:

Indicadores de Eficiencia:

- **Morosidad de los clientes:** Analista Financiero – Crédito y cobranzas
- **Oportunidad en entregas:** Bodeguero
- **Oportunidad en pedidos:** Bodeguero

Indicadores de Eficacia:

- **Gestión del Conocimiento:** Analista de Talento Humano
- **Gestión de Compras:** Analista de compras

Indicadores de Economía:

- **Ejecución Presupuestaria:** Analista financiero – Contabilidad y Presupuestos
- **Gestión de Compras:** Analista de compras
- **Gestión Administrativa – Vehículos:** Analista Administrativo – Servicios Generales

Indicadores de Calidad:

- **Evaluación de Reacción:** Analista de Talento Humano
- **Recuperación de Cartera:** Analista financiero - crédito y cobranzas
- **Nivel de respuesta:** Analista financiero – Contabilidad y Presupuestos
- **Mantenimiento de Vehículos:** Analista Administrativo – Servicios Generales

4) Establecer referentes comparativos

Constituyen las metas, estándares, políticas de cumplimiento establecidas por la institución, departamento o grupo de trabajo.

Indicadores de Eficiencia:

- **Morosidad de los clientes:** en este indicador se miden tres (3) puntos:
 - *Recuperación de cartera corriente:* es decir aquella cartera fresca y que se mantiene hasta 30 días:

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 84.99 %	> =85.00% – 89.99%	< = 90.00%

- *Recuperación de cartera o extrajudicial:* es decir aquella cartera superior a 31 días y que no ha sido pasada a la jurisdicción coactiva.

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 74.99%	> =75.00% – 79.99%	< = 80.00%

- *Recuperación de cartera por la vía judicial a través de la vía coactiva:* esta se trata de cartera que fue trasladada a los abogados externos para que se realice su recuperación.

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 5.99%	> =6.00% – 6.99%	< = 7.00%

Esta información se obtiene de los sistemas que maneja la corporación (OPENFlexin, Smartflexin, Haypirium)

- **Oportunidad en entregas:** Este indicador se maneja en forma mensual y la meta planteada es entregar los materiales en el caso de entregas emergentes hasta en 24 horas de recibida la requisición y en caso de la entrega periódicas de materiales, como política provincial, las solicitudes de materiales se realizan hasta el día 28 de cada mes y bodega debe entregar dentro de los 5 (cinco) días del mes siguiente.

Esta información se obtiene del sistema que maneja la corporación llamado ERP SAP.

AREA A EVALUAR	EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
Emergente	> = 24h01		< =24h00
Periódico	> = 9	> = 6 - 8 días	< = 5 días

- **Oportunidad en pedidos:** Este indicador se mide en forma mensual y la meta planteada es cubrir el 100% de los pedidos iniciados por las diferentes áreas.

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION OPTIMA
= < 90 - 99	100%

La herramienta a utilizar para este índice será el reporte que se genera del sistema ERP SAP.

Indicadores de Eficacia:

- **Gestión del Conocimiento:** Este índice se evaluará en forma mensual e individual:
 - **Aprendizaje:** estas se generan en dos instancias, una pretest y otra postest; es decir una al inicio de la capacitación y otra al final de la misma. Este indicador es susceptible de interpretación, puesto que considerando un escenario positivo podemos decir que a menor nivel inicial, mayor será el porcentaje de aprendizaje obtenido.
 - **Aplicación:** a través de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a cada uno de los jefes de área.

AREA A EVALUAR	EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
APRENDIZAJE	<= 49%	> =50% – 69%	> =70%
APLICACION	<= 2.5	> =2.6 – 3.5	> =3.6 - 5

- **Gestión de Compras:** Este índice se mide en forma mensual y el porcentaje de cumplimiento se mide considerando:

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 75%	> 75.01% - 90%	> = 90.1%

La herramienta utilizada es reportes generados por el sistema ERP- SAP.

Indicadores de Economía:

- **Ejecución Presupuestaria:** Este indicador se mide en forma mensual y el consolidado en forma semestral.

PERIODO	EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
MENSUAL	< = 65%	> =65.01% – 89.99%	< = 90%
SEMESTRAL	< = 65%	> =65.01% – 89.99%	< = 90%

La herramienta utilizada es reportes generados por el sistema ERP- SAP.

- **Gestión de Compras:** Este indicador se mide en forma mensual y el consolidado en forma semestral.

PERIODO	EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
MENSUAL	< = 65%	> =65.01% – 89.99%	< = 90%
SEMESTRAL	< = 65%	> =65.01% – 89.99%	< = 90%

La herramienta utilizada es reportes generados por el sistema ERP- SAP.

- **Gestión Administrativa – Vehículos:** Este indicador se analiza en forma mensual y la herramienta a utilizar es el sistema GIS AVL (Geographic Information System / Automated Vehicle Location) y el ERP- SAP

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 65%	> =65.01% – 89.99%	< = 90%

Indicadores de Calidad:

- **Evaluación de Reacción:** a través de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas luego de cada una de las capacitaciones al 100% del personal capacitado. La ponderación se realiza sobre 25 puntos, divididos en 5 grupos: Contenido y Metodología, Intención de Aplicación, Capacidad del Instructor, Logística y Material., cada grupo con un peso de 5 puntos cada uno:

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
<= 10	> =11 – 15	> =16 – 25

- **Recuperación de Cartera:**

Este índice se mide en forma mensual y su herramienta constituye hojas electrónicas y reportes generados en los sistemas OPEN Flexis, SIGECO, FOES.

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 6.00% – 6.99%	> =7.00% – 9.99%	< = 10.00%

- **Nivel de respuesta:**

Para la generación de este indicador se tomará la herramienta Mercurio (Sistema de documentación y Archivo) y los reportes de transferencias realizadas. La Jefatura de Finanzas y Administración maneja como compromiso el pago a proveedores en 2 días hábiles desde que ingresa la documentación a dicha jefatura.

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
>=4 días	<= 3 días	< 2 días

- **Mantenimiento de Vehículos:**

Mide en forma porcentual el número de veces que recibe un servicio de mantenimiento de vehículos de calidad vs. el número de solicitudes de servicios. La herramienta a utilizar será estadísticas generadas en el sistema GIS AVL (Geographic Information System / Automated Vehicle Location).

EJECUCIÓN MINIMA	EJECUCION MEDIA	EJECUCION OPTIMA
< = 75%	> 75.01% - 90%	> = 90.01%

5) Construir fórmulas:

Una vez que se encuentra clara la magnitud de la evaluación se procede a la construcción de las fórmulas para cada uno de los indicadores planteados, asegurándose que la información generada de cada una de sus variables, sea el resultado deseado.

Indicadores de Eficiencia:

- **Morosidad de los clientes:**
 - **Cartera Corriente:** $(\text{Total de Recaudación Cartera Corriente} / \text{Total Facturación}) * 100$
 - **Cartera Vencida Extrajudicial:** $(\text{Total Recaudación Cartera Vencida Extrajudicial} / \text{total Cartera vencida extrajudicial}) * 100$
 - **Cartera Vencida Vía Coactiva:** $(\text{Total Recaudación Vía Coactiva} / \text{total autos de pago}) * 100$
- **Oportunidad en entregas:**
 - **Emergentes:** $(\text{Fecha y hora de entrega materiales} - \text{Fecha y hora requisición}) * 24$
 - **Periódicas:** $(\text{Fecha de entrega materiales} - \text{Fecha de requisición})$
- **Oportunidad en pedidos:** $(\text{Total de compra efectuadas en el mes} / \text{Número de requerimientos}) * 100$ (cantidad)

Indicadores de Eficacia:

- **Gestión del Conocimiento:**
 - **Aprendizaje:** $\{(\text{postest} - \text{pretest}) / \text{pretest}\} * 100$
 - **Aplicación:** $\sum \text{calificación jefe inmediato}$
 - **Gestión de Compras:** $(\text{Total procesos de contratación ejecutados} / \text{Total procesos de contratación proyectados}) * 100$ (cantidad)

Indicadores de Economía:

- **Ejecución Presupuestaria:**
 - **Mensual:** $(\text{Total ejecución presupuesto mensual} / \text{total presupuesto asignado mensual}) * 100$
 - **Semestral:** $(\text{Total ejecución presupuesto semestral} / \text{total presupuesto asignado semestral}) * 100$
- **Gestión de Compras**
 - **Mensual:** $(\text{total ejecución presupuestaria mensual} / \text{Total presupuesto asignado mensual}) * 100$
 - **Semestral:** $(\text{Total ejecución acumulada} / \text{Total presupuesto asignado acumulado}) * 100$
- **Gestión Administrativa – Vehículos:** $(\text{Total de gasto combustibles y lubricantes} / \text{Total presupuesto asignado partida combustibles y lubricantes}) * 100$

Indicadores de Calidad:

- **Evaluación de Reacción:** Σ ponderación en encuesta
- **Recuperación de Cartera:** (Total recuperación de cartera vencida/Total cartera vencida inicial)*100
- **Nivel de respuesta:** (Fecha de entrega de documentación para el pago - fecha de pago)
- **Mantenimiento de Vehículos:** (número de solicitudes calificadas como servicio de calidad / número de solicitudes de servicios) *100

6) Validar los indicadores:

Esta constituye una de las etapas más importantes, porque nos permite medir y comprobar regularmente los avances y las variaciones en la gestión, de tal forma que se puedan tomar los correctivos pertinentes cuando sea necesario, sean estos la eliminación, modificación o sustitución de los mismos, con miras de cumplir con los objetivos planteados.

Esta validación se realiza una vez que se ha puesto en marcha la implementación de los indicadores, considerando incluso opiniones de los usuarios.

En base a lo planteado en la Norma UNE 66175, se exponen algunas de las preguntas que el responsable de la validación se puede plantear:

- *¿es útil el indicador?;*
- *¿el indicador sirve para tomar decisiones?;*
- *¿simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?;*
- *¿es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?;*
- *¿compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador?;*
- *¿está suficientemente definido de tal forma que el resultado puede ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?;*
- *¿es clara la representación gráfica utilizada?;*
- *¿es redundante con otros indicadores ya existentes?;*
- *¿es adecuada la periodicidad establecida?;*
- *¿existe una forma de obtener la información más sencilla?;*
- *¿se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?;*
- *¿se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?;*
- *¿se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?; etc.¹⁹*

En base a lo expuesto y considerando lo planteado en el Instructivo para Control y Seguimiento de Planificación y Gestión Empresarial de la Corporación se puede considerar los siguientes criterios de validación:

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Pertinencia	El indicador refleja el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales
Relevancia	Asegura si el indicador planteado representa el objetivo estratégico de tal forma que una vez ejecutado se verifique una mejora en el desempeño.
Homogeneidad	Durante la generación de indicadores, no confundir entre indicadores que miden brechas de metas planificadas vs. metas cumplidas, con brechas de cumplimiento de proyectos específicos, tendiendo a realizar acciones que demanden relativamente menos recursos, postergando o anulando lo de mayor impacto en la gestión institucional.
Independencia	Los indicadores no pueden estar condicionados a factores externos, deben estar enfocados a acciones de su entorno directamente.
Confiabilidad	Independientemente de quien realice la medición, los indicadores deben estar en condiciones de ser analizados por miembros de la institución o por observadores externos.
Simplicidad y Comprensivo	Los indicadores deben cubrir aspectos significativos pero su cantidad no debe exceder la capacidad de análisis de los usuarios ya sean internos o externos. Estos deben ser de fácil comprensión y lo más sencillos. Se debe comprobar que si luego de realizado este análisis se dispone de un número equilibrado de indicadores que monitoreen las metas ya sean estas de largo, mediano o corto plazo.
Oportunidad	Se deben generar en forma oportuna dependiendo del tipo de indicador asegurando la lectura correcta de los indicadores, su medición y difusión.
No redundante	Asociar pocos indicadores clave a cada objetivo, verificando que estos no sean repetitivos o no interpretan lo mismo.
Focalizado	Verificar que si el indicadores cubre procesos críticos y que éste sea desplegado a nivel gerencial y de jefaturas.
Participativo	Analizar si el indicador fue consensuado con los miembros de la organización para lograr su legitimidad y compromiso con los resultados que se generen.

Tabla 5. *Criterios de Validación de Indicadores*

Fuente: La autora adaptado Anexo 5 Instructivo para Control y Seguimiento de Planificación y Gestión Empresarial CNT EP e Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005

Los puntos 7 y 8 del Ciclo para la construcción de Indicadores se incluyen en los puntos **4.3** Desarrollo del plan de comunicación de los indicadores en función de los objetivos

estratégicos institucionales y **4.4** Elaboración de procedimientos de puesta en marcha y seguimiento de procesos

4.3 Desarrollo del plan de comunicación de los indicadores en función de los objetivos estratégicos institucionales.

El desarrollo de un plan de comunicación en la organización implica informar, comunicar y sensibilizar a los colaboradores, sobre sus oportunidades y ventajas de su implementación, así como a los mandos superiores de la corporación; para lo cual se considera los siguientes elementos:

- Definir los objetivos en forma clara, con mensajes simples, directos y demostrables.
- Recopilar la información del personal clave, con miras a obtener su compromiso desde su inicio.
- Presentar un mensaje claro del proceso a implementar, en base a los objetivos planteados por el área.
- Fijar metas realistas y de corto plazo, que sean medibles y relativamente fáciles de lograr.
- Asegurar el feedback de las personas involucradas en el plan durante la implementación del mismo, mediante reuniones de trabajo con el personal y revisiones periódicas.
- Firma de un acta compromiso de cumplimiento con el personal involucrado en la ejecución de este proceso.²⁰

4.4 Elaboración de procedimientos de puesta en marcha y seguimiento de procesos.

Este procedimiento tiene como objetivo, normar la implementación de los indicadores de gestión y las formas en las cuales se dará un seguimiento de cumplimiento a cada uno de los resultados obtenidos; esto con el fin de mejorar la calidad de la gestión realizada por el departamento de finanzas y administración.

De acuerdo a los lineamientos establecidos en la Corporación, el procedimiento deberá contener:

- Nombres de los funcionarios que elaboran y aprueban el procedimiento.
- Registro de Actualizaciones en las que se incluyan el número de cambio, la sección, la página, el concepto, autorización y fecha del cambio.
- Alcance y generalidades del proceso de implementación de indicadores de gestión para el departamento de finanzas y administración.

²⁰ Adaptado por la autora en base a CEPAL- SERIEManuales 45, Santiago de Chile, noviembre 2005, pág. 44: Indicadores de Gestión en el Sector Público. Pág. 62 y notas en clase del módulo Control de Gestión, Econ. José Luis Espinoza Abad; MBA.VII.

- Objetivos generales y específicos del procedimiento.
- Definiciones claves.
- Unidades que intervienen en la implementación.
- Gestión de recursos, sean estos financieros, humanos y/o técnicos.
- Diagramas de flujo de cada uno de los procesos a intervenir.
- Establecer el procedimiento contestando las siguientes interrogantes:
 - Qué vamos a observar y medir
 - Cómo aplicar el procedimiento de medición de cada proceso
 - Quién es el responsable de cada uno de los procesos
 - Cuándo se realiza el seguimiento de cada uno de los resultados.
- Procedimiento.
- Medición y Análisis.
- Responsabilidades.
- Consideraciones generales.
- Disposiciones Transitorias.
- Disposición final.

5) Conclusión y Recomendaciones

En base a la investigación realizada a lo largo de este proyecto se ha podido evidenciar las conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación:

Conclusión:

Al realizar un análisis inicial de la empresa se puede evidenciar que, si bien durante su vida institucional ha sufrido una serie de transiciones, estas han servido para que la Corporación crezca como empresa y como organización, implementado una planificación estratégica a largo plazo, con objetivos empresariales claros, que apalanca la prestación de servicio de telecomunicaciones a nivel nacional.

En base a los conocimientos adquiridos sobre la planificación, control de Gestión y lo pertinente a indicadores de gestión, se procedió a generar el Ciclo para la Construcción de indicadores y en su ejecución se pudo realizar un trabajo mancomunado con el personal que conforma la Jefatura de Finanzas y Administración y plantear la misión, visión y objetivos estratégicos departamentales, todos ellos alineados al Plan Estratégico institucional.

Al realizar el análisis FODA, se pudo evidenciar una serie de debilidades en el departamento de Finanzas y Administración, especialmente en el manejo de bodegas, la falta de reporterías necesarias para la buena gestión del área, así como la falta de reportes financieros que faciliten el análisis de gestión; siendo la de mayor relevancia la que hace referencia a la falta de un sistema de medición y diagnóstico de la gestión financiera administrativa.

De igual manera se han determinado tanto fortalezas como oportunidades que en cierta medida, sirven de apoyo para que cada una de las actividades, se enfoquen a mejorar los procesos.

A través del análisis FODA Cruzado, se establecieron las estrategias departamentales, entre ellas estrategias funcionales que hacen referencia a la administración y manejo de bodegas, a la efectiva gestión departamental a través de la implementación y generación de reportes financieros; así como también la mejora de la capacitación del personal a través de establecer planes específicos en áreas críticas de conocimiento.

Al establecer las medidas de desempeño se han identificado indicadores que pretenden evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la gestión la Jefatura en estudio, abarcando cada una de las áreas que la conforman. De igual manera se procedió con la

asignación de responsabilidades, establecer los referentes comparativos y la construcción de fórmulas para cada indicador.

En base a lo planteado por las normas internacionales para la implantación de Indicadores y considerando el Instructivo para Control y Seguimiento de Planificación y Gestión Empresarial de CNT EP y el planteamiento dado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, se procedió a generar los criterios de validación de los indicadores, considerándose entre otros criterios como pertinencia, relevancia, homogeneidad, independencia, confiabilidad, oportunidad, etc.

Del análisis realizado se desprende que si bien, la implementación de Indicadores de Gestión por sí solo no asegura la calidad, sin embargo su monitoreo viabiliza una mejora continua. Un sistema de Indicadores de Gestión constituye sin duda un instrumento indispensable para la Jefatura Financiera Administrativa, por lo que su implementación es urgente y necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.


La implementación de Indicadores de Gestión, permitirá a la administración determinar en cada una de las áreas de éste departamento los cuellos de botella que se pueden generar y que afectan al desempeño de toda la jefatura.

Recomendaciones:

En base al trabajo realizado se recomienda:

- Uno de los pilares fundamentales de la organización constituye el talento humano, por lo que es necesario implementar estrategias de desarrollo que permitan alinear la formación de los colaboradores con los objetivos institucionales y al Plan Estratégico.
- Con los resultados obtenidos al implementar la planificación estratégica en el departamento de Finanzas y Administración, es necesario que éstos sean aprobados por la corporación, para que sirva de base para el desarrollo y el adelanto de dicha jefatura.
- En base a las estrategias planteadas en el desarrollo de este proyecto, es necesario:
 - Establecer un plan de capacitación en áreas críticas que permitan el fortalecimiento de la jefatura y que se extienda a las otras áreas que conforman la provincia del Azuay, mismo que debe estar basado en un levantamiento de conocimientos requeridos en los diferentes campos de acción específicos.
 - Analizar e implementar reportes financieros, que apoyen la gestión tanto financiera como administrativa, utilizando la tecnología existente.
 - Establecer un plan de trabajo para la generación de nuevas tácticas de recuperación de cartera, que permita mejorar la gestión de crédito y cobranza y se pueda cumplir con los objetivos institucionales.
 - Promover las acciones necesarias para concienciar al personal sobre el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.
 - Destinar recursos financieros necesarios, específicamente para la ejecución del plan de capacitación del personal.
 - Mantener y garantizar un efectivo control, evaluación y administración de los recursos financieros a través de la aplicación y seguimiento de indicadores tanto de eficiencia como de economía.
- Iniciar los trámites pertinentes para la revisión e implementación de la propuesta planteada en el presente trabajo.
- Cumplir por parte del personal que forma la Jefatura Financiera Administrativa con los objetivos planteados, mismos que se encuentran alineados a la consecución de la misión y visión empresarial.
- Realizar un seguimiento en la implementación de este proyecto, puesto que permitirá el mejoramiento continuo tanto de la jefatura como de la corporación.

Anexo 2 Evaluación Eficacia

	FORMATO PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN	Fecha:	24/03/2014
---	--	---------------	-------------------

Objetivo: Evalúa la utilidad de los conocimientos, las habilidades, experiencias o actitudes adquiridas, es decir, mide la transferencia del aprendizaje al trabajo, se aplica hasta en un 20% de los eventos ejecutados, 90 días después de finalizado el evento. Se refleja en los registros de eventos de capacitación. (Manual de Calidad punto 6.2.2)

Nombre del Evento de Capacitación: _____

Fecha de la Capacitación: Día Mes Año

Fecha de la Evaluación: Día Mes Año

Datos del Evaluado

Nombre:	Cargo:	Área:	Provincia
	Código Empleado:		AZUAY

Datos del Evaluador

Nombre:	Cargo:	Nivel Jerárquico:
	Código Empleado:	

Ponderación del 1 al 5

EL FUNCIONARIO APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	
--	--

EL FUNCIONARIO MEJORÓ EN SU DESEMPEÑO LABORAL	
---	--

SE EVIDENCIA MEJORAMIENTO EN LAS COMPETENCIAS DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN	
--	--

AL EFECTUAR RETROALIMENTACIÓN CON EL EVALUADO, MUESTRA CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA CAPACITADO	
---	--

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	

Firma del Evaluador _____

Nota: Una Copia de esta Evaluación deberá reposar en la Hoja de Vida del Empleado

La Ponderación se realiza del 1 (malo) al 5 (excelente)

Resultados de la Evaluación	De 1 a 2,5: La capacitación no fue eficaz (Se requiere reprogramar la capacitación y replantear los objetivos de la misma) De 2,6 a 3,5: Se requiere reforzar la capacitación (Se debe replantear nuevos objetivos de capacitación y realizar seguimiento con Evaluación del Desempeño) De 3,6 a 5: Se evidencia la eficacia de la Capacitación
------------------------------------	---

Anexo 3 Evaluación Aplicación

NOMBRE DEL EVENTO: _____
 NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____
 FECHAS DE REALIZACIÓN: _____
 FECHA DE EVALUACIÓN: _____

1. Después de realizado el curso de (nombre del evento), pudo utilizar las habilidades y/o conocimientos aprendidos:

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Inmediatamente	
2	A la semana	
1	Al mes	
0	Aún no los ha utilizado	

2. ¿Han sido importantes, en el desarrollo de sus tareas, los conocimientos adquiridos en el curso (nombre del evento)?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

3. ¿Para aplicar sus conocimientos, están disponibles en su lugar de trabajo, todos los materiales o maquinaria que necesita?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	En poca cantidad	
0	No dispone de nada	

4. Actualmente, usted está aplicando los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso en su trabajo.

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

Si la respuesta 4 fue 1, 2 o 3, entonces responda la pregunta 6.

Si la respuesta 4 fue 0, entonces responda la pregunta 7.

5. Dé ejemplos específicos acerca de cómo usted aplica los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso de capacitación realizado.

6. Indique la razón o razones que le han impedido utilizar sus nuevos conocimientos y/o habilidades adquiridas en este curso de (nombre del evento) de forma adecuada en su trabajo. Favor, marque con una "X" la(s) razón(es) escogida(s).

No ha tenido oportunidad	
Ha cambiado de labor dentro de la empresa	
El supervisor o jefe no lo apoya	
Resistencia propia al cambio	
Se siente desmotivado	
No aprendió nada nuevo en el curso	
No recuerda los contenidos del curso	

Anexo 4 Lista de Verificación para desarrollo de árbol de indicadores**Lista de Verificación para desarrollo de árbol de indicadores**

- Asegurar que el indicador (s) sea (n) pertinente (s) y mida (n) el objetivo
- Asociar pocos indicadores clave a cada objetivo, verificar si los indicadores entre objetivos no se repiten o no interpretan lo mismo.
- Agrupar los indicadores en "indicadores padre" cuando sea necesario y por excepción no por regla de tal forma que se asegure la lectura correcta de los indicadores.
- Generar más indicadores/ inductores que de resultado.
- Durante la generación NO confundir indicadores de gestión, que miden brechas de meta planificada vs meta ejecutada definida para el objetivo, con indicadores de proyectos que miden la "gestión de proyectos y los resultados de ejecución y administración de actividades" que al finalizar permitirán alcanzar la meta del objetivo.
- Verificar para cada objetivo si alguno de los indicadores asociados al objetivo tienen una relación directa con los proyectos asociados al objetivo de tal forma que una vez concluido (el proyecto) se verifique una mejora en el desempeño.
- En la medida de lo posible generar indicadores que tengan la misma naturaleza y que su despliegue sea fácil de entender.
- Se debe asegurar que exista una línea base para cada indicador generado.
- Verificar si el control del desempeño requiere un control y monitoreo a nivel geográfico, x eje, x producto etc.
- Verificar si el control del desempeño requiere asignación de metas y responsables a nivel funcional.
- Verificar si se requiere despliegue de procesos críticos (servicio-operación-venta)
- Verificar que como mínimo exista indicadores desplegados a nivel gerencial y de jefatura en dichos procesos críticos.
- Verificar si se requiere controles adicionales de desempeño en procesos sin contacto a cliente pero críticos al negocio: monitoreo de productos-canales-área geográfica.
- Para la generación de estos indicadores desplegados se aplica la misma lógica de la selección de indicadores.
- Comprobar si luego de este trabajo se dispone de un número equilibrado de indicadores para monitorear metas de largo, mediano y largo plazo.



Anexo 5 Formulario de solicitud para incorporación de indicadores

FORMULARIO PARA SOLICITUD DE INGRESO DE INDICADORES AL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL	
Área Responsable: Coordinación de Control y Seguimiento /GNPEM	
Fecha de envío:	
1. APLICACIÓN E INSTRUCCIONES	
<p>a) Esta solicitud aplica solamente para Indicadores Nivel 4 del Sistema de Información Gerencial y parámetros adicionales que se pretendan adicionar a Indicadores N1-N3-N3 ya automatizados.</p> <p>b) Los niveles 3 a 3 de indicadores son generados durante el Proceso de Planificación Estratégica. Los indicadores nivel 4 consisten en métricas que sirven para reforzar indirectamente la información del CMI o monitorear operaciones de áreas locales que contribuyan a la estrategia.</p> <p>c) La Coordinación de Control y Seguimiento evaluará la factibilidad de incorporación en base al grado de beneficio pretendido para la estrategia y disponibilidad de recursos (se aplicará la Matriz de relación entre Indicadores N4 y Dashboards).</p> <p>d) Este formulario debe ser llenado en un computador. El área requeriente debe coordinar con su respectivo Gerente Nacional la firma de autorización respectiva en este documento. Luego Cada Gerencia Nacional dirigirá el plico respectivo anexando este formulario a la Coordinación de Control y Seguimiento.</p>	
2. DATOS DE AREA	
Fecha de solicitud:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Nombre de persona que solicita:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Nombre de Gerente de área de persona que solicita	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Nombre de Gerente Nacional	<input style="width: 90%;" type="text"/>
3. DATOS DE INDICADORE O METRICAS	
IMPORANTE: Si su requerimiento es de automatización y añade parámetros a indicadores ya existentes en el dashboard pase al ítem 4	
Nombre del indicador:	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>(No confundir con la fórmula de cálculo)</small>
Fórmula de Cálculo	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>(describir de forma exacta la operación matemática que utilizada para obtener el resultado)</small>
Frecuencia	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>(Mensual, Trimestral, Semestre, etc.)</small>
Unidad	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>(Resultado de la fórmula de cálculo: No., %,)</small>
Definición del indicador	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>(Cual es el valor de la medición, qué mide y que gestión se hace)</small>
Objetivo del indicador	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>Propósito claro de por qué y qué se mide o monitorea</small>
4. DATOS PARA IMPLEMENTACION DE DETALLE ADICIONAL DE UN INDICADOR AUTOMÁTICO	
Nivel de detalle del indicador	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>Es la variable que se incorpora en el indicador existente ej: x provincia x localidad , x etnia, x cantidad de dinero, x producto, servicio, etc..</small>
Fuente de datos asociada	<input style="width: 90%;" type="text"/> <small>Ejemplo: Open, Sigag, SA , Spyrat o generación manual con área fuente (ej: excel)</small>
5. COMPROMISO DE INGRESO DE DATOS MANUAL	
<p>Compromisos en métricas manuales: el área requeriente debe estar consciente de que al hacer el pedido se compromete a proporcionar la información con la frecuencia, y formato s definidos en conjunto con la Coordinación de Control y Seguimiento . El área requeriente deberá nombrar de forma obligatoria un facilitador responsable del soporte.</p> <p>Compromisos en métricas automáticas: el área solicitante debe ofrecer todas las facilidades y personal requerido tanto a la Coordinación de Control y Seguimiento como a las áreas de TI durante estos procesos.</p>	
Firma de Gerente de área requeriente	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
Firma de Gerente Nacional o Regional	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
	Firma de Recepción en GNPEM
	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
	Fecha de recepción en GNPEM:

Bibliografía:

- Ecuador, CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015.
- DAVID, R. B.. (Julio- Septiembre 1998)"Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición", Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- DESSLER,Gary, 2009 Administración del Talento Humano, Décimoprimer edición. Pearson Educación. México, México
- KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.
- MORA ANTONIO (2000). Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. 1era Edición. Editora Gestión 2000. España.
- CUERO Junior Estiven, et al., 2007, Planeación Estratégica, trabajo presentado sobre Análisis Planeación Estratégica.
- RINCÓN Bermúdez Rafael David, (Julio- Septiembre 1998) Los Indicadores De Gestión Organizacional: Una Guía Para Su Definición, Revista Universidad EAFID, Medellín, Colombia.
- AENOR Ediciones, Norma UNE 66175:2003, Guía para la implantación de sistemas de indicadores, Octubre 2003, Editada e impresa Madrid, España.
- ISO COPYRIGHT OFFICE, Norma Internacional ISO 9001:2008, Cuarta Edición. 2008-11-15, Publicada por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
- CEPAL-SERIEManuales 45, Indicadores de Desempeño en el Sector Público, noviembre 2005, Santiago de Chile, Chile.
- https://www.cnt.gob.ec/cntwebregistro/_upload/pdf/reporte_responsabilidad_corporativa_cnt_ep.pdf, [Fecha de consulta 23 de octubre de 2013]
- <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>; Castellanos Cruz, R.: "Valores-Misión-Visión" en Contribuciones a la Economía, octubre 2007, [Fecha de consulta 23 de octubre de 2013]
- <http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/indicadores.pdf> 2 [Fecha de consulta 30 de octubre de 2013]
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/estrategias-empresariales/> [Fecha de consulta 23 de octubre de 2013].
- Presupuesto de Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y control de Gestión del Gobierno Central; http://www.dipres.gob.cl/594/articles-60578_doc_pdf.pdf, pag. 21-22; 2 [Fecha de consulta 30 de octubre de 2013].
- CHILE, Dirección de Presupuestos (2011). http://www.dipres.cl/572/articles-36282_doc_pdf3.pdf. Pag. 2 [Fecha de consulta 15 de noviembre de 2013].