

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
MENCION EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017-2019,
(PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2017 Y PRESUPUESTO 2017)
DE LA CAJA DE CESANTÍA Y JUBILACIÓN
COMPLEMENTARIA DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN
NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL - FCPC**

AUTOR: Edwin Fernando Landeta Sandoval

DIRECTOR: Diego Fernando Herrera Cabrera, MSc.

2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

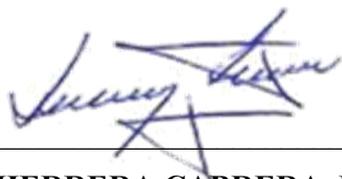
Yo, EDWIN FERNANDO LANDETA SANDOVAL, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



EDWIN FERNANDO LANDETA SANDOVAL

Yo, DIEGO FERNANDO HERRERA CABRERA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor EDWIN FERNANDO LANDETA SANDOVAL, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



DIEGO HERRERA CABRERA, MSC.

DEDICATORIA

A mi madre Cecilia Sandoval el ser más apreciado y amado que me ha dado la vida, ya que con su ejemplo de vida, con su cariño y apoyo supo ser la verdadera forjadora de mi vida personal y profesional.

A mi esposa Patricia López por el apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas.

A mis hijos Israel y Emilia porque han sido mi inspiración y bendiciones en mi vida, a quienes siempre cuidaré y apoyaré en sus proyectos y locuras que puedan emprender.

A mi abuelita María Luisa Lovato por su amor y aprecio sincero de toda la vida.

A la memoria de mi abuelita Carmen Amelia y mi tía Elsitita, a quienes tanto les hubiese gustado verme en esta instancia de mi vida, donde quiera que estén les recuerdo y los extraño.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme siempre aliento de vida y quitarme el miedo a seguir.

A mi madre, esposa y hermanos, que tanto me han apoyado todos estos años.

Gracias por haber creído siempre en mí.

A mi Director de tesis, Diego, por su constante dedicación debo sin duda la consecución de este proyecto. Gracias por todo el tiempo que me has dedicado.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	1
1.1.1	Planteamiento del problema	1
1.1.2	Formulación del problema	2
1.1.3	Sistematización del problema	3
1.1.4	Objetivos	3
1.1.4.1	Objetivo general.....	3
1.1.4.2	Objetivos específicos	4
1.1.5	Justificación del estudio	4
1.1.6	Identificación y caracterización de variables	5
1.2	NOVEDAD E/O INNOVACIÓN	5
1.3	METODOLOGÍA.....	6
1.3.1	Nivel de estudio.....	6
1.3.2	Método	7
1.3.3	Población y muestra	8
1.3.4	Operacionalización de variables	9

CAPITULO II

2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.....	12
2.1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1.1	Marco teórico	12
2.1.1.1	Plan Estratégico y Plan Operativo	12
2.1.1.2	Desarrollo administrativo, desarrollo social y desarrollo económico	16
2.1.2	Marco conceptual	22
2.1.3	Marco legal.....	23

2.1.3.1	Estatuto del Fondo de Cesantía de los Servidores y Trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC	23
2.2	DIAGNÓSTICO	24
2.2.1	Ambiente externo	24
2.2.1.1	Macro entorno	24
2.2.1.2	Micro entorno.....	34
2.2.2	Ambiente interno.....	37
2.2.2.1	Capacidad financiera.....	37
2.2.2.2	Capacidad organizacional	38
2.2.2.3	Capacidad administrativa.....	39
2.2.2.4	Capacidad de Recursos Humanos	39
2.3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	40
2.3.1	Elaboración de los instrumentos de investigación	40
2.3.1.1	Formato de la encuesta.....	40
2.3.1.2	Formato de la entrevista.....	41
2.3.2	Recolección de datos	42
2.3.3	Procesamiento, análisis e interpretación	43
2.3.3.1	Entrevista	59

CAPITULO III

3.	VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	62
3.1	RESUMEN DE OBSERVACIÓN	62
3.2	INDUCCIÓN.....	62
3.2.1	Análisis FODA.....	62
3.2.2	Misión	66
3.2.3	Visión	67
3.2.4	Objetivos	68
3.2.5	Estrategias	69
3.2.6	Políticas principales propuestas	69

3.2.7 Programas, proyectos, responsables y presupuesto.....	71
3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	74

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.1 CONCLUSIONES.....	78
4.2 RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84
ANEXO 1: Formato de la Encuesta.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rankin de Corrupción.....	25
Figura 2. Índice de Estabilidad Política	26
Figura 3. Inflación.....	27
Figura 4. PIB	29
Figura 5. Desempleo y Subempleo	30
Figura 6. Internet en el Ecuador.....	32
Figura 7. Edad.....	43
Figura 8. Género	44
Figura 9. Pregunta 1	45
Figura 10. Pregunta 2.....	46
Figura 11. Pregunta 3	47
Figura 12. Pregunta 4.....	48
Figura 13. Pregunta 5.....	50
Figura 14. Pregunta 6.....	51
Figura 15. Pregunta 7.....	52
Figura 16. Pregunta 8.....	53
Figura 17. Pregunta 9.....	55
Figura 18. Pregunta 10.....	56
Figura 19. Pregunta 11.....	57
Figura 20. Pregunta 12.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable dependiente: Desarrollo administrativo, social y financiero	10
Tabla 2. Variable dependiente: Plan Estratégico y Plan Operativo.....	11
Tabla 3. Amenaza de Nuevos Servicios Sustitutos	36
Tabla 4. Edad.....	43
Tabla 5. Género	44
Tabla 6. Pregunta 1	45
Tabla 7. Pregunta 2.....	46
Tabla 8. Pregunta 3.....	47
Tabla 9. Pregunta 4.....	48
Tabla 10. Pregunta 5.....	49
Tabla 11. Pregunta 6.....	51
Tabla 12. Pregunta 7.....	52
Tabla 13. Pregunta 8.....	53
Tabla 14. Pregunta 9.....	54
Tabla 15. Pregunta 10.....	56
Tabla 16. Pregunta 11.....	57
Tabla 17. Pregunta 12.....	58
Tabla 18. FODA	63
Tabla 19. Matriz Cruzada	64
Tabla 20. Estrategias.....	69
Tabla 21. Políticas Propuestas	70
Tabla 22. Programas, proyectos, responsables y presupuesto	71
Tabla 23. Cronograma estratégico valorado.....	72
Tabla 24. Plan Operativo Anual	73
Tabla 25. Depósitos proyectados.....	74
Tabla 26. Créditos otorgados.....	74
Tabla 27. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	75
Tabla 28. Proyección de Rendimiento.....	77

SÍNTESIS

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección Nacional de Aviación Civil se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, su principal actividad es la de cumplir sus actividades como entidad previsional cubriendo contingencias de seguridad social que no han sido cubiertas por el seguro general.

Bajo esta perspectiva, la Caja de Cesantía como entidad previsional maneja los fondos correspondientes que se deberían entregar a los jubilados de la Dirección de Aviación Civil (DAC), por lo que en el presente trabajo de investigación se establece una planificación estratégica y operativa para esta institución, para ello se determina el problema principal del estudio que se enfoca en la dificultad y bajo desarrollo administrativo, social y económico los cuales se encaminan hacia un impacto desfavorable en su rentabilidad.

Para estructurar adecuadamente la planificación estratégica, es necesario que se establezcan las respectivas conceptualizaciones de cada uno de los factores que lo conforman, como es la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, proyectos y presupuesto, todos ellos se analizan de acuerdo a definiciones otorgadas por libros como fuentes válidas de información.

Posteriormente, se elabora el diagnóstico situacional mediante la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para que con ello se determinen las estrategias en el presente estudio de investigación, las mismas que al ser implementadas buscan alcanzar los objetivos planteados en relación a sus márgenes de rentabilidad.

Palabras claves: Planificación, Estrategias, Caja de Cesantía, Objetivos, Rentabilidad

ABSTRACT

The National Civil Aviation Administration's Employee Retirement and Complementary Retirement Fund is located in the city of Quito, in the province of Pichincha, its main activity is to fulfill its activities as a social security coverage covering social security contingencies that have not Covered by general insurance.

From this perspective, the Pension Fund as a pension entity manages the corresponding funds that should be given to retirees of the Directorate of Civil Aviation (DAC), so that in this research work is established strategic and operational planning for this Institution, this is determined the main problem of the study that focuses on the difficulty and under administrative, social and economic development which are directed towards an unfavorable impact on its profitability.

In order to properly structure strategic planning, it is necessary to establish the respective conceptualizations of each of the factors that comprise it, such as the mission, vision, objectives, strategies, policies, projects and budget, all of which are analyzed according to definitions Granted by books as valid sources of information.

Subsequently, the situational diagnosis is elaborated through the SWOT Matrix (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) in order to determine the strategies in the present research study, the same ones that, when implemented, seek to achieve the stated objectives in relation to their Margins of profitability.

Key words: Planning, Strategies, Severance Fund, Objectives, Profitability

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

La Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de la Aviación Civil FCPC, es una “entidad previsional que cubre contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio de carácter voluntario, su visión es desarrollar la rentabilidad a través del involucramiento de nuevos participantes” (BIESS, 2017)

Esta entidad es un organismo con personería jurídica sin fines de lucro que, ha sido creada en el año 1990 y, en agosto de 1992 se complementa con el beneficio de jubilación, no obstante, a pesar de que se ha mantenido 26 años ofreciendo sus servicios a los jubilados participantes, no se han ejecutado acciones previamente planificadas, se desconoce el futuro de dicha organización, por lo que, al establecerse problemas del entorno económico o social, se generaría dificultades en su funcionamiento, siendo los principales afectados los jubilados y trabajadores de esta institución.

Desde esta perspectiva, con el desconocimiento de los directivos de las actividades que deberán aplicarse en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de la Aviación Civil FCPC, se demuestra la ausencia de estrategias correctamente planificadas

y, se ignoran las acciones a cumplirse en el futuro, ya sea en el corto, mediano y largo plazo.

La ausencia de una planificación estratégica en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, mantiene sus causas y consecuencias que requieren ser analizadas detenidamente.

Una de las causas de no disponer de un plan estratégico, está en el tiempo que se requiere para elaborarlo, pues aquellos programas que requieren implementarse en el largo plazo, precisan de una ardua planificación, por lo que sus directivos han calificado como una pérdida de tiempo. No obstante, las consecuencias de ello están en desconocer la elaboración de futuros proyectos, con los cuales podría mejorar el funcionamiento organizacional.

El desconocimiento para implementar las estrategias es otra de las causas que dificultan la planificación, generando consecuencias en la elaboración de un Plan Operativo Anual y en el manejo de su presupuesto. Esta realidad se evidencia en el inadecuado manejo financiero de la entidad, al revelarse dificultades de liquidez y solvencia para la aplicación de futuros programas o proyectos de crecimiento y de desarrollo social.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los programas y proyectos con los que se permite aplicar una Planificación Estratégica y con ello el Plan Operativo Anual para mejorar el desarrollo administrativo,

social y financiero la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Qué tipos de conocimientos y herramientas son necesarios en la Planificación Estratégica y Operativa?
- ¿Cuál es la situación actual en el manejo de las estrategias administrativas y financieras de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC?
- ¿Cuáles son las estrategias que deberán implementarse para elaborar proyectos que permitan mejorar el desarrollo social y financiero en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC?

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico y operativo anual para mejorar el desarrollo administrativo, social y financiero, en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los conocimientos y herramientas que intervienen en la Planificación Estratégica y Operativa.
- Determinar la situación actual en el desarrollo administrativo, social y financiero de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC.
- Definir las estrategias que deberán implementarse para elaborar proyectos que permitan mejorar el desarrollo social y financiero en la Caja de Cesantía de Los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC.

1.1.5 Justificación del estudio

La importancia de implementar un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual para la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, se enfoca desde una justificación teórica y práctica, por lo que es indispensable distinguir los principales motivos que conllevan al estudio actual.

La justificación teórica se fundamenta en adquirir nuevos conocimientos sobre la estructura de la planificación estratégica, así como también las herramientas e instrumentos que intervienen para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA). Estos conocimientos adquiridos, se podrían asignar no solamente al elaborar el presente

proyecto, sino además a otras empresas similares, ya sea que se encuentren constituidas como entidades públicas o privadas.

La justificación práctica se fundamenta en la implementación del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual (POA) en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, para ello resulta indispensable partir de un diagnóstico situacional, en el que se determinen los factores positivos y negativos del entorno organizacional, para que de ahí se puedan adquirir nuevas habilidades al aplicar cada una de las estrategias que se señalan en la etapa de planificación, verificando diferentes mecanismos de control y funcionamiento para cada proyecto que se haya ejecutado.

1.1.6 Identificación y caracterización de variables

Al tomar como referencia el objetivo del estudio actual, se posibilita la denominación de las variables dependiente e independiente, las cuales se describen de la siguiente manera:

Variable independiente. Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.

Variable dependiente. Desarrollo administrativo, social y financiero.

1.2 NOVEDAD E/O INNOVACIÓN

En el presente proyecto, la innovación se origina luego de realizar el diagnóstico situacional que, está en ofrecer nuevos servicios para mejorar la calidad de vida en las

personas jubiladas que pertenezcan a la Caja de Cesantía de empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC.

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Nivel de estudio

El nivel de estudio se enfoca de acuerdo a la investigación descriptiva e investigación exploratoria, las cuales requieren ser explicadas en los párrafos siguientes:

Investigación descriptiva. Busca “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Bernal, 2011, pág. 80). En este sentido, la investigación descriptiva en el proyecto actual, hace referencia a las características de la entidad y, su funcionamiento de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, es decir, al realizar el análisis interno en el diagnóstico situacional.

Investigación exploratoria. Es aquella que se “efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Morán & Alvarado, 2011, pág. 8), por consiguiente, el presente proyecto es exploratorio, pues no se ha realizado una planificación estratégica en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, ya que no se han efectuado estudios similares en esta organización.

1.2.2. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación se clasifica en cualitativa y cuantitativa, por lo que, es necesario explicar cada una de ellas:

Investigación Cualitativa. Es la que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Fernández, Baptista, & Hernández, 2010, pág. 6). El estudio cualitativo se enfoca hacia la entrevista dirigida a los directivos de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, pues los datos para ser analizados no es necesario una recolección cuantitativa de la información.

Investigación Cuantitativa. Es aquella que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Fernández, Baptista, & Hernández, 2010, pág. 4). En este caso, al aplicar las encuestas, se realizaría una recolección cuantitativa de los datos, elaborando figuras y tablas estadísticas para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

1.3.2 Método

El método a aplicarse en la investigación actual, será el inductivo – deductivo que se fundamenta en “la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario” (Morán & Alvarado, 2011, pág. 12).

Bajo esta conceptualización, el método inductivo – deductivo, parte de lo general a lo particular, al identificar desde un principio la ausencia de planificación estratégica como principal problema de investigación en la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, para que luego se establezcan sus causas y efectos o consecuencias.

Con ello, podría encaminarse de lo particular a lo general, es decir, que luego que se hayan determinado los orígenes de la problemática actual, se demuestran soluciones válidas que se focalicen hacia la propuesta e implementación de un Plan Estratégico y Operativo, con la intencionalidad de aplicar nuevos programas y proyectos para la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC.

1.3.3 Población y muestra

Previamente a realizar el cálculo de la muestra, es necesario determinar el universo poblacional, la misma que se define como el “conjunto de todos los elementos o unidades de interés para un estudio determinado” (Díaz, 2013, pág. 3). En el presente proyecto, la población se conforma por el número de jubilados que pertenecen a la Dirección General de Aviación FCPC que se conforma por 450 personas y, bajo esta información se procede con el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

n	=	Tamaño de la muestra	=	?
Z	=	Nivel de confianza (95%)	=	1,96
p	=	Probabilidad de éxito	=	0,50
q	=	Probabilidad de fracaso	=	0,50
N	=	Tamaño de la población	=	450
e	=	Margen de error (5%)	=	0,05

Y al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 450 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(450 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 207$$

Por ende, se aplicarán 207 encuestas, cuyos resultados serán proyectados para la totalidad de la población.

1.3.4 Operacionalización de variables

La operacionalización se estructura desde la variable dependiente e independiente del proyecto, en el cual se establece sus dimensiones e indicadores que se determinan de acuerdo a las técnicas e instrumentos de investigación (**Anexo 1 y 2**) como encuestas y entrevistas dirigidas a los jubilados y directivos de la entidad respectivamente:

Tabla 1. Variable dependiente: Desarrollo administrativo, social y financiero

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos	Fórmulas
Desarrollo administrativo, social y financiero	Desarrollo administrativo	Nivel de Gestión Administrativa	Como califica usted la gestión administrativa de la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados que apoyan la Caja de Cesantía / Cantidad total de jubilados
		Nivel de cumplimiento de objetivos	Considera usted que la Caja de Cesantía ha cumplido con sus objetivos planteados como institución?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados que aceptan que la entidad cumple sus objetivos Cantidad total de jubilados
		Nivel de cumplimiento de actividades	Considera usted que la entidad cuenta con un cronograma en el que se planifique sus actividades diarias y semanales?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados que consideran que la entidad dispone de un cronograma / Cantidad de jubilados
	Desarrollo social	Nivel de servicios sociales obtenidos	Cuáles son los servicios sociales en los que usted participa como miembro de la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de servicios sociales obtenidos / Cantidad total de servicios que ofrece la entidad
		Nivel de actividades de gestión social	Qué tipo de actividades como gestión social ha realizado la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de actividades de gestión social / Cantidad total de actividades
		Nivel de cumplimientos de proyectos sociales	La Caja de Cesantía ha realizado proyectos de ayuda en beneficio de sus social para sus afiliados?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Número de proyectos sociales realizados / Número total de proyectos planificados
	Desarrollo financiero	Porcentaje mensual de aportación de los jubilados	Cuál es el porcentaje mensual que usted destina a la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Porcentaje promedio aportación Caja de Cesantía / Porcentaje de Aporte Personal al IESS
		Porcentaje de aportaciones adicionales	La Caja de Cesantía ha solicitado valores adicionales a las aportaciones mensuales de los jubilados?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Valores adicionales de aportación / Valor total aportado Caja de Cesantía
		Nivel de confianza en la entrega de fondos	Existe dificultad en la entrega de sus montos de cesantía que le corresponden por jubilación?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados con dificultades en la entrega de fondos / Cantidad total de jubilados
		Nivel de eficiencia crediticia	Existe dificultad para adquirir algún tipo de crédito en la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados con dificultad para adquirir crédito / Cantidad total de jubilados
		Nivel de beneficios socioeconómicos	Cuáles son los beneficios socioeconómicos que usted obtiene al pertenecer a la Caja de Cesantía?	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Cantidad de jubilados que reciben beneficios socioeconómicos / Cantidad total de servicios

Tabla 2. Variable dependiente: Plan Estratégico y Plan Operativo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnicas	Instrumentos	Fórmula
Plan de Estratégico y Plan Operativo Anual (POA)	Misión	Nivel de planificación organizacional	Dispone la Caja de Cesantía una misión correctamente definida?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de directivos que señalan que la entidad dispone de una Misión / Cantidad total de directivos
	Visión	Nivel de proyección a futuro	Dispone la Caja de Cesantía de una visión que se enmarque hacia un futuro mejor?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de directivos que señalan que la entidad dispone de una Visión / Cantidad total de directivos
	Objetivos	Margen de objetivos estratégicos	Se han cumplido los objetivos estratégicos planteados en años anteriores?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de directivos que informan que se han cumplido los objetivos / Cantidad total de directivos
	Estrategias	Nivel de efectividad estratégica	Cuáles son las estrategias más importantes y que se hayan aplicado a la Caja de Cesantía	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de estrategias implementadas / Cantidad de estrategias planificadas
	Políticas	Margen de políticas efectivas	Qué tipo de políticas se establecen en los proyectos o estrategias implementadas?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de políticas efectivas / Cantidad de estrategias implementadas
	Programas	Margen de programas planificados	Cuáles son los programas que se han implementado en los últimos doce meses?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Número de programas implementados / Número de programas planificados
	Proyectos	Nivel de proyectos programados	Qué tipo de proyectos se han implementado en los últimos doce meses	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Número de proyectos implementados / Número de proyectos programados
	Actividades	Nivel de cumplimiento de actividades	De qué manera se cumplen con las actividades que se señalan en los proyectos planificados?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Cantidad de actividades implementadas / Cantidad de actividades planificadas
	Verificación y control	Nivel de control estratégico	Qué mecanismos o herramientas de control se utilizan para verificar el cumplimiento de los proyectos?	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Número de herramientas de control implementadas / Número de herramientas planificadas

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Marco teórico

2.1.1.1 Plan Estratégico y Plan Operativo

Definición de planificación estratégica

Se denomina como planificación estratégica al:

Proceso que se utiliza para 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar sus estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011, pág. 215).

Bajo esta perspectiva, a la planificación estratégica se la define como el proceso que se inicia desde su situación actual para el planteamiento de estrategias generales que, mediante la utilización de recursos disponibles pretenden alcanzar los objetivos

específicos y con ello el alcance de la visión y el cumplimiento de la misión organizacional.

Es decir, que la planificación estratégica tendrá su fundamento desde el planteamiento de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, así como además las fortalezas y debilidades de la entidad a la cual se está realizando la investigación.

Estructura del Plan Estratégico

Para el desarrollo de la planificación estratégica, es necesario aplicar diversas etapas o fases consecutivas las cuales se destacan y se explican a continuación:

- 1. Misión.** Se denomina como misión en términos administrativos, a “la función o las tareas básicas de una compañía o dependencia, o de cualquiera de sus partes”, (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 110). La misión es la razón de ser de la empresa, entidad u organización, razón por la que los trabajadores y autoridades se sienten comprometidos para ejercer las funciones o actividades que les han sido encomendadas.
- 2. Visión.** La visión de una empresa expone su “futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (Jones & Hill, 2010, pág. 14), por consiguiente, la visión es lo que la compañía o cualquier otro tipo de entidad, sea esta pública o privada, trata de alcanzar en el futuro en el largo plazo que, por lo común se mantiene un perspectiva de no más de cinco años.

- 3. Objetivos.** Son “metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 28). Los objetivos, es lo que se pretende alcanzar dentro de un tiempo determinado, estableciendo porcentajes o márgenes comparativos, denominándose como parámetros con los que se permite cuantificar cada uno de ellos.

- 4. Valores corporativos.** Los valores son “creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento” (Covey, 2011, pág. 68). En este sentido, los valores pretenden encaminar la forma de actuar de los trabajadores y directivos de la entidad u organización, con la intencionalidad de cumplir diariamente la misión del negocio y con ello alcanzar los objetivos específicos planteados.

- 5. Estrategias.** Se denomina al “conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, pág. 5). En este sentido, el cumplimiento de las estrategias se enfoca hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, estableciéndose en periodos de tiempo que se hayan preestablecido.

- 6. Políticas.** Las políticas son “declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 130). Las políticas son las que permiten normar la

implementación de la estrategia propuesta, ya sea en el corto, mediano y largo plazo.

- 7. Programas.** Los programas son “los planes específicos que sustentados en los objetivos y las estrategias determinan el desarrollo de las actividades tomando en consideración los recursos humanos y el tiempo” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 216). Bajo esta perspectiva, la consecución de los programas permite el cumplimiento de las estrategias, por lo que, cada programa se requiere especificar el tiempo de su ejecución.
- 8. Proyectos.** Se denomina al “esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos” (Gido & Clements, 2012, pág. 4), por lo que un conjunto de actividades conectadas entre sí, conforman un proyecto utilizando los recursos económicos, humanos y materiales de una forma efectiva y eficaz.
- 9. Evaluación y control.** Significa obtener “datos de rendimiento y reportes de actividades válidos para verificar el fiel cumplimiento de los programas y proyectos que se identificaron dentro de la planificación” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 263). Para ello se establecen indicadores de gestión con los que se permitirá evaluar cada uno de los proyectos planteados, indicadores con los que se medirá el cumplimiento de las metas preestablecidas por cada área o departamento de la entidad u organización.

Plan Operativo

El Plan Operativo es “un documento formal, en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio” (Sinnexus, 2016).

Bajo este esquema, el plan operativo se elabora en el corto plazo durante el tiempo de un año, detallando cada una de sus actividades durante un tiempo que se haya establecido previamente.

La estructura de un plan operativo se conforma por las diversas etapas que se enuncian a continuación:

- Objetivos del plan.
- Recursos.
- Actividades.
- Cronograma de actividades.
- Responsables.
- Presupuesto.

2.1.1.2 Desarrollo administrativo, desarrollo social y desarrollo económico

Desarrollo administrativo

Se denomina como desarrollo administrativo “al conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales, orientado a

fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional” (Moreno, 2009, pág. 318).

Por ende, el desarrollo administrativo hace especial énfasis al uso de los diferentes tipos de recursos que intervienen en el desempeño organizacional de cualquier tipo empresa sea esta pública o privada, fomentando el desempeño institucional mediante la implementación de un liderazgo participativo.

- Capacitación administrativa

Se denomina como capacitación administrativa al “enlace entre las metas estratégicas y los resultados” (Bown & Bernardo, 2016), es decir, se enfoca partiendo desde un estilo de liderazgo, mediante el cual, se pretende alcanzar los objetivos frente a los resultados que se hayan logrado dentro de un período claramente preestablecido.

Desde esta perspectiva, la capacidad administrativa se relaciona con los objetivos organizacionales y metas departamentales que se hayan fijado en una empresa o institución para el fiel cumplimiento del proceso administrativo, por lo que, luego de implementarse adecuadamente sus estrategias, sea posible evaluar los resultados obtenidos sobre su ejecución y desempeño.

- Atención a la ciudadanía

La atención a la ciudadanía mediante los servidores públicos que laboran en diversas entidades del Estado, mantiene como objetivo:

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016)

Si se analiza minuciosamente el párrafo anterior, se reconoce que los servidores públicos, buscan el buen funcionamiento del Estado cumpliendo con parámetros de efectividad en sus instituciones públicas, por lo que, cada uno de ellos requiere de un amplio desempeño y capacitación constante para llevar a cabo las actividades encomendadas en pos de un mejoramiento de sus niveles de productividad.

Desarrollo social

El desarrollo social se refiere al “desarrollo del capital humano y capital social en una comunidad o sociedad en sí. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de los individuos, grupos e instituciones en una sociedad” (Álvarez & Jurado, 2011, pág. 35)

Al hablar de desarrollo social, ubica en primera instancia al ser humano como principal ente productor que, al coordinar sus actividades con otros miembros de una misma comunidad se busca un crecimiento social potencializando sus factores de progreso y evolución.

Por ende, el desarrollo social ha otorgado una vital importancia a la fuerza laboral como fuente de producción, así como además el intercambio de ideas y pensamientos que fortalecen la labor comunicacional entre los individuos que conforman una misma sociedad.

- Gestión social

Se conoce como gestión social al “conjunto de mecanismos que promueven la inclusión social y la vinculación efectiva de la comunidad en los proyectos sociales” (Ministerio de Educación de Colombia, 2016), por lo tanto, se requiere la participación activa de los miembros de una comunidad para la ejecución de nuevas actividades.

La gestión social pretende incluir a diferentes tipos de individuos que pertenezca a una misma o diferente comunidad para la elaboración de proyectos sociales con los que se posibilite el progreso, desarrollo y crecimiento, tanto individual como colectivo.

- Servicios sociales

Los servicios sociales son “un sistema que incluye una serie de programas y recursos que abordan problemas sociales concretos; un conjunto de servicios y prestaciones de promoción y acción social que atiende las necesidades sociales de forma integral” (Goia, 2012).

Bajo este enfoque, los servicios sociales se encaminan hacia la satisfacción de diversas necesidades básicas que poseen los seres humanos, necesidades que requieren de un programa o conjunto de programas que otorguen soluciones válidas para poder satisfacerlas, mediante la utilización óptima de sus recursos sean estos humanos, materiales y económicos.

Desarrollo económico

- Liquidez

Se denomina como liquidez a la “capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 65).

En términos administrativos, a la liquidez se refiere a la disponibilidad que se tiene en efectivo para el cumplimiento o pago de diversas obligaciones financieras que deberán cancelarse dentro de un corto plazo.

En cualquier institución sea esta pública o privada, es indispensable registrar suficiente efectivo disponible dentro de sus registros financieros y contables, con ello no se obtendrían mayores inconvenientes ante la existencia de diversos pasivos corrientes que, deberán ser saneados en un plazo máximo de un año, favoreciendo la adquisición de nuevos créditos y con ello la implementación de futuros proyectos.

- Fondos de Cesantía

Al Fondo de Cesantía se conoce como el “mecanismo establecido por ley, que garantiza el pago de la prima de antigüedad e indemnización a los empleados con contrato por tiempo indefinido por parte de los empleadores” (Fondo de Cesantía, 2017).

Por lo tanto, el Fondo de Cesantía otorga valores a las personas que legalmente no se encuentren ejerciendo alguna actividad laboral, este valor cumpliría la labor de remuneración en aquellos individuos que hayan realizado sus aportaciones correspondiente en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

- Crédito

Se denomina como crédito al:

Préstamo de dinero que una entidad financiera otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho valor en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un

interés adicional que compensa a la entidad financiera por todo el dinero prestado. (Banca Fácil, 2016)

De acuerdo al párrafo anterior, un crédito es la entrega de una determinada cantidad de dinero a una persona o empresa, con la intencionalidad de que en el futuro se le devuelva dicho valor a la entidad financiera, más los intereses que le corresponden por el dinero prestado.

2.1.2 Marco conceptual

Apalancamiento. Se refiere a “los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas; por lo general, mayor apalancamiento se traduce en rendimientos más altos, pero más volátiles” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 641).

Información financiera. Es el “medio de comunicar información útil para la toma de decisiones económicas de las entidades económicas” (Romero, 2011, pág. 76).

Liderazgo. Se conoce como el “arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes” (Hernández, 2011, pág. 219).

Jubilación. Es el “retiro de la actividad laboral por parte de un trabajador que por razón de edad o incapacidad ya no está en condiciones de ejercer ninguna actividad laboral” (Iglesias, 2013)

Eficiencia. Se denomina al “uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados” (Hernández, 2011, pág. 4).

Eficacia. Es aquella que se “mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron” (Hernández, 2011, pág. 5).

Presupuesto. Es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (Ramírez, 2011, pág. 243).

2.1.3 Marco legal

2.1.3.1 Estatuto del Fondo de Cesantía de los Servidores y Trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil - FCPC

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección Nacional de Aviación Civil – FCPC, se rige de acuerdo al siguiente estatuto:

Artículo 2.- El Fondo de Cesantía de los Servidores y Trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil- FCPC, es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, tiene únicamente fines previsionales, de beneficio social para sus partícipes, se rige por la Ley de Seguridad Social, las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, las resoluciones y disposiciones de la Superintendencia de Bancos; y, este estatuto. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

Bajo un contexto del marco legal, se reconoce que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección Nacional de Aviación Civil – FCPC, aprueba su funcionamiento por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyendo a esta organización como una entidad de personería jurídica sin fines de lucro y se encuentra bajo vigilancia del BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

De la misma manera, la Caja de Cesantía rige su funcionamiento de acuerdo a lo que se disponga por iniciativa de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como además por la Ley de Seguridad Social en base a las disposiciones que establezca por parte del Estado.

2.2 DIAGNÓSTICO

2.2.1 Ambiente externo

2.2.1.1 Macro entorno

Entorno político – legal

Ecuador es uno de los países más corruptos de Latinoamérica.-

La corrupción es uno de los mayores problemas que afecta a diversos países a nivel mundial y, Ecuador es una de las naciones más afectadas que afronta esta situación, es por ello que se diseña una figura sobre el ranking de corrupción desde el año 2012:



Figura 1. Rankin de Corrupción

Fuente: Banco Mundial y Datos macro (2017)

Al revisar el ranking de la corrupción en la figura anterior se observa que Ecuador se ubica en el puesto 102 de los 176 países en el año 2012, mientras que en el año 2016 sube al puesto 120. Mediante este tipo de información se detalla que en el país han sobresalido los casos de corrupción política que no han podido solucionarse, por lo que se considera como una **amenaza** para el entorno de las entidades públicas y privadas, incluyendo también a las pequeñas instituciones financieras.

En este sentido, al ubicarse el Ecuador entre los últimos puestos de corrupción esto genera desconfianza en las instituciones del Estado, lo que podría advenirse futuras protestas por parte de los jubilados ante un eventual retroceso en la cancelación de las pensiones que hayan quedado pendientes.

Índice de Estabilidad Política negativo en el Ecuador.-

La estabilidad política es uno de los pilares en los que se fundamenta una democracia plena, sin que se demuestren grandes modificaciones en la alternancia de gobernabilidad en una nación o país en particular. En el Ecuador, el índice de estabilidad política ha registrado diversos cambios en los últimos años, cuyos valores de puntuación se observan en la figura siguiente:



Figura 2. Índice de Estabilidad Política

Fuente: (The Global Economy, 2017)

*No existen datos del 2016

De acuerdo como se observa en la figura anterior, en el año 2011 se observa una cifra que representa en -0,71 puntos mientras que para el 2014 disminuye a -0,02. No obstante, en el año 2015 se demuestra una caída en el índice de estabilidad política reflejando -0,10 puntos.

Bajo este esquema, este factor se ha calificado como una **amenaza** para las instituciones financieras, incluyendo a las cajas de cesantía que se encuentren en funcionamiento en el país, pues el índice de estabilidad política registra solamente valores negativos durante los últimos cinco años, lo que evidencia la existencia de conflictos políticos en el poder ejecutivo, legislativo y judicial sin que se establezcan valiosos acuerdos democráticos.

Entorno económico

Disminución de la tasa inflacionaria.-

La inflación es el incremento en los precios para la adquisición o compra de los bienes o servicios, en el Ecuador la tasa inflacionaria no ha sufrido grandes modificaciones, pues así se demuestra en la figura que se observa a continuación:

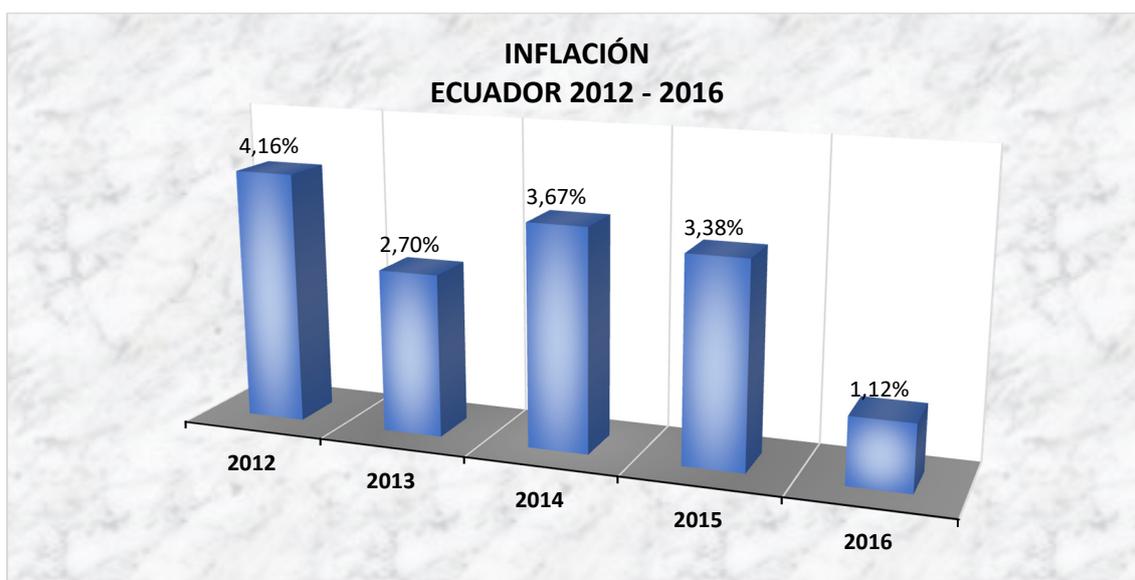


Figura 3. Inflación

Fuente: (BCE, 2017)

En la figura anterior se visualiza que la tasa inflacionaria durante los últimos cinco años se ha mantenido un solo dígito y, no ha reflejado una alta variabilidad, ya que la más alta se registra en el año 2012 con 4,16% mientras que para el 2016 este porcentaje disminuye a 1,12%.

Al no reflejarse un incremento en la inflación se corrobora que, el precio de los bienes y servicios no ha sufrido grandes modificaciones, lo que es uno de los factores que favorece al consumo de las familias y, con ello surge un mayor manejo en la entrada y salida de dinero por parte de los usuarios en las instituciones financieras, incluyendo a las Cajas de Cesantía que son pequeñas entidades que también forman parte del sistema financiero ecuatoriano, por lo que se ha denominado como una **oportunidad** al realizar el diagnóstico actual.

Bajo crecimiento del Producto interno Bruto (PIB) durante los últimos cinco años.-

El PIB (Producto Interno Bruto) es el nivel de producción que tienen las empresas dentro de período claramente especificado, bajo esta conceptualización se ha diseñado la siguiente figura en la que se observan los porcentajes de crecimiento de la economía del país:

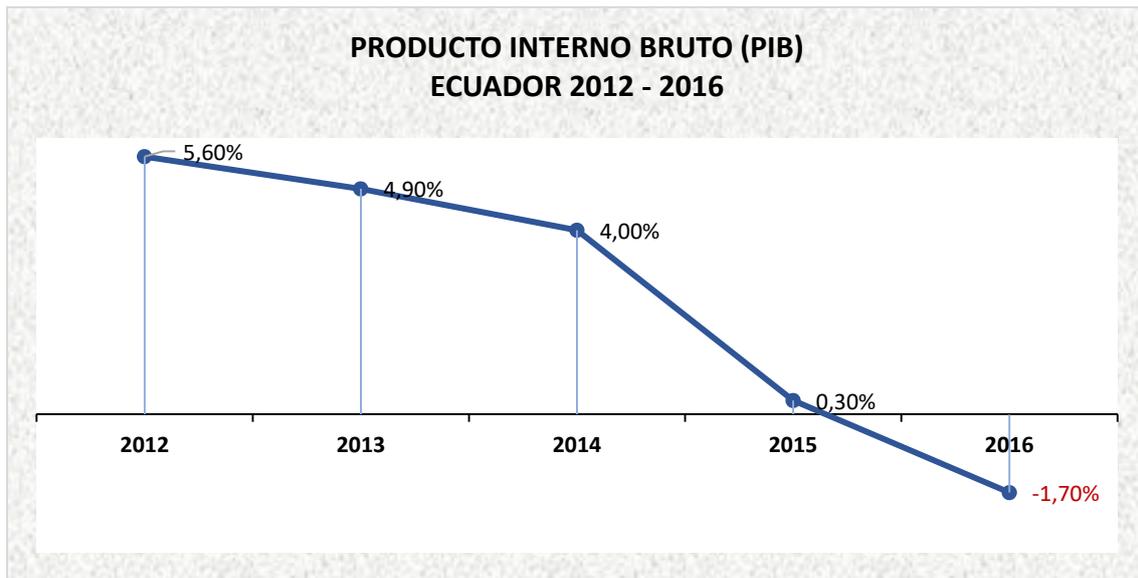


Figura 4. PIB

Fuente: (BCE, 2017)

Como se visualiza en la figura anterior, el decrecimiento del PIB es evidente pues, a pesar de que en el año 2012 se registra un 5,60%, se revela una caída para el 2016 al obtener -1,70%, porcentaje que refleja una recesión económica en la economía ecuatoriana.

En este sentido, al disminuir la tasa del PIB se califica como una **amenaza** en el diagnóstico situacional, pues se han producido menos bienes y servicios en el país debido al decrecimiento de la economía, lo que genera incertidumbre a los jubilados en general y a los pertenecen a la Caja de Cesantía de la Dirección Nacional de Aviación Civil.

Entorno social

Incremento de la tasa de desempleo y subempleo en el Ecuador.-

El desempleo y subempleo es uno de los principales problemas sociales que afectan a los pobladores ecuatorianos, pues al disminuir el nivel de producción nacional, disminuye también el número de puesto de trabajo, esto se demuestra en la siguiente figura:

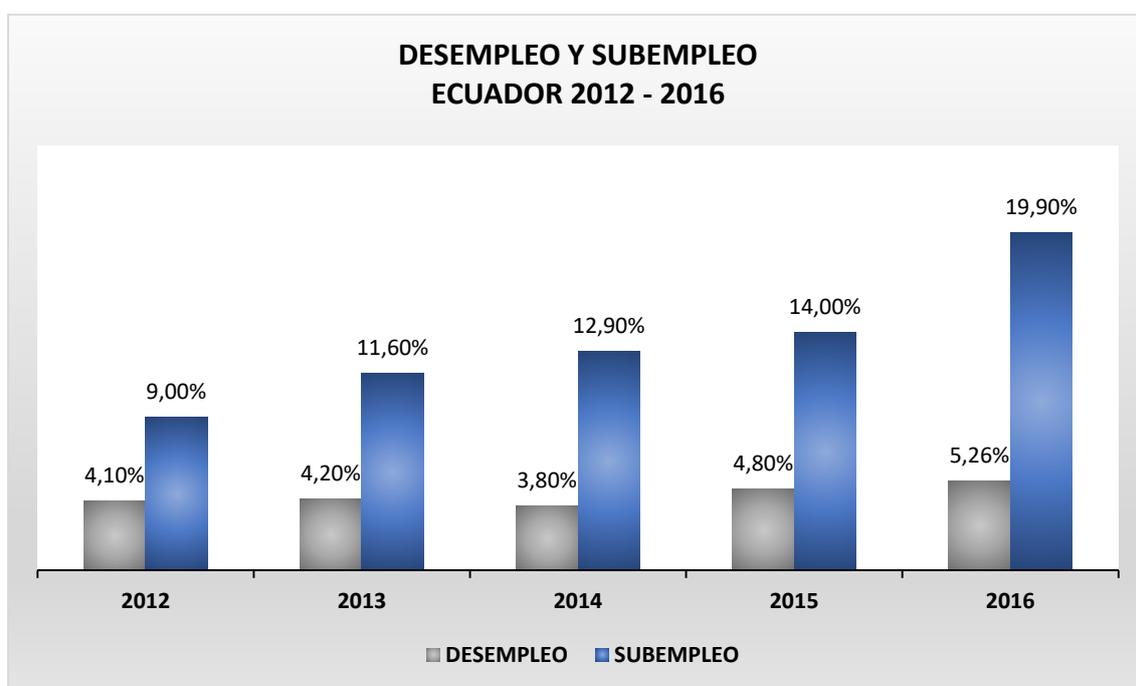


Figura 5. Desempleo y Subempleo

Fuente: (BCE, 2017)

De acuerdo se observa en la figura anterior, en el año 2012 se registra una tasa de desempleo del 4,10% y 9,00% de subempleo, mientras que para el 2016, este porcentaje se incrementa al 5,26% para el desempleo y, 19,90% para el subempleo.

Por lo tanto, al existir un incremento en las tasas de desempleo y subempleo, se demuestra que existen menos ingresos para los habitantes del país, lo que genera incertidumbre en las entidades financieras del Ecuador.

Incertidumbre en la disponibilidad de Fondos de jubilación del IESS.-

El Estado anualmente realiza aportes para el pago de los Fondos de Pensiones Jubilares y demás servicios que presta el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), sin embargo, en estos últimos meses se han presentado inconvenientes ante la existencia de estos valores:

En el balance financiero del fondo de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social constaban hasta agosto de 2016, 2.506 millones de dólares correspondientes a las deudas por cobrar al Gobierno; sin embargo, un mes después, en septiembre de 2016, ese valor ya no apareció. Se consultó al presidente del IESS, Richard Espinosa, sobre la desaparición de dicho valor y explicó que no existe un reglamento para determinar que este valor es una deuda del Gobierno con el fondo de salud del seguro social. (Ecuavisa, 2017).

Por lo tanto, este escenario sobre el manejo de los fondos de pensión del IESS genera gran incertidumbre, pues se desconoce exactamente cuál sería la posición del nuevo gobierno respecto a esta problemática, pero si se eliminan aquellos recursos que les corresponde a los jubilados, se tendría problemas en las pensiones futuras lo que generaría nuevas protestas sociales en el país, por ende se ha calificado a este factor como una **amenaza** en el estudio actual.

Entorno tecnológico

Incremento en el número de usuarios de internet en Ecuador.-

Las tendencias tecnológicas han ido evolucionando a nivel global y, el uso del internet ha sido necesario para vincularse como plataforma de comunicación digital, lo que facilita la optimización de tiempo y esfuerzo, esta evolución se encuentra en constante crecimiento durante los últimos cinco años, ya que así se observa en la siguiente figura:

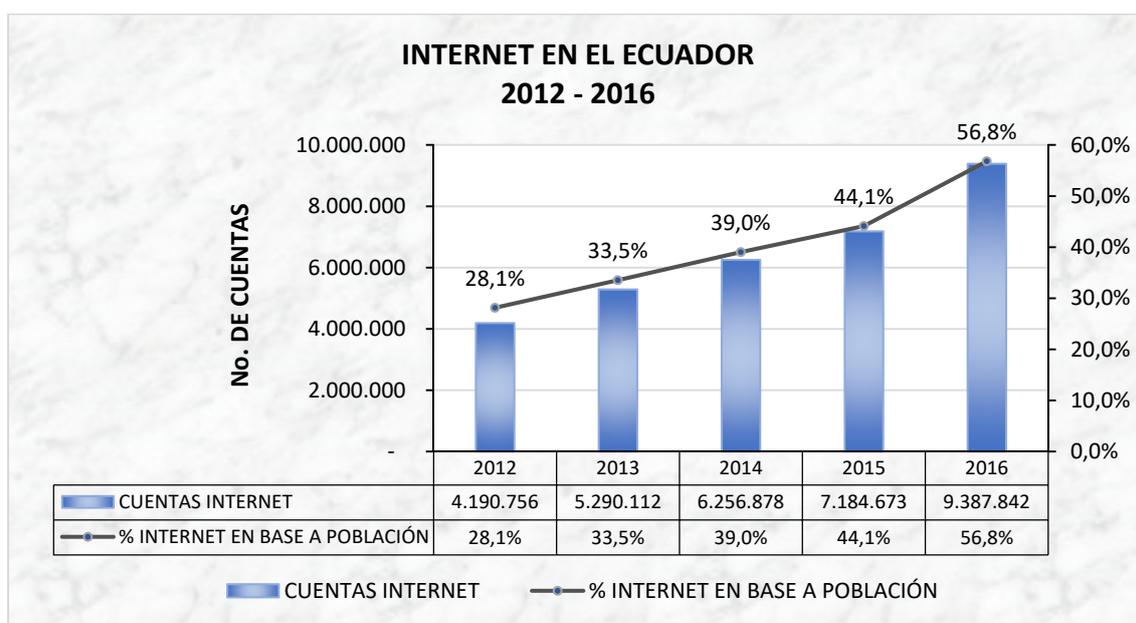


Figura 6. Internet en el Ecuador

Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL, 2017)

En la figura anterior, se visualiza que en el año 2012 se registra 4'190.756 cuentas de internet que representa el 28,1% del total de la población nacional, no obstante, para el 2016 se duplica a 9'387.842 de usuarios en este tipo de servicio que equivale el 56,8% en base al total del número de habitantes.

Estos datos han revelado que existe un incremento en el número de usuarios de internet, lo que facilita que las pequeñas, medianas y grandes entidades financieras, mantengan una comunicación virtual con sus clientes, posibilitando inclusive a efectuar transferencias de efectivo desde cualquier lugar del país y del mundo.

Es así que, este factor se convierte en una **oportunidad** en el análisis del presente proyecto, pues agiliza realizar movimientos financieros desde cualquier entidad bancaria hacia las cuentas de la Caja de Cesantía de sus jubilados.

Desinterés por parte de las entidades financieras privadas en el manejo del dinero electrónico.-

El dinero electrónico es “un medio de pago electrónico, implementado por el Banco Central del Ecuador, cuyo respaldo es el dinero físico” (SRI, 2017), bajo este concepto, las entidades financieras privadas señalan que estas actividades son parte del manejo del Estado, pues Julio José Prado, presidente de la Asociación de Bancos del Ecuador así lo señala:

Conocemos del proyecto, conocemos de las reformas, pero es un tema que se lo dejamos al Banco Central; nosotros tenemos prioridad con nuestros depositantes. Si cada banco quiere contratar el sistema de dinero electrónico puede hacerlo, pero, como gremio, nuestro interés es enfrentar la situación económica del país. (Ecuavisa, 2016)

En este sentido, el dinero electrónico desde el inicio de su funcionamiento en el Ecuador, ha sido controlado por iniciativa propia del Banco Central del Ecuador, entidad que

pertenece al sector público del Estado. No obstante, al no existir el respaldo de entidades financieras privadas sobre este mecanismo de intercambio genera incertidumbre en el manejo de los fondos de los ciudadanos, por lo que se ha calificado como una **amenaza** al realizar el análisis del entorno externo de la investigación actual.

2.2.1.2 Micro entorno

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección Nacional de Aviación Civil, al conformarse como una entidad pública, los proveedores están dados por aquellas instituciones que regulan su funcionamiento como lo es la Superintendencia de Bancos y el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Sin embargo, se reconoce que la Caja de Cesantía solicita suministros y materiales a entidades privadas como lo es a, Papelerías como Super Paco y Dilipa, las mismas que se encuentran domiciliadas en el territorio ecuatoriano y, mantienen acuerdos con diversas entidades del Estado al proveer todo tipo de suministros de oficina.

Poder de negociación de los usuarios

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección Nacional de Aviación Civil ofrece servicios financieros respaldados en las aportaciones

de sus afiliados, quienes serán los principales usuarios del servicio que se utilicen en la entidad, por lo que, su poder de negociación se determina por los siguientes factores:

- Existen diversas asociaciones que agrupan a las personas afiliadas, por lo que podría existir un mayor control sobre las pequeñas entidades financieras (**amenaza**).
- Elevado número de afiliados, lo que posibilita a un mayor número de personas que se les podría otorgar el servicio (**oportunidad**).

Rivalidad de las entidades competidoras

Las entidades competidoras de la Caja de Cesantía, son aquellas entidades financieras que ofrecen servicios de créditos a las personas afiliadas, por lo que, la única entidad que dispone de servicios similares es el BIESS (Banco del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Bajo esta perspectiva, se ha calificado a este factor como una **oportunidad** para la Caja de Cesantía, pues se posibilita otorgar nuevos créditos a los afiliados, debido a que existe un número limitado de entidades competidoras, teniendo así la habilidad para demostrar las actitud y aptitudes que tiene la entidad para obtener una mayor confianza institucional.

Amenaza de nuevos servicios sustitutos

La Caja de Cesantía ofrece créditos de Servicio de Apoyo Económico Familiar, anticipo de aportes y préstamos emergentes (BIESS, 2017), por lo que, los servicios sustitutos se

otorgan de acuerdo a la disponibilidad del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

Tabla 3. Amenaza de Nuevos Servicios Sustitutos

Tipo de crédito	Personas que aplican
Hipotecarios	Afiliados del IESS dependiente y voluntarios. Jubilados.
Quirografario	Afiliados del IESS. Pensionista por vejez. Jubilado.

Fuente: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS, 2017)

Por consiguiente, al existir servicios que se ofrecen por parte del BIESS, se califica a este factor como una **amenaza**, pues los afiliados que pertenecen a la Caja de Cesantía podrían adquirir créditos en esta entidad financiera.

Amenaza de nuevas entidades financieras

Ante la posible existencia de nuevas entidades financieras que ingresen al mercado, es indispensable analizar las barreras de entrada y barreras de salida que se describen a continuación:

- **Barreras de entrada**

Dificultad de constituir nuevas Caja de Cesantía o pequeñas entidades financieras del Estado.

Elevado número de entidades financieras privadas existentes que ya poseen una amplia participación de mercado.

- **Barreras de salida**

Dificultad en la venta de activos fijos en caso de liquidación de la entidad.

Problemas en la liquidación de los trabajadores en caso de un permanente cierre de la institución.

Es decir, que existen diversas barreras que dificultan el ingreso de nuevas entidades financieras, por lo que la Caja de Cesantía, al encontrarse en funcionamiento es una **oportunidad** para la presente investigación, pues se disminuirían las posibilidades del ingreso de nuevas instituciones similares.

2.2.2 Ambiente interno

2.2.2.1 Capacidad financiera

Obtención de beneficios económicos favorables

La Caja de Cesantía ha otorgado créditos para aquellas personas afiliadas que hayan pertenecido a la Dirección Nacional de Aviación Civil, lo que ha generado ingresos en aproximadamente \$ 1250.000,00 dólares, que restando con los \$ 370.000,00 dólares de gastos totales, se obtiene una diferencia favorable de \$ 880.000,00 dólares.

Estos rubros y valores se reflejan en los estados financieros del año 2016, por lo que se califica como una **fortaleza** al realizar el diagnóstico situacional, pues no se obtendrían mayores problemas de liquidez financiera.

Escases de datos para la elaboración de presupuestos

Aunque en la Caja de Cesantía se reflejen ingresos favorables durante los últimos doce meses, se reconoce también la ausencia de un presupuesto correctamente planificado en el que se registren los ingresos y gastos que deberán proyectarse tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Ante esta realidad, la escasez de planificación de los rubros y valores que se estimen para el próximo año, provoca incertidumbre en los flujos de efectivo disponibles, lo que dificulta el desarrollo e implementación de futuros proyectos, por lo tanto, esta problemática se califica como una **debilidad** en el análisis situacional.

2.2.2.2 Capacidad organizacional

Existencia de organigramas donde se detallan los niveles de jerarquía

La Caja de Cesantía es una entidad pública que ha establecido claramente sus niveles de jerarquía ante la denominación para cada puesto de trabajo, lo que demuestra la existencia de un organigrama tanto estructural como funcional, lo que facilita la delegación de responsabilidades en cada una de las actividades que hayan sido asignadas.

Desde este punto de vista, este factor se determina como una **fortaleza**, ya que se evidencia el funcionamiento de un organigrama donde se identifiquen los respectivos puestos de trabajo para cada una de las áreas existentes dentro y fuera de la institución.

2.2.2.3 Capacidad administrativa

Escasez de liderazgo de los directivos de la entidad

Los principales directivos de la Caja de Cesantía son elegidos mediante el sufragio participativo de las personas afiliadas que conforman esta entidad, este tipo de nombramiento se efectúa cada cuatro años. Sin embargo, en los últimos doce meses se han evidenciado conflictos entre el presidente de la entidad y los representantes de cada uno de sus departamentos, lo que identifica la ausencia de liderazgo como un problema apremiante que afecta a esta institución.

Por ende, al existir este inconveniente en la entidad, se determina como una **debilidad** administrativa la escasez de liderazgo, lamentablemente no se han identificado alternativas de solución por iniciativa propia del presidente corporativo de la entidad.

2.2.2.4 Capacidad de Recursos Humanos

La Caja de Cesantía no dispone del Departamento de Recursos Humanos

Actualmente, la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, cuenta con 9 trabajadores que se distribuyen en el área administrativa, finanzas, operativa y atención al cliente.

Se conoce que la Caja de Cesantía no dispone de un área de Recursos Humanos y por ende, el manejo de estas actividades se designa al departamento administrativo de la entidad que, es aquella que se encarga del proceso de selección y contratación del personal que laborará en la institución, por ende, se ha denominado como **debilidad** a este factor pues, se posibilita la escasa colaboración de personal que posea los suficientes conocimientos y experiencia, necesarios para ejecutar las actividades que se involucran para aquellos puestos de trabajo vacantes.

2.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son aquellos documentos que sustentan las fuentes primarias del estudio como lo es el cuestionario de la encuesta y de la entrevista.

En cada una de ellas se plantean diversas interrogantes, con las que se permite buscar información válida, tanto de los afiliados que pertenezcan a la Caja de Cesantía como a los directivos de esta entidad, por lo que se ha aplicado la correspondiente encuesta y entrevista.

2.3.1.1 Formato de la encuesta

La encuesta se puede observar en el Anexo 1.

2.3.1.2 Formato de la entrevista

Entrevista a los Directivos de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC

Presentación:

Nombre del entrevistado:	
Denominación del puesto que ocupa:	
Tiempo que se encuentra en el cargo:	
Edad:	

Preguntas de la entrevista:

¿Dispone la Caja de Cesantía una misión correctamente definida?

¿Dispone la Caja de Cesantía de una visión que se enmarque hacia un futuro mejor?

¿Se han cumplido los objetivos estratégicos planteados en años anteriores?

¿Cuáles son las estrategias más importantes y que se hayan aplicado a la Caja de Cesantía

¿Qué tipo de políticas se establecen en los proyectos o estrategias implementadas?

¿Cuáles son los programas que se han implementado en los últimos doce meses?

¿Qué tipo de proyectos se han implementado en los últimos doce meses

¿De qué manera se cumplen con las actividades que se señalan en los proyectos planificados?

¿Qué mecanismos o herramientas de control se utilizan para verificar el cumplimiento de los proyectos?

2.3.2 Recolección de datos

Al utilizar a la encuesta y entrevista como técnicas de investigación, es indispensable identificar las correspondientes formas de recolección de datos para este tipo de instrumentos:

En la encuesta, los datos se recopilarán mediante una conversación directa con el jubilado y se realiza en la puerta de salida de la institución, la información obtenida será especificada con lápiz tipo HB, manteniendo una escritura clara y legible al momento de la tabulación en Microsoft Excel, en el cual también se elaboran las tablas y figuras para la posterior interpretación de sus resultados.

En la entrevista, los datos se obtienen de acuerdo a la fecha y hora señalada por los directivos de la Caja de Cesantía, cumpliendo con un cronograma previamente establecido. El tiempo de la entrevista no será superior a una hora y, se busca toda la información posible para efectuar con el posterior análisis de los resultados extraídos.

2.3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

Tabla 4. Edad

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
De 60 a 65 años	45	21,74%
De 66 a 70 años	48	23,19%
De 71 a 75 años	60	28,99%
De 76 años o más	54	26,09%
TOTAL	207	100,00%

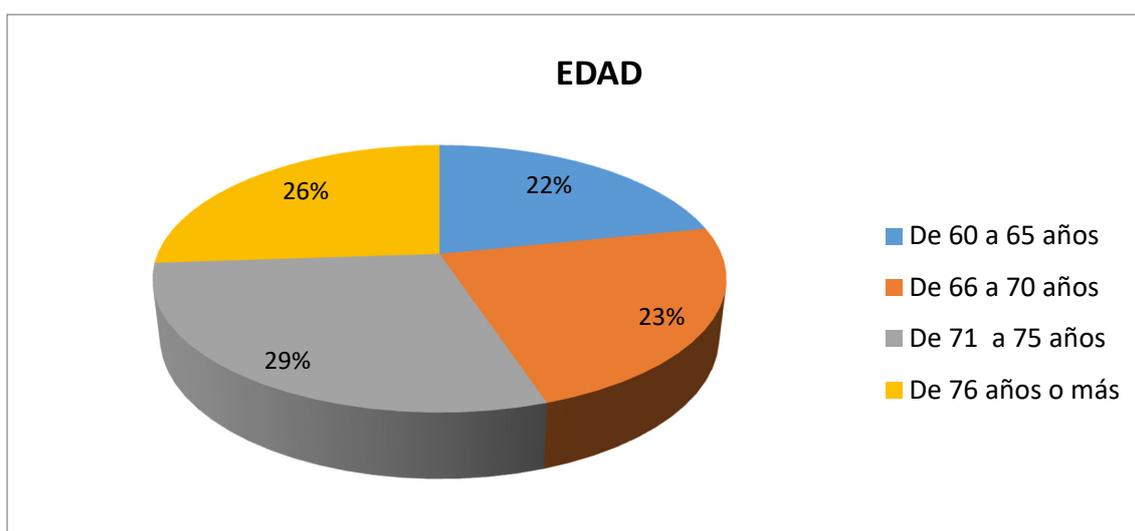


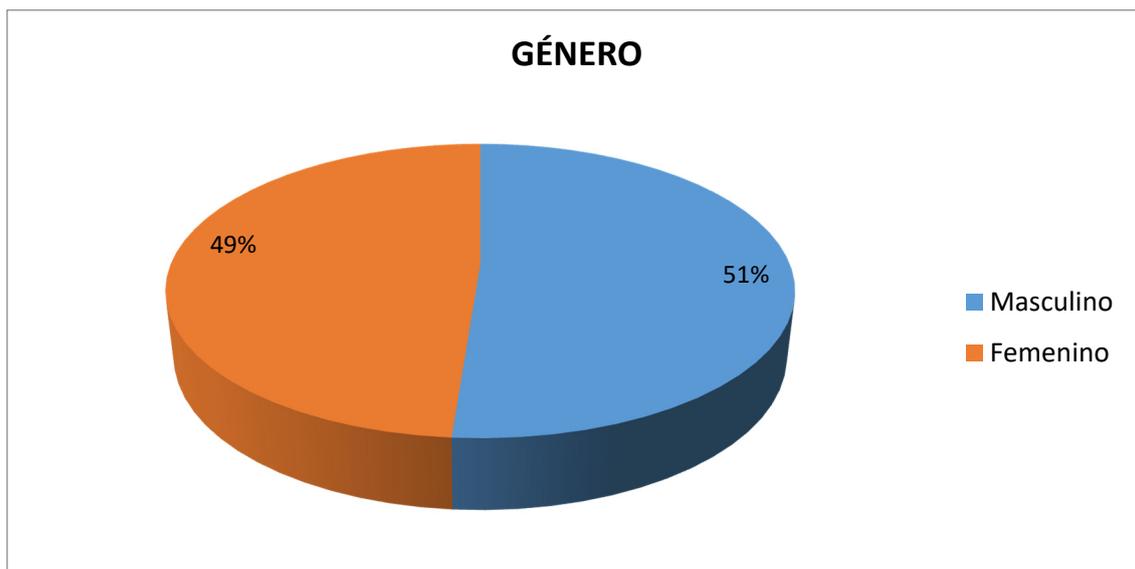
Figura 7. Edad

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura anterior, los jubilados son personas que tienen entre 60 a 70 años que se representan con el 45% del universo poblacional, por lo que la diferencia que se ubica con el 55% tiene una edad superior a los 71 años. Esto significa que no existe una amplia diferencia entre la edad de los jubilados, por lo que deberán plantearse mejoras significativas para cada todos los rangos de edad posibles.

Tabla 5. Género

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Masculino	106	51,21%
Femenino	101	48,79%
TOTAL	207	100,00%

**Figura 8. Género****Análisis e interpretación**

Al analizar el género de los jubilados se identifica que el 51% son hombres, mientras que la diferencia restante le corresponde a las mujeres con un 49%, estos resultados reflejan que no existe una marcada diferencia entre el género masculino y femenino, por lo que, no se deberá otorgar algún tipo de prioridad al proponer nuevos servicios estratégicos con los que se permita mejorar el funcionamiento de la Caja de Cesantía.

Pregunta 1. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Caja de Cesantía?

Tabla 6. Pregunta 1

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Muy buena	25	12,08%
Buena	60	28,99%
Mala	90	43,48%
Muy mala	32	15,46%
TOTAL	207	100,00%

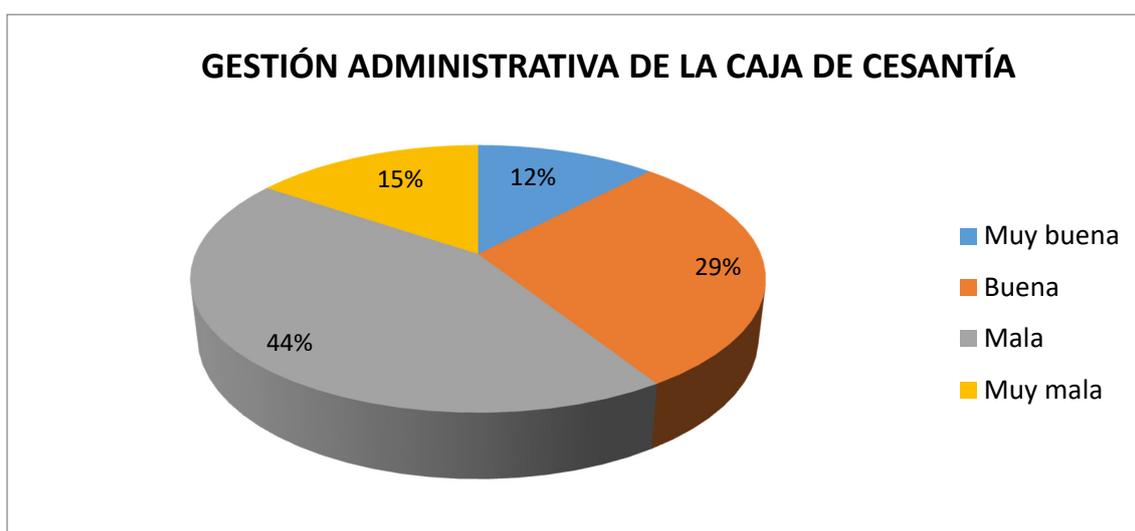


Figura 9. Pregunta 1

Análisis e interpretación:

La evaluación de la Caja de Cesantía por parte de las personas jubiladas, se distribuye como buena y muy buena con el 41% del total de los encuestados, mientras que el 59% restante lo califica como un servicio malo y muy malo por parte de la entidad. De acuerdo a esta realidad, se deberán proponer estrategias cuya intencionalidad sea la del mejoramiento del prestigio institucional dentro de un corto, mediano y largo plazo.

Pregunta 2. ¿Considera usted que la Caja de Cesantía ha cumplido con sus objetivos planteados como institución?

Tabla 7. Pregunta 2

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	28	13,53%
Casi siempre	46	22,22%
Casi nunca	97	46,86%
Nunca	36	17,39%
TOTAL	207	100,00%

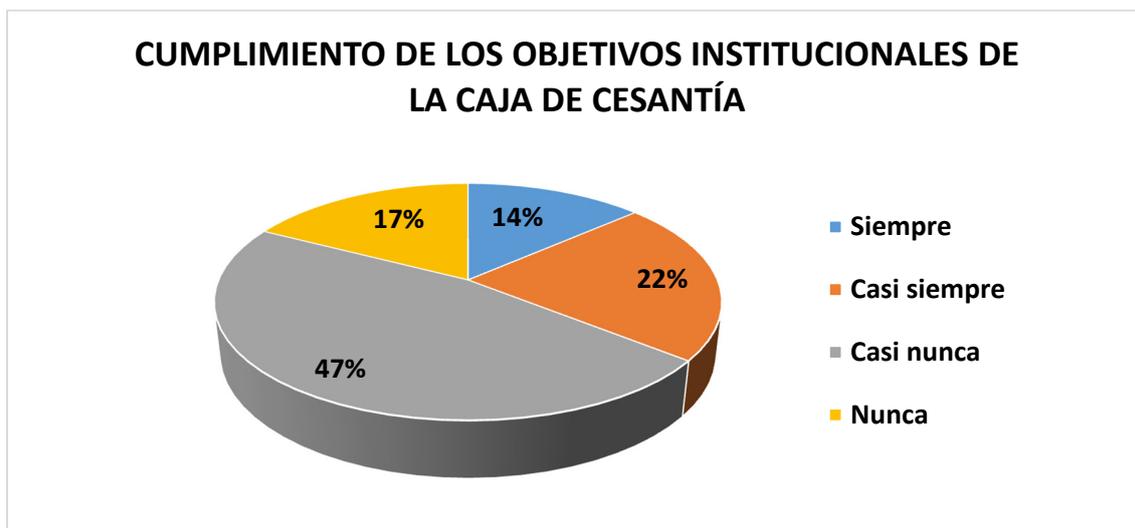


Figura 10. Pregunta 2

Análisis e interpretación:

Al consultar si la Caja de Cesantía ha cumplido con los objetivos planteados como institución, se tiene que el 64% califican que nunca y casi nunca se haya cumplido dichos propósitos, por lo que la diferencia que se ubica en el 36%, reconoce que siempre y casi siempre la institución ha cumplido sus objetivos. Bajo este esquema, los jubilados no confían en el manejo administrativo de la entidad, pues al menos 3 de cada 5 jubilados

señalan que se han cumplido con las metas institucionales y con ello, no se ofrecen servicios de calidad.

Pregunta 3. ¿Considera usted que la entidad cuenta con un cronograma en el que se planifiquen sus actividades diarias y semanales?

Tabla 8. Pregunta 3

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Si	80	38,65%
No	127	61,35%
TOTAL	207	100,00%



Figura 11. Pregunta 3

Análisis e interpretación:

En la figura anterior, se observa que el 61% de los jubilados, informa que la Caja de Cesantía no dispone de un cronograma para planificar sus actividades diarias, por lo que la diferencia correspondiente en el 39% menciona que si se han ejecutado actividades que

se hayan planificado previamente. Este tipo de información demuestra que no existe una excelente imagen institucional por parte de la entidad hacia los jubilados, por lo que resulta indispensable plantear e implementar correctamente las estrategias en el futuro.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los servicios sociales en los que usted participa como miembro de la Caja de Cesantía?

Tabla 9. Pregunta 4

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Programas familiares	20	9,66%
Eventos deportivos	41	19,81%
Eventos sociales	48	23,19%
Ninguno	98	47,34%
Otros (especifique)	0	0,00%
TOTAL	207	100,00%

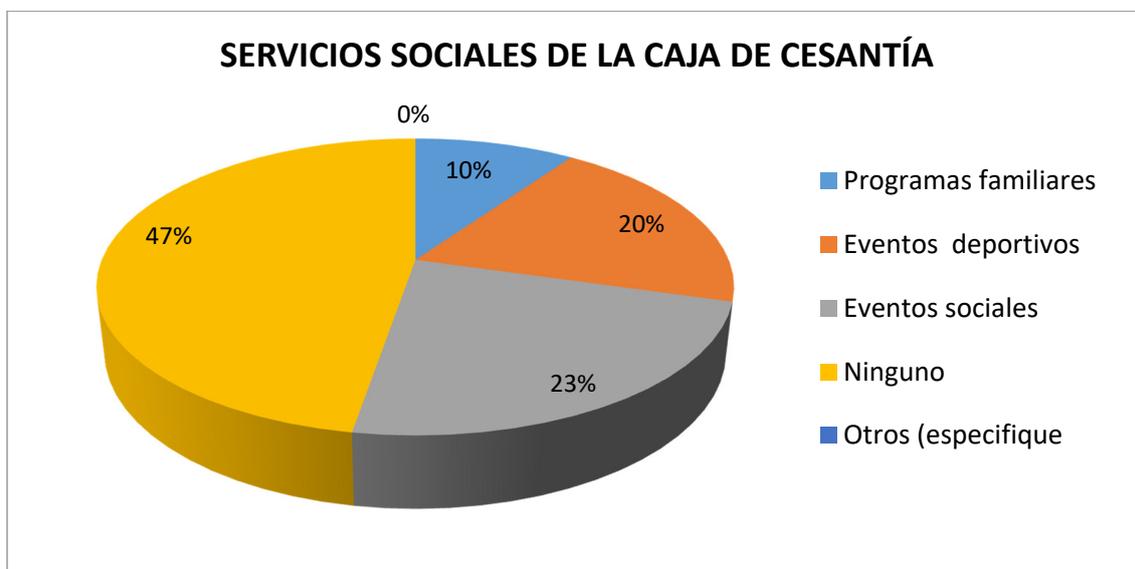


Figura 12. Pregunta 4

Análisis e interpretación:

De acuerdo como se visualiza en la figura anterior, el 47% de los encuestados menciona que nunca ha participado en los servicios sociales que ofrece la Caja de Cesantía, el 23% recalca que ha participado en eventos sociales, el 20% en eventos deportivos y el 10% en programas familiares. Esta información refleja que aproximadamente la mitad de los encuestados se encuentran conscientes del uso de los servicios sociales que dispone la entidad, lo que demuestra que no se ha fortalecido adecuadamente un amplio conocimiento sobre los eventos deportivos y sociales que planea la institución.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de actividades como gestión social a la comunidad ha realizado la Caja de Cesantía?

Tabla 10. Pregunta 5

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Ayuda a discapacitados	40	19,32%
Protección del medio ambiente	18	8,70%
Ayuda a niños de la calle	10	4,83%
Ninguno	139	67,15%
Otros (especifique).....	0	0,00%
TOTAL	207	100,00%

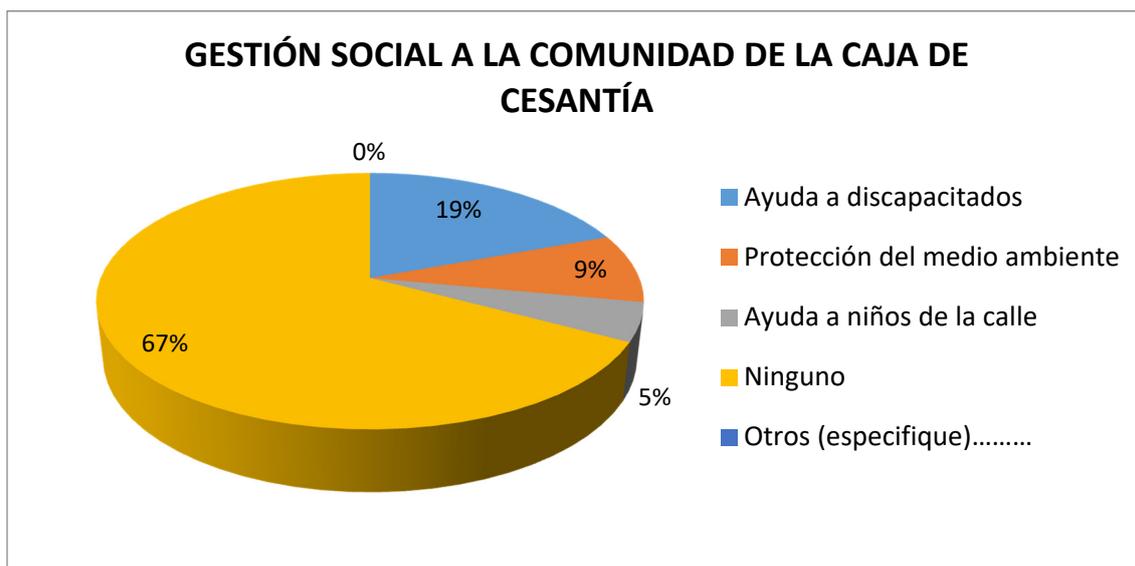


Figura 13. Pregunta 5

Análisis e interpretación:

En la figura anterior, se observa que el 67% de los encuestados desconoce si la Caja de Cesantía ha efectuado actividades de gestión social, por lo que, el 33% de los jubilados reconoce que alguna vez se han efectuado labores de este tipo de proyectos, favoreciendo a alguna comunidad o grupo de personas de bajos recursos económicos. En este sentido, se entendería que 7 de cada 10 personas identifica que la institución no ha cumplido con proyectos sociales, lo que profundiza la desconfianza por iniciativa propia de los jubilados pertenecientes a esta entidad.

Pregunta 6. ¿La Caja de Cesantía ha realizado proyectos de ayuda en beneficio social para sus afiliados?

Tabla 11. Pregunta 6

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	39	18,84%
Casi siempre	55	26,57%
Casi nunca	81	39,13%
Nunca	32	15,46%
TOTAL	207	100,00%

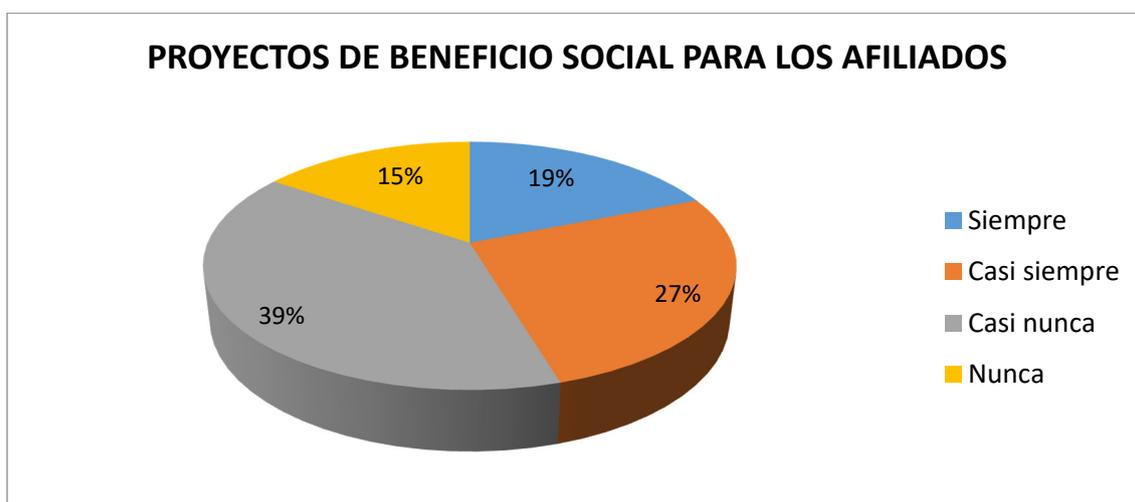


Figura 14. Pregunta 6

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 36% establece que siempre y casi siempre la Caja de Cesantía ha realizado proyectos de ayuda en beneficio social, mientras que el 64% restante, califica que nunca y casi nunca la entidad ha efectuado este tipo de ayuda social. Por ende, en la Caja de Cesantía se evidencian diversas dificultades para implementar programas de mejoramiento pues no se han establecido claramente sus estrategias en la etapa de planificación.

Pregunta 7. ¿Cuál es el porcentaje mensual que usted destina a la Caja de Cesantía?

Tabla 12. Pregunta 7

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
1. El 3,00%	105	50,72%
2. El 4,00%	49	23,67%
3. El 5,00%	25	12,08%
4. El 6,00%	18	8,70%
5. El 8,00%	8	3,86%
6. Más del 10,00%	2	0,97%
TOTAL	207	100,00%

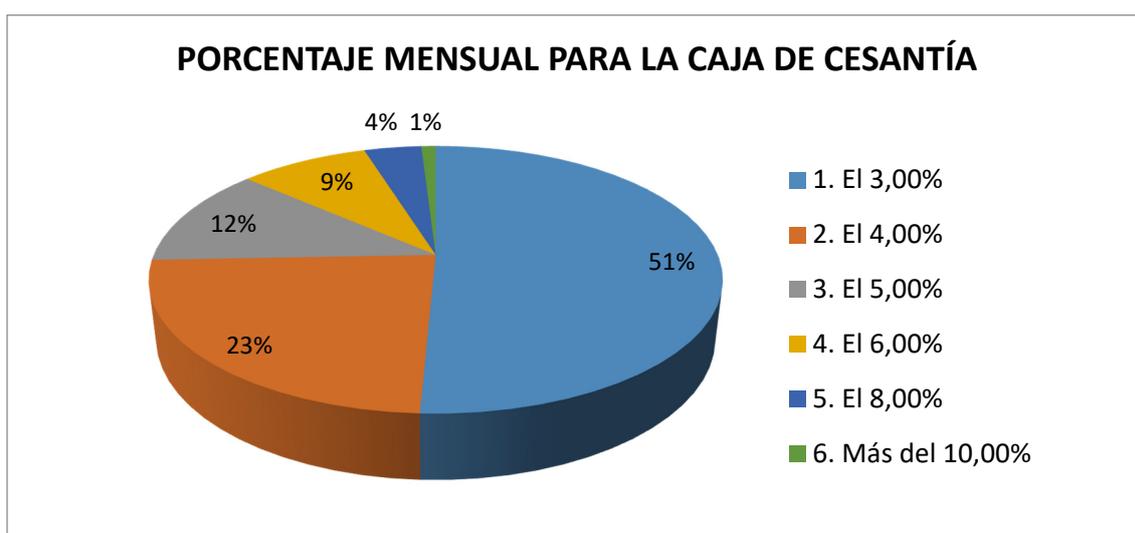


Figura 15. Pregunta 7

Análisis e interpretación:

En la figura anterior, se recalca que el 51% de las personas jubiladas reconocen que el 3% de sus aportes se destina a la Caja de Cesantía, por lo que la diferencia que le corresponde al 49% responde que el porcentaje de aportación es superior al 4%. Estos datos reflejan que la mitad de los encuestados desconocen el porcentaje que ellos están

aportando para la institución, lo que se evidencia que la Caja de Cesantía no ha utilizado los diversos mecanismos para dar a conocer sus servicios y sobre el funcionamiento de la organización.

Pregunta 8. ¿La Caja de Cesantía ha solicitado valores adicionales a las aportaciones mensuales de los afiliados?

Tabla 13. Pregunta 8

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
1. Siempre	15	7,25%
2. Casi siempre	35	16,91%
3. Casi nunca	68	32,85%
4. Nunca	89	43,00%
TOTAL	207	100,00%

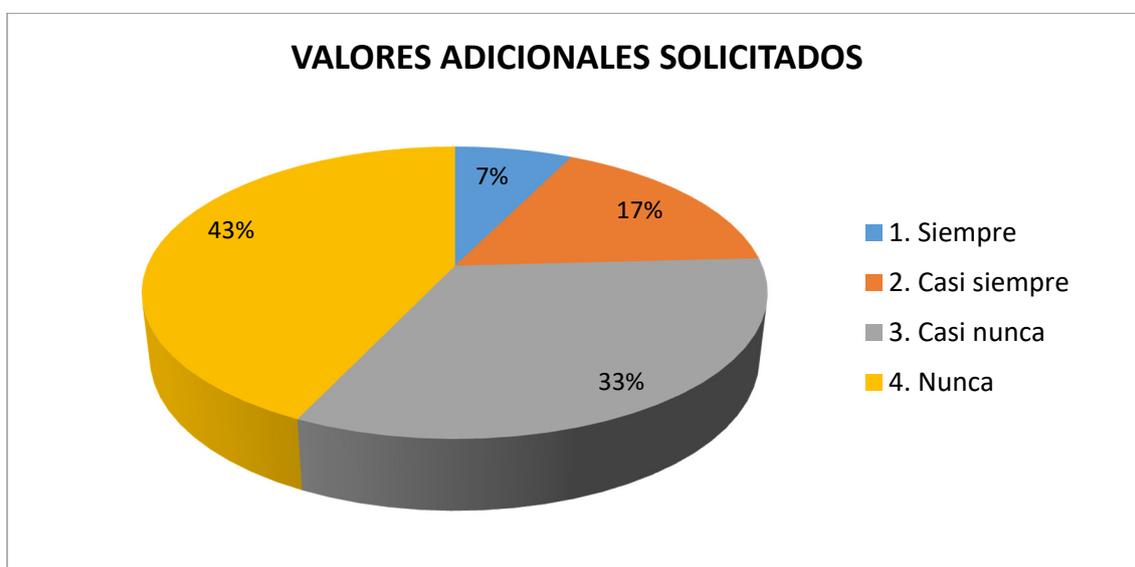


Figura 16. Pregunta 8

Análisis e interpretación:

En los resultados que se reflejan en la tabla y figura anterior, se observa que el 76% de los afiliados determinan que nunca y casi nunca se han solicitado valores adicionales por iniciativa propia de la Caja de Cesantía, mientras que el 34% restante menciona que, siempre y casi siempre se solicitan valores adicionales a los que efectúan por los valores de aportación. Estas cifras reflejan el desconocimiento que existe entre los afiliados sobre el funcionamiento de la Caja de Cesantía y los correspondientes porcentajes y rubros de aportación.

Pregunta 9. ¿Existe dificultad en la entrega de los montos de cesantía que les corresponden a personas jubiladas o cesantes?

Tabla 14. Pregunta 9

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
1. Siempre	67	32,37%
2. Casi siempre	107	51,69%
3. Casi nunca	28	13,53%
4. Nunca	5	2,42%
TOTAL	207	100,00%

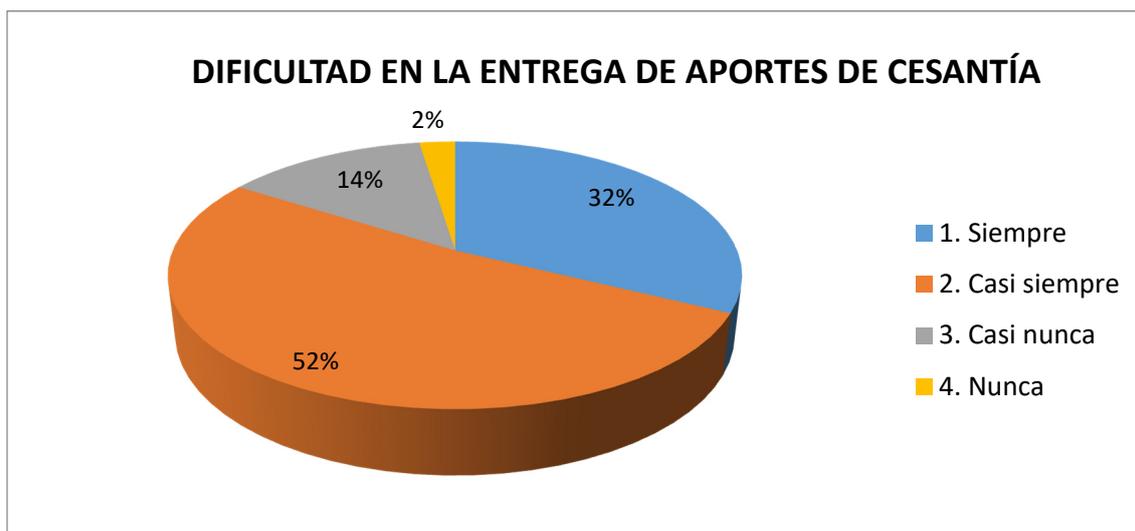


Figura 17. Pregunta 9

Análisis e interpretación:

Al entregar los fondos correspondientes a los jubilados, se recalca que siempre y casi siempre se presentan dificultades en la entrega de aportes de cesantía representándose en un 84%, mientras que las alternativas de nunca y casi nunca se reflejan en el 16%. Estos porcentajes comprueban la realidad de la organización institucional, por lo que los jubilados se encuentran inconformes al momento de recibir los fondos que se adeudan por parte del Estado.

Pregunta 10. ¿Existe dificultad para adquirir algún tipo de crédito en la Caja de Cesantía?

Tabla 15. Pregunta 10

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
1. Siempre	50	24,15%
2. Casi siempre	70	33,82%
3. Casi nunca	74	35,75%
4. Nunca	13	6,28%
TOTAL	207	100,00%

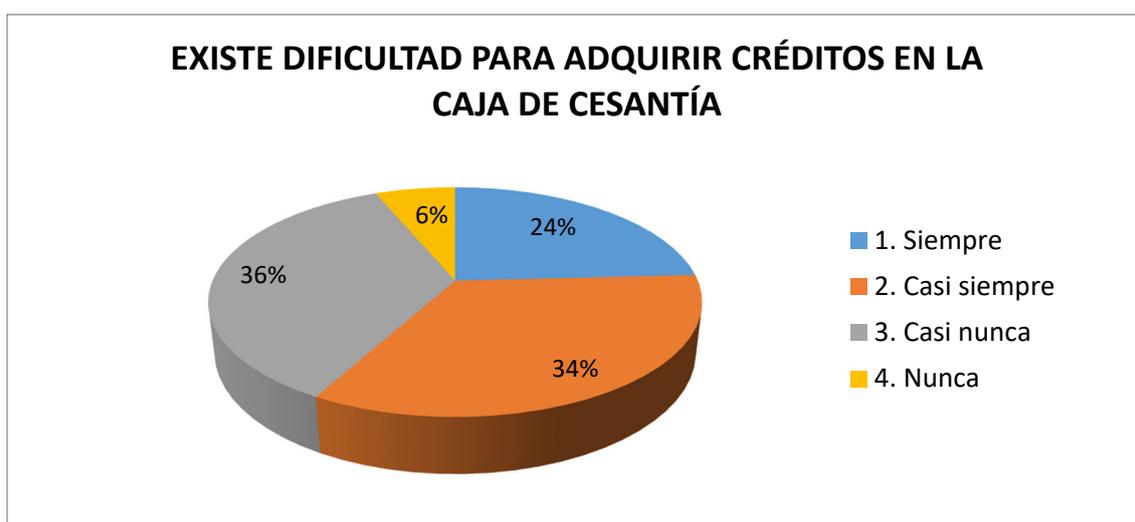


Figura 18. Pregunta 10

Análisis e interpretación:

La Caja de Cesantía al realizar actividades de crédito, también pertenece al sistema financiero ecuatoriano, sin embargo, el 64% señala que existen dificultades para acceder a cualquier tipo de crédito, dejando al 36% restante de quienes informan que no presentan ningún tipo de inconvenientes. Por lo tanto, mediante esta información se interpreta que la Caja de Cesantía debería revisar las políticas de crédito en cuanto al tiempo y tasas de interés.

Pregunta 11. ¿Cuáles son los beneficios que usted obtiene al pertenecer a la Caja de Cesantía?

Tabla 16. Pregunta 11

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
1. Créditos o préstamos	82	39,61%
2. Fondos de cesantía	69	33,33%
3. Fondos de fallecimiento	56	27,05%
4. Otros (especifique).....	0	0,00%
TOTAL	207	100,00%

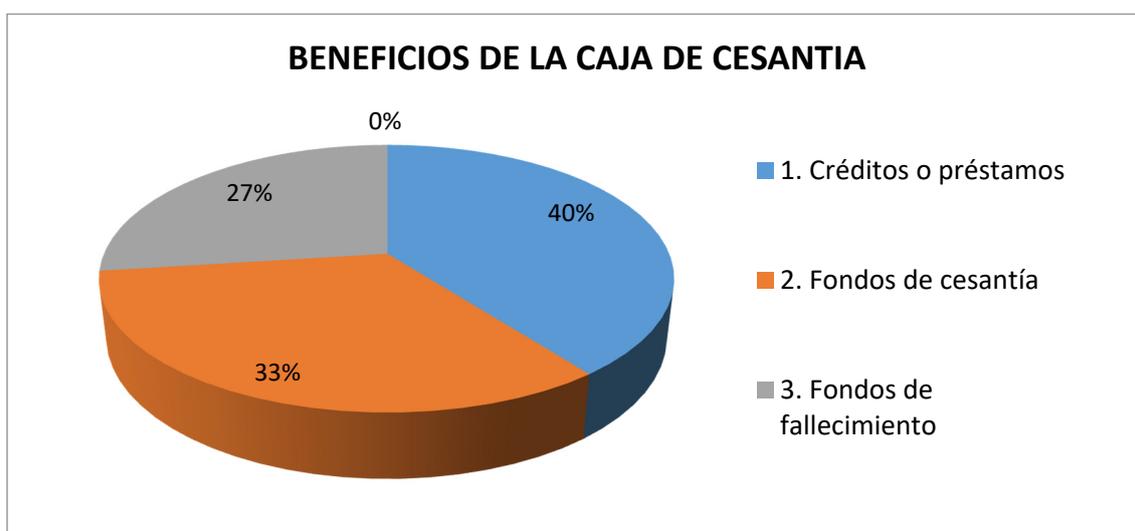


Figura 19. Pregunta 11

Análisis e interpretación:

Al evaluar la tabla y figura anterior, los jubilados determinan que existen diversos beneficios al pertenecer a la Caja de Cesantía, pues el 40% de ellos considera que ofrecen créditos por parte de esta entidad, 33% en fondos de cesantía y el 27% se destinan para fondos de fallecimiento. Bajo esta perspectiva, en cuanto a los servicios financieros, los

jubilados mantienen un conocimiento favorable de los posibles beneficios que ofrece la Caja de Cesantía, sin embargo, es necesario mencionar también su nivel de atención.

Pregunta 12. ¿Utilizaría usted los servicios que ofrece la Caja de Cesantía?

Tabla 17. Pregunta 12

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Si	180	79,30%
No	47	20,70%
TOTAL	227	100,00%

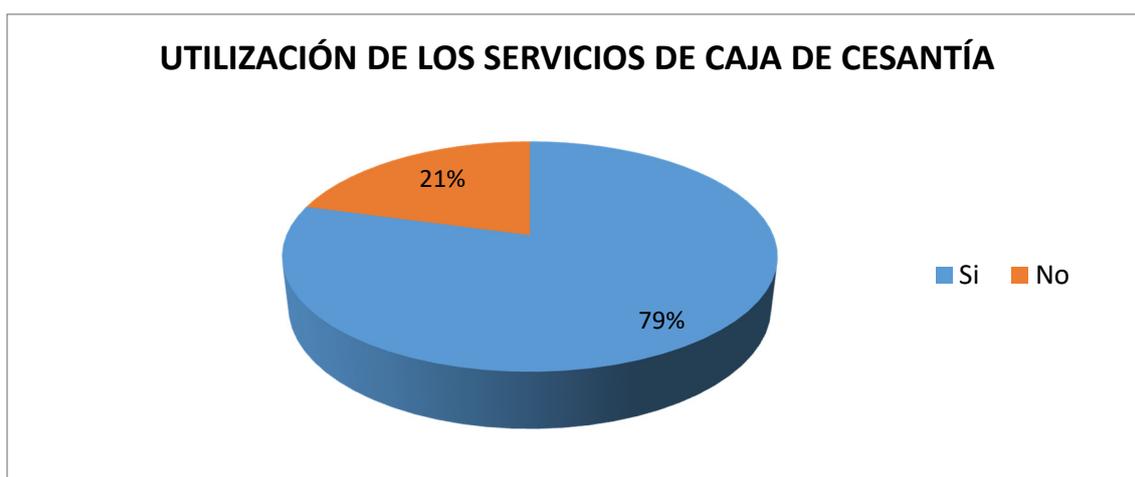


Figura 20. Pregunta 12

Análisis e interpretación:

A pesar de las dificultades que presentan en la Caja de Cesantía, el 79% de las personas jubiladas desean adquirir los servicios de cesantía, por lo que la diferencia que se encuentra en el 21%, no desearía utilizar estos servicios, por lo que, estarían limitados solamente a recibir sus fondos de pensión correspondientes. Estos resultados demuestran la necesidad de efectivo que se identifica en los jubilados pues, a pesar de que la Caja de

Cesantía no brinde una excelente atención, ellos estarían dispuestos a adquirir y solicitar los servicios de esta entidad.

2.3.3.1 Entrevista

La entrevista se ha aplicado a uno de los directivos de la Caja de Cesantía, a quien se le ha formulado diversas interrogantes, cuyas respuestas se dan a conocer a continuación:

1. ¿Dispone la Caja de Cesantía una misión correctamente definida?

No se dispone de una Misión institucional, esto es una parte que podría aplicarse a cualquier entidad organizacional sea esta pública o privada, sin embargo, el funcionamiento de la institución no se ha visto alterada ante la ausencia de este tipo de factores.

2. ¿Dispone la Caja de Cesantía de una visión que se enmarque hacia un futuro mejor?

No, la Visión de la entidad como Caja de Cesantía no se ha predeterminado desde su creación, por lo que se ha dado pequeñas discrepancias entre los propios directivos institucionales desde los primeros años de su funcionamiento, pues muchos coinciden que se debe plantear un futuro en el largo plazo.

3. ¿Se han cumplido los objetivos estratégicos planteados en años anteriores?

En el día a día se busca cumplir con el principal objetivo estratégico que se visualiza en la página web de la Caja de Cesantía que busca garantizar los beneficios y

maximizar el rendimiento de acuerdo a un adecuado manejo de sus recursos financieros.

4. ¿Cuáles son las estrategias más importantes y que se hayan aplicado a la Caja de Cesantía?

En coordinación con los principales directivos de la entidad, se planteó dos directrices estratégicas que se enfoquen en la realización de un análisis interno y externo en base al FODA y fortalecer la atención a los participantes que pertenezcan a la Caja de Cesantía.

5. ¿Qué tipo de políticas se establecen en los proyectos o estrategias implementadas?

Ningún tipo de política se ha fijado para la implementación de las directrices estratégicas, por lo que se ha presentado cierta dificultad en su cumplimiento, ya que se han detallado las estrategias pero no los mecanismos y herramientas para aplicarlas adecuadamente.

6. ¿Cuáles son los programas que se han implementado en los últimos doce meses?

La entidad no ha desarrollado programas que se hayan definido previamente, sin embargo, los jubilados reciben apoyo no solamente al recibir el valor de sus aportaciones, sino también al acceder a tres tipos de créditos como son, el préstamo económico familiar y el préstamo emergente, este último se puede acceder hasta por un valor máximo de \$ 1500,00 dólares.

7. ¿Qué tipo de proyectos se han implementado en los últimos doce meses?

No se han implementado nuevos proyectos en la Caja de Cesantía durante los últimos doce meses, pero es necesario que se ejecuten nuevas actividades que fortalezcan la participación activa de los jubilados que pertenecen a la entidad.

8. ¿De qué manera se cumple con las actividades que se señalan en los proyectos planificados?

La entidad tiene jefes departamentales, los cuales se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades y tareas por parte de sus colaboradores, aunque se reconoce que la escasez de nuevos proyectos ha dificultado el desarrollo y crecimiento institucional.

9. ¿Qué mecanismos o herramientas de control se utilizan para verificar el cumplimiento de los proyectos?

No se ha establecido herramientas o mecanismos de control con los que se permita verificar el cumplimiento de las actividades, sin embargo, los jefes departamentales son los encargados de vigilar las tareas que les han sido encomendadas en los colaboradores.

CAPITULO III

3. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

3.1 RESUMEN DE OBSERVACIÓN

Luego de realizar la correspondiente investigación mediante las fuentes primarias y secundarias, es indispensable identificar los principales hallazgos, enfocándose en las diferentes estrategias con las se permita dar solución a la problemática presentada.

Para ello, resulta esencial determinar aquellos factores claves internos y externos tanto positivos como negativos, para que en lo posterior, en base a este tipo de escenario, se identifiquen estrategias válidas con las que se sustente el planteamiento de soluciones congruentes dentro de un marco de aplicación en el corto, mediano y largo plazo.

3.2 INDUCCIÓN

3.2.1 Análisis FODA

Para realizar el Análisis FODA se han considerado aquellos factores positivos como fortalezas y oportunidades, así como además los factores negativos como debilidades y amenazas. En ambos casos, se evalúa los aspectos claves que se suscitan al interior de la

Caja de Cesantía, así como los aspectos externos que impactan en sentido favorable o desfavorable a todas las entidades ya sean públicas o privadas.

Por consiguiente, en la tabla que se observa se detallan los principales factores del Análisis FODA aplicado a la Caja de Cesantía:

Tabla 18. FODA

	POSITIVAS FORTALEZAS	NEGATIVAS DEBILIDADES
INTERNAS	<p>Obtención de beneficios económicos favorables.</p> <p>Existencia de organigramas donde se detallan los niveles de jerarquía.</p> <p>Fondo con más de veinte y seis años de creación.</p> <p>Se encuentra supervisado, controlado y bajo las normas y leyes por los entes reguladores.</p> <p>Buenos productos de líneas de crédito con demanda al crédito de consumo.</p> <p>Dispone de oficina propia y equipos óptimos para el trabajo.</p> <p>Baja tasa de morosidad en los créditos otorgados a los afiliados.</p>	<p>Escasez de datos para la elaboración de presupuestos.</p> <p>Escasez de liderazgo de los directivos de la entidad.</p> <p>La Caja de Cesantía no cuenta con Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>No hay incremento salarial de los empleados de la Dirección de Aviación Civil por más de 14 años.</p> <p>Bajo aporte personal del partícipes (3%) de su remuneración mensual.</p> <p>Manuales y Reglamentos organizacionales desactualizados.</p> <p>Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% sus requerimientos.</p> <p>Desfinanciamiento del Fondo por salida de partícipes por renuncia voluntaria o cesantes jubilados.</p> <p>Cambios frecuentes de los directivos del BIESS y miembros de los Comités.</p> <p>Falta de información oportuna de actividades, servicios y proyectos que brinda y realiza la Caja de Cesantía de la DAC.</p> <p>La Caja de Cesantía no cuenta con un sistema de Reclutamiento-Selección de Personal; Evaluación del Desempeño y Capacitación.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<p>Disminución de la tasa inflacionaria.</p> <p>Incremento en el número de usuarios de internet en Ecuador.</p> <p>Elevado número de afiliados que pertenecen al Seguro General.</p> <p>Existencia BIESS como única entidad que facilita créditos a sus afiliados a través de bajas tasas de interés.</p> <p>Políticas claras para la administración y concesión de créditos.</p> <p>Tasas de interés competitivas frente al sistema financiero nacional.</p> <p>Acceso a tecnología de comunicaciones e informática.</p> <p>Las obligaciones de los afiliados se descuentan mediante roles de pago.</p> <p>Actualización de la Resolución No. 280-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p>	<p>Ecuador es uno de los países más corruptos de Latinoamérica.</p> <p>Índice de Estabilidad Política negativo en el Ecuador.</p> <p>Bajo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) durante los últimos cinco años.</p> <p>Incremento de la tasa de desempleo y subempleo en el Ecuador.</p> <p>Incertidumbre en la disponibilidad de Fondos de jubilación del IESS.</p> <p>Desinterés por parte de las entidades financieras privadas en el manejo del dinero electrónico.</p> <p>Existencia de diversas asociaciones que agrupan a las personas afiliadas.</p> <p>Existen diversos tipos de créditos calificándose como servicios sustitutos.</p> <p>Dificultad de constituir nuevas cajas de cesantía o pequeñas entidades financieras del Estado.</p> <p>Elevado número de entidades financieras privadas que posean una amplia participación en el mercado-</p> <p>Falta de estabilidad laboral en nuevos empleados DAC que serían potenciales partícipes.</p> <p>Política salarial que afecte a los empleados públicos en su poder adquisitivo.</p> <p>Normas y leyes leves para desafiliaciones de partícipes.</p> <p>Sobreendeudamiento por parte del partícipe en el sistema financiero limita a la capacidad de pago para futuros créditos.</p> <p>Limitación del poder adquisitivo por medidas gubernamentales actuales.</p> <p>Falta de cultura de ahorro por parte de los afiliados y mercado en general.</p>

Tabla 19. Matriz Cruzada

	POSITIVAS FORTALEZAS	NEGATIVAS DEBILIDADES
	<p>Obtención de beneficios económicos favorables. Existencia de organigramas donde se detallan los niveles de jerarquía. Fondo con más de veinte y seis años de creación. Se encuentra supervisado, controlado y bajo las normas y leyes por los entes reguladores. Buenos productos de líneas de crédito con demanda al crédito de consumo. Dispone de oficina propia y equipos óptimos para el trabajo. Baja tasa de morosidad en los créditos otorgados a los afiliados.</p>	<p>Escasez de datos para la elaboración de presupuestos. Escasez de liderazgo de los directivos de la entidad. La Caja de Cesantía no cuenta con Departamento de Recursos Humanos. No hay incremento salarial de los empleados de la Dirección de Aviación Civil por más de 14 años. Bajo aporte personal del partícipes (3%) de su remuneración mensual. Manuales y Reglamentos organizacionales desactualizados. Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos. Desfinanciamiento del Fondo por salida de partícipes por renuncia voluntaria o cesantes jubilados. Cambios frecuentes de los directivos del BIESS y miembros de los Comités. Falta de información oportuna de actividades, servicios y proyectos que brinda y realiza la Caja de Cesantía de la DAC. La Caja de Cesantía no cuenta con un sistema de Reclutamiento-Selección de Personal; Evaluación del Desempeño y Capacitación.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO
<p>Disminución de la tasa inflacionaria. Incremento en el número de usuarios de internet en Ecuador. Elevado número de afiliados que pertenecen al Seguro General. Existencia BIESS como única entidad que facilita créditos a sus afiliados a través de bajas tasas de interés. Políticas claras para la administración y concesión de créditos. Tasas de interés competitivas frente al sistema financiero nacional. Acceso a tecnología de comunicaciones e informática. Las obligaciones de los afiliados se descuentan mediante roles de pago. Actualización de la Resolución No. 280-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p>	<p>Disponer de nuevas alternativas de créditos para los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (F1-O6). Actualizar los Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo del área administrativa y de atención al cliente (F2-O3)</p>	<p>Fortalecer el liderazgo a las autoridades de la entidad, realizando un seguimiento continuo a través del internet (A2-O2). Implementar el sistema informático CRM para el control de los registros de los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (A7-O7).</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS
<p>Ecuador es uno de los países más corruptos de Latinoamérica. Índice de Estabilidad Política negativo en el Ecuador.</p> <p>Bajo crecimiento del Producto interno Bruto (PIB) durante los últimos cinco años.</p> <p>Incremento de la tasa de desempleo y subempleo en el Ecuador.</p> <p>Incertidumbre en la disponibilidad de Fondos de jubilación del IESS.</p> <p>Desinterés por parte de las entidades financieras privadas en el manejo del dinero electrónico.</p> <p>Existencia de diversas asociaciones que agrupan a las personas afiliadas.</p> <p>Existen diversos tipos de créditos calificándose como servicios sustitutos.</p> <p>Dificultad de constituir nuevas cajas de cesantía o pequeñas entidades financieras del Estado.</p> <p>Elevado número de entidades financieras privadas que posean una amplia participación en el mercado.</p> <p>Falta de estabilidad laboral en nuevos empleados de la DAC que serían potenciales partícipes.</p> <p>Política salarial que afecte a los empleados públicos en su poder adquisitivo.</p> <p>Normas y leyes leves para desafiliaciones de partícipes.</p> <p>Sobreendeudamiento por parte del partícipe en el sistema financiero limita a la capacidad de pago para futuros créditos.</p> <p>Limitación del poder adquisitivo por medidas gubernamentales actuales.</p> <p>Falta de cultura de ahorro por parte de los afiliados y mercado en general.</p>	<p>Efectuar proyectos de inclusión social de los jubilados de la Dirección de Aviación Civil en las instalaciones de la Caja de Cesantía (F6-A7).</p> <p>Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad (F4-A1).</p>	<p>Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo (D1-A5).</p> <p>Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión (D6-A16).</p>

3.2.2 Misión

En términos administrativos, la misión es la razón de ser de la entidad, mediante la cual todos los empleados que laboran en la Caja de Cesantía se sienten identificados con las actividades encomendadas:

Para estructurar adecuadamente la Misión, se han formulado las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS FRECUENTES	DESCRIPCIÓN 1
¿Quiénes son?	Una organización pública previsional.
¿Qué hacen?	Cubrir contingencias de seguridad social no cubiertas en el Seguro General.
¿Dónde lo hacen?	En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
¿Por qué lo hacen?	Para garantizar el beneficio de cesantía de los empleados participantes.
¿Para quién trabaja?	Empleados de la Dirección General de Aviación Civil.

Por lo tanto, la misión de la entidad:

“Organización previsional que cubre contingencias de seguridad social no cubiertas en el Seguro General y que garantiza el beneficio de cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil”.

3.2.3 Visión

La Visión de la Caja de Cesantía se enfoca en la imagen y actividades que se pretende desarrollar en el futuro, es decir, para los próximos cinco años, por lo tanto, se ha dado contestación a varias interrogantes que se han descrito a continuación:

PREGUNTAS FRECUENTES	DESCRIPCIÓN 2
¿Cuál es la imagen deseada del negocio?	Ser una organización que desarrolle una amplia rentabilidad, mediante el involucramiento de nuevos participantes.
¿Cómo será en el futuro?	Una entidad pública reconocida a nivel nacional por la calidad de los servicios que se ofrecen.
¿Qué actividades se desarrollará en el futuro?	Prestación de servicios que se encaminen hacia el desarrollo de nuevos créditos, fomentar el ahorro y la inversión.

Por consiguiente, la visión de la Caja de Cesantía es:

“Ser una organización pública con alto reconocimiento a nivel nacional, que otorgue beneficios de cesantía, cumpliendo altos parámetros de calidad en su servicio, con la intención de desarrollar una amplia rentabilidad mediante el involucramiento de nuevos participantes y fomentado el ahorro, el crédito y la inversión”.

3.2.4 Objetivos

Objetivo general

Alcanzar un alto reconocimiento a nivel nacional, otorgando beneficios de cesantía que generen una amplia rentabilidad mediante el fomento en el ahorro, el crédito y la inversión.

Objetivos específicos

- Alcanzar un 25% de rendimiento adicional por el manejo administrativo y financiero a partir del año 2017.
- Mejorar la aceptación institucional en 70%, por parte de los afiliados y jubilados al finalizar el año 2020.
- Mejorar la atención de los afiliados de la entidad en un 50% en comparación con cada año anterior desde el 2018.
- Alcanzar los niveles de eficiencia en un 30% hasta el 2019 en comparación con cada año anterior.
- Lograr un 90% de cumplimiento entre los valores presupuestados y reales hasta el año 2021.

3.2.5 Estrategias

Las estrategias que se han establecido previamente, mantienen una directa relación con los objetivos específicos que se proponen en la Caja de Cesantía y, por lo tanto, se ha diseñado la tabla siguiente:

Tabla 20. Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Alcanzar un 25% de rendimiento adicional por el manejo administrativo y financiero a partir del año 2017.	Disponer de nuevas alternativas de créditos para los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (F1-O6). Fortalecer el liderazgo a las autoridades de la entidad, realizando un seguimiento continuo a través de internet (A2-O2).
Mejorar la aceptación institucional en 70% por parte de los afiliados y jubilados al finalizar el año 2020.	Efectuar proyectos de inclusión social de los jubilados de la Dirección de Aviación Civil en las instalaciones de la Caja de Cesantía (F6-A7). Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad (F4-A1).
Mejorar la atención de los afiliados de la entidad en un 50% en comparación con cada año anterior desde el 2018.	Implementar el sistema informático CRM para el control de los registros de los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (A7-O7).
Alcanzar los niveles de eficiencia en un 30% hasta el 2019 en comparación con cada año anterior.	Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión (D6-A16). Actualizar los Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo del área administrativa y de atención al cliente (F2-O3).
Lograr un 90% de cumplimiento entre los valores presupuestados y reales hasta el año 2021.	Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo (D1-A5).

3.2.6 Políticas principales propuestas

Las políticas se denominan como normativas que reglamentan el cumplimiento de la estrategia, de tal manera que se ha establecido una política en particular que deberá cumplirse para cada una de ellas en el tiempo y plazo señalado:

Tabla 21. Políticas Propuestas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Alcanzar un 25% de rendimiento adicional por el manejo administrativo y financiero a partir del año 2017.	Disponer de nuevas alternativas de créditos para los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (F1-O6).	El límite de nuevos créditos otorgados se aprobará solamente en coordinación con todas las autoridades representativas de la Caja de Cesantía.
	Fortalecer el liderazgo a las autoridades de la entidad realizando un seguimiento continuo a través del internet (A2-O2).	Se evaluará al personal de la entidad sobre las características de liderazgo que se implementarán.
Mejorar la aceptación institucional en 70% por parte de los afiliados y jubilados al finalizar el año 2020.	Efectuar proyectos de inclusión social de los jubilados de la Dirección de Aviación Civil en las instalaciones de la Caja de Cesantía (F6-A7).	Los proyectos sociales se planificarán al menos con dos meses de anticipación y deberá informarse a los jubilados a través de la cartelera en las oficinas la Caja de Cesantía.
	Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad (F4-A1).	Las nuevas normativas y reglamentos deberán ser aprobados por escrito, documentos en los que conste la firma de las principales autoridades institucionales.
Mejorar la atención de los afiliados de la entidad en un 50% en comparación con cada año anterior desde el 2018.	Implementar el sistema informático CRM para el control de los registros de los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (A7-O7).	Para adquisición de las licencias originales del sistema informático CRM, se dispondrá solamente de los rendimientos obtenidos de la entidad.
Alcanzar los niveles de eficiencia en un 30% hasta el 2019 en comparación con cada año anterior.	Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión (D6-A16).	Los manuales organizacionales que se hayan actualizado, deberán detallar sus responsables y tiempos para cada actividad.
	Actualizar los Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo del área administrativa y de atención al cliente (F2-O3).	Los Manuales de Funciones serán actualizados solamente mediante la consulta previa a los trabajadores que laboren en cada puesto de trabajo, mas no por sus supervisores.
Lograr un 90% de cumplimiento entre los valores presupuestados y reales hasta el año 2021.	Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo (D1-A5).	Los valores que se detallan dentro del presupuesto anual, no podrán modificarse luego de que consten las firmas correspondientes de aprobación.

3.2.7 Programas, proyectos, responsables y presupuesto

Tabla 22. Programas, proyectos, responsables y presupuesto

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	2017	2018	2019	2020	2021
Alcanzar un 25% de rendimiento adicional por el manejo administrativo y financiero a partir del año 2017.	Disponer de nuevas alternativas de créditos para los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (F1-O6).	El límite de nuevos créditos otorgados se aprobará solamente en coordinación con todas las autoridades representativas de la Caja de Cesantía.	Créditos, ahorro e inversión.	Nuevas Alternativas de Crédito para Afiliados.	2	Jefe Financiero	30.000,00		15.000,00	15.000,00		
	Fortalecer el liderazgo de las autoridades de la entidad, realizando un seguimiento continuo a través de internet (A2-O2).	Se evaluará al personal de la entidad sobre las características de liderazgo que se implementan.	Liderazgo.	Liderazgo y coaching administrativo.	1	Director Institucional	10.000,00	10.000,00				
Mejorar la aceptación institucional en 70% por parte de los afiliados y jubilados al finalizar el año 2020.	Efectuar proyectos de inclusión social de los jubilados de la Dirección de Aviación Civil en las instalaciones de la Caja de Cesantía (F6-A7).	Los proyectos sociales se planificarán al menos con dos meses de anticipación y, deberá informarse a los jubilados a través de la cartelera en las oficinas la Caja de Cesantía.	Inclusión social.	Inclusión social para Jubilados y Cesantes.	2	Jefe Operativo	6.000,00			3.000,00	3.000,00	
	Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad (F4-A1).	Las nuevas normativas y reglamentos deberán ser aprobados por escrito, documentos en los que conste la firma de las principales autoridades institucionales.	Reglamentos Administrativos.	Normativas y Reglamentos para el Manejo de la Corrupción Institucional.	4	Director Institucional	16.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
Mejorar la atención de los afiliados de la entidad en un 50% en comparación con cada año anterior desde el 2018.	Implementar el sistema informático CRM para el control de los registros de los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (A7-O7).	Para adquisición de las licencias originales del sistema informático CRM, se dispondrá solamente de los rendimientos obtenidos de la entidad.	Sistemas Informáticos Administrativos.	Implementación del Sistema Informático CRM para la Caja de Cesantía.	1	Jefe de Sistemas	4.000,00		4.000,00			
Alcanzar los niveles de eficiencia en un 30% hasta el 2019 en comparación con cada año anterior.	Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión (D6-A16).	Los manuales organizacionales que se hayan actualizado deberán detallar sus responsables y tiempos para cada actividad.	Manuales Administrativos.	Actualización de los Manuales Organizacionales para el mejoramiento de los Procesos de ahorro y la inversión.	3	Jefe Operativo	9.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00		
	Actualizar los Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo del área administrativa y de atención al cliente (F2-O3).	Los Manuales de Funciones serán actualizados solamente mediante la consulta previa a los trabajadores que laboren en cada puesto de trabajo, más no por sus supervisores.	Manuales Administrativos.	Actualización de los Manuales de Funciones para los puestos de trabajo de la Caja de Cesantía.	2	Asistente de Recursos Humanos	9.000,00		4.500,00	4.500,00		
Lograr un 90% de cumplimiento entre los valores presupuestados y reales hasta el año 2021.	Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo (D1-A5).	Los valores que se detallen dentro del presupuesto anual no podrán modificarse luego de que consten las firmas correspondientes de aprobación.	Planificación y Presupuesto.	Implementación del presupuesto estratégico para la Caja de Cesantía.	5	Director Institucional	10.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00

Cronograma estratégico valorado

Luego que se ha realizado el Plan Estratégico para la Caja de Cesantía, se diseña un cronograma valorado, de tal manera que, sea posible ordenar las estrategias que se ejecutarán desde el primero hasta el quinto año:

Tabla 23. Cronograma estratégico valorado

ESTRATEGIAS	PLAZO	PRESUPUESTO	2017	2018	2019	2020	2021
Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo (D1-A5.)	5	10.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Fortalecer el liderazgo de las autoridades de la entidad realizando un seguimiento continuo a través de internet (A2-O2).	1	10.000,00	10.000,00	-	-	-	-
Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión (D6-A16).	3	9.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	-	-
Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad (F4-A1).	4	16.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	-
Implementar el sistema informático CRM para el control de los registros de los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (A7-O7).	1	4.000,00	-	4.000,00	-	-	-
Actualizar los Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo del área administrativa y de atención al cliente (F2-O3).	2	9.000,00	-	4.500,00	4.500,00	-	-
Disponer de nuevas alternativas de créditos para los afiliados de la Dirección de Aviación Civil (F1-O6).	2	30.000,00	-	15.000,00	15.000,00	-	-
Efectuar proyectos de inclusión social a los jubilados de la Dirección de Aviación Civil en las instalaciones de la Caja de Cesantía (F6-A7).	2	6.000,00	-	-	3.000,00	3.000,00	-
		94.000,00	19.000,00	32.500,00	31.500,00	9.000,00	2.000,00

Tabla 24. Plan Operativo Anual

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	2017	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
Planificar los rubros y valores para la elaboración de un presupuesto en el corto, mediano y largo plazo.	Planificación y Presupuesto.	Implementación del presupuesto estratégico para la Caja de Cesantía.	Alcanzar en un 90% de cumplimiento del presupuesto planificado.	Detallar el histórico de los ingresos y gastos de la entidad.	Director Institucional.	Porcentaje de cumplimiento presupuestario.	Estados Financieros.	ene-2017	dic-2017	2.000	500	500	500	500
				Identificar los nuevos proyectos a realizarse.										
				Realizar la planificación del proyecto.										
				Implementar el presupuesto planificado.										
Fortalecer el liderazgo a las autoridades de la entidad, realizando un seguimiento continuo a través de internet.	Liderazgo.	Liderazgo y coaching administrativo	Alcanzar un 80% de aprobación de los directivos por parte de sus empleados y afiliados.	Determinar información necesaria para fortalecer el liderazgo.	Director Institucional.	Porcentaje de aprobación en liderazgo y coaching empresarial.	Documentación impresa de las evaluaciones de liderazgo.	ene-2017	jun-2017	10.000	5.000	5.000		
				Capacitar a los directivos sobre liderazgo y coaching empresarial.										
				Evaluar a los directivos a través de internet.										
				Interpretación de los resultados.										
Actualizar los respectivos Manuales Organizacionales sobre los procesos que se detallan para el ahorro y la inversión.	Manuales Administrativos.	Actualización de los Manuales Organizacionales para el mejoramiento de los Procesos de ahorro y la inversión.	Actualizar el 80% de los manuales organizacionales.	Revisar los manuales organizacionales actuales.	Jefe Operativo.	Porcentaje de actualización de los Manuales Organizacionales.	Manuales Organizacionales.	ene-2017	dic-2017	3.000	750	750	750	750
				Recolectar información con respecto a los tiempos de ejecución de cada proceso operativo.										
				Actualizar los manuales organizacionales de acuerdo con la información disponible.										
				Evaluar el impacto de la actualización en las actividades operativas de la entidad.										
Establecer normativas y reglamentos de control sobre el manejo de la corrupción interna de la entidad.	Reglamentos administrativos.	Normativas y Reglamentos para el Manejo de la Corrupción Institucional.	Implementar el 30% de normativas y reglamentos del manejo de corrupción.	Identificar los principales problemas de corrupción.	Director Institucional.	Porcentaje de mejoramiento del manejo de corrupción.	Normativas y Reglamentos Aprobados.	ene-2017	dic-2017	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
				Establecer acuerdos entre los directivos institucionales										
				Aprobar las normativas y reglamentos necesarios.										
				Aplicar las normativas y reglamentos en la entidad.										
TOTAL										19.000	7.250	7.250	2.250	2.250

3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para efectuar la evaluación financiera es indispensable realizar un comparativo entre los datos históricos frente a los valores actuales y, proyectarlos de acuerdo a las estrategias que se proponen implementar, para ello es fundamental cuantificar los depósitos de ahorro o de inversión en base a una tasa de interés del 6,00%, valor que se reflejará como gasto en el Estado de Pérdidas y Ganancias:

Tabla 25. Depósitos proyectados

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INCREMENTO (%)		20%	20%	20%	20%	20%
No. Socios	450	540	648	778	934	1121
Sueldo promedio DAC	2.000,00	2.067,91	2.138,13	2.210,74	2.285,81	2.363,43
Sueldos afiliados	900.000,00	1.116.673,71	1.385.511,32	1.719.955,48	2.134.946,63	2.649.404,67
Aportación (3%)	27.000,00	33.500,21	41.565,34	51.598,66	64.048,40	79.482,14
Intereses depósitos (6%)		2.010,01	2.493,92	3.095,92	3.842,90	4.768,93

El incremento de los créditos que se otorgarán a los afiliados, también forman parte del programa estratégico y, resulta indispensable cuantificarlos realizando los cálculos correspondientes que se proyectarán para los cinco años siguientes, estos rubros y valores se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 26. Créditos otorgados

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento (%)		20%	20%	20%	20%	20%
No. Créditos (quiropgrafarios)	400	480	576	691	829	995
Valor del crédito	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Total créditos	1.600.000,00	1.920.000,00	2.304.000,00	2.764.000,00	3.316.000,00	3.980.000,00
Interés del crédito	177.120,00	212.544,00	255.052,80	305.974,80	367.081,20	440.586,00

Posteriormente, los datos proyectados se incorporan al Estado de Pérdidas y Ganancias, detallando los correspondientes rubros de ingresos y gastos dentro del plan estratégico, los cuales se especifican en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 27. Estado de Pérdidas y Ganancias

5	INGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
51	INTERESES Y RENDIMIENTOS GANADOS	477.570,06	512.994,06	555.502,86	606.424,86	667.531,26	741.036,06
5101	POR INVERSIONES NO PRIVATIVAS	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10
510105	Inversiones renta fija sector financiero privado	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10	180.413,10
5102	POR INVERSIONES PRIVATIVAS	177.120,00	212.544,00	255.052,80	305.974,80	367.081,20	440.586,00
510205	Quirografarios	177.120,00	212.544,00	255.052,80	305.974,80	367.081,20	440.586,00
510210	Prendarios						
510215	Hipotecarios						
5190	OTROS INTERESES Y RENDIMIENTOS	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96
519001	Otros Intereses y Rendimientos	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96	120.036,96
52	GANANCIA EN VENTA O VALUACIÓN DE ACTIVOS	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50
5201	GANANCIA EN VENTA DE INVERSIONES NO PRIVATIVAS	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50
520105	Inversiones renta fija sector financiero privado	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50	4.907,50
53	OTROS INGRESOS	19.992,63	19.992,63	19.992,63	19.992,63	19.992,63	19.992,63
5303	COMISIONES POR SERVICIOS	16.752,63	16.752,63	16.752,63	16.752,63	16.752,63	16.752,63
5390	INGRESOS VARIOS	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00
	TOTAL INGRESOS	502.470,19	537.894,19	580.402,99	631.324,99	692.431,39	765.936,19
4	GASTOS						
43	GASTOS DE PERSONAL	218.789,84	226.219,32	233.901,08	241.843,69	250.056,01	258.547,20
4301	GASTOS DEL PERSONAL	218.789,84	226.219,32	233.901,08	241.843,69	250.056,01	258.547,20
430105	Remuneraciones o salario	76.146,66	78.732,38	81.405,91	84.170,22	87.028,40	89.983,64
430110	Remuneración extraordinaria	780,37	806,87	834,27	862,60	891,89	922,17
430115	Décimos sueldos	8.940,87	9.244,48	9.558,39	9.882,97	10.218,57	10.565,56
430120	Aporte Patronal	12.896,82	13.334,76	13.787,57	14.255,76	14.739,84	15.240,36
430125	Fondo de reserva	6.345,56	6.561,04	6.783,83	7.014,19	7.252,37	7.498,64
430135	Por desahucio o despido	69.049,36	71.394,08	73.818,42	76.325,08	78.916,86	81.596,65
430140	Uniformes	5.905,20	6.105,72	6.313,06	6.527,43	6.749,08	6.978,26
430190	Otros	38.725,00	40.039,99	41.399,63	42.805,45	44.259,00	45.761,91
44	GASTOS POR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	161.448,61	166.930,94	172.599,44	178.460,43	184.520,43	190.786,22
4401	SERVICIOS PÚBLICOS Y GENERALES	15.610,00	16.140,07	16.688,14	17.254,82	17.840,75	18.446,57
440105	Servicios básicos	9.570,00	9.894,97	10.230,97	10.578,39	10.937,60	11.309,01
440110	Movilizaciones	1.440,00	1.488,90	1.539,46	1.591,73	1.645,78	1.701,67
440115	Impresión, reproducción y publicaciones	3.000,00	3.101,87	3.207,20	3.316,11	3.428,72	3.545,14
440190	Otros servicios generales	1.600,00	1.654,33	1.710,51	1.768,59	1.828,65	1.890,74
4402	TRASLADOS, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	11.101,23	11.478,20	11.867,96	12.270,96	12.687,65	13.118,49
440205	Pasajes en el interior	4.941,23	5.109,02	5.282,51	5.461,89	5.647,36	5.839,12
440210	Pasajes para el exterior	6.160,00	6.369,18	6.585,46	6.809,08	7.040,30	7.279,36
4403	INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	48.000,00	49.629,94	51.315,23	53.057,75	54.859,44	56.722,31
440305	Mantenimiento de terrenos	8.000,00	8.271,66	8.552,54	8.842,96	9.143,24	9.453,72
440310	Instalaciones y mantenimiento de edificios y oficinas	30.000,00	31.018,71	32.072,02	33.161,10	34.287,15	35.451,45
440315	Mantenimiento de mobiliarios y equipos	10.000,00	10.339,57	10.690,67	11.053,70	11.429,05	11.817,15
4405	HONORARIOS A PROFESIONALES	72.958,98	75.436,46	77.998,07	80.646,66	83.385,19	86.216,71
440505	Consultoría, asesoría e investigación especializada	27.360,00	28.289,07	29.249,68	30.242,92	31.269,88	32.331,72
440510	Servicios de auditoría externa	16.598,98	17.162,63	17.745,43	18.348,01	18.971,06	19.615,26
440515	Servicios profesionales	29.000,00	29.984,76	31.002,95	32.055,73	33.144,25	34.269,73

4406	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	11.000,00	11.373,53	11.759,74	12.159,07	12.571,96	12.998,86
440605	Material de Oficina	5.000,00	5.169,79	5.345,34	5.526,85	5.714,53	5.908,57
440610	Suministros y Materiales de Cafetería	2.000,00	2.067,91	2.138,13	2.210,74	2.285,81	2.363,43
440620	Material de imprenta, fotografía, reproducción y publicidad	4.000,00	4.135,83	4.276,27	4.421,48	4.571,62	4.726,86
4407	GASTOS DE INFORMÁTICA	2.778,40	2.872,75	2.970,30	3.071,16	3.175,45	3.283,28
440710	Mantenimiento de sistemas y equipos informáticos	2.778,40	2.872,75	2.970,30	3.071,16	3.175,45	3.283,28
45	GASTOS FINANCIEROS y OPERATIVOS	13.071,16	15.525,03	16.467,87	17.544,39	18.782,00	20.215,31
4502	COSTOS FINANCIEROS	1.500,00	1.550,94	1.603,60	1.658,05	1.714,36	1.772,57
450205 01	Gastos Bancarios (Prestaciones)	500,00	516,98	534,53	552,68	571,45	590,86
450205 02	Gastos Bancarios (Administración)	500,00	516,98	534,53	552,68	571,45	590,86
450205 03	Gastos Bancarios Ctas Ctes	500,00	516,98	534,53	552,68	571,45	590,86
4504	GASTOS FINANCIEROS	11.571,16	13.974,10	14.864,27	15.886,33	17.067,64	18.442,74
450401	Gastos por tasa de administración pagada al BIESS	11.571,16	11.964,08	12.370,35	12.790,41	13.224,74	13.673,81
450405	Gastos pago intereses por depósitos plazo fijo		2.010,01	2.493,92	3.095,92	3.842,90	4.768,93
46	GASTOS NO OPERATIVOS	31.020,00	32.073,35	33.162,47	34.288,57	35.452,91	36.656,79
4601	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	31.020,00	32.073,35	33.162,47	34.288,57	35.452,91	36.656,79
460105	Impuestos y tasas	20.000,00	20.679,14	21.381,35	22.107,40	22.858,10	23.634,30
460110	Contribución a la Superintendencia de Bancos y Seguros	10.020,00	10.360,25	10.712,06	11.075,81	11.451,91	11.840,78
460190	Otros	1.000,00	1.033,96	1.069,07	1.105,37	1.142,91	1.181,71
47	DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	39.804,48	39.804,48	39.804,48	39.804,48	39.804,48	39.804,48
4701	GASTO POR DEPRECIACIÓN	24.752,04	24.752,04	24.752,04	24.752,04	24.752,04	24.752,04
470105	Depreciación inmuebles para arrendar	20.062,44	20.062,44	20.062,44	20.062,44	20.062,44	20.062,44
470110	Depreciación edificios	2.156,28	2.156,28	2.156,28	2.156,28	2.156,28	2.156,28
470115	Depreciación muebles y enseres	1.768,56	1.768,56	1.768,56	1.768,56	1.768,56	1.768,56
470120	Depreciación equipos de oficina	764,76	764,76	764,76	764,76	764,76	764,76
4702	AMORTIZACIONES	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40
470210	Gastos anticipados	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40	6.104,40
4706	PROVISIONES PARA PROYECTOS INMOBILIARIOS	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04
470605	Proyectos inmobiliarios	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04	8.948,04
48	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	25.000,00	44.848,93	59.226,68	59.134,25	37.572,63	31.542,87
4801	SEGUROS	20.000,00	20.679,14	21.381,35	22.107,40	22.858,10	23.634,30
4890	OTROS	5.000,00	24.169,79	37.845,34	37.026,85	14.714,53	7.908,57
489005	Gastos Diversos	5.000,00	5.169,79	5.345,34	5.526,85	5.714,53	5.908,57
489010	Implementación servicios estratégicos		19.000,00	32.500,00	31.500,00	9.000,00	2.000,00
	TOTAL GASTOS	489.134,09	525.402,05	555.162,03	571.075,80	566.188,46	577.552,88
	RESUMEN						
	TOTAL INGRESOS	502.470,19	537.894,19	580.402,99	631.324,99	692.431,39	765.936,19
	TOTAL GASTOS	489.134,09	525.402,05	555.162,03	571.075,80	566.188,46	577.552,88
	TOTAL INGRESOS - GASTOS	13.336,10	12.492,14	25.240,96	60.249,19	126.242,93	188.383,31

Como se visualiza en la tabla anterior, luego de obtener la diferencia entre ingresos y gastos totales, se posibilita el efectuar un comparativo entre los valores actuales y aquellos que han sido proyectados de acuerdo al presupuesto estimado en el plan estratégico:

Tabla 28. Proyección de Rendimiento

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RENDIMIENTO	2,65%	2,32%	4,35%	9,54%	18,23%	24,60%

En el año 2016, se registra un rendimiento del 2,65%, tiempo en el cual no se ha implementado ninguna estrategia, en el 2017 la tasa de rendimiento disminuye al 2,32%, pero esto es entendible debido a la aplicación de las estrategias al inicio del negocio.

Sin embargo, a partir del año 2018 se empieza a obtener márgenes de rendimiento favorables para la entidad, llegando inclusive al 24,60% al finalizar el 2021, con estos resultados se evidencian los altos beneficios que se han obtenido al otorgar un mayor número de créditos e implementación de los proyectos que se registran en el Plan Estratégico.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- En la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil, se ha identificado como problema principal la ausencia de estrategias con las que se permita mejorar el desarrollo administrativo, social y financiero de la entidad dentro de un corto, mediano y largo plazo, es decir, que no se ha identificado con claridad los programas y proyectos que se implementarán en el futuro con la intención de mejorar sus márgenes de rentabilidad.
- Previo a la implementación de un plan estratégico u operativo, resulta indispensable identificar como se estructura cada uno de ellos pues resulta necesario obtener conceptualizaciones válidas de misión, visión, objetivos, valores corporativos, estrategias, programas y proyectos. Todos ellos se califican como factores a evaluarse mediante las fuentes primarias y secundarias de información como son a través de las encuestas, entrevistas, libros, periódicos, revistas y páginas web.
- El estudio se enfoca en el planteamiento de objetivos y estrategias que podrían implementarse posteriormente, así como además, establecer los correspondientes

indicadores para la correspondiente evaluación de los proyectos planteados, los mismos que también se detallan en el plan operativo. Con ello, luego de establecer el presupuesto correspondiente se facilita el cálculo de los niveles de rendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

4.2 RECOMENDACIONES

- Para determinar los problemas futuros en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil, es aconsejable que se elabore previamente una matriz de involucrados, con la intencionalidad de identificar las dificultades que se establezcan de cada grupo participante, con ello se facilita la elaboración de un árbol de problemas, reconociendo sus causas y efectos principales y secundarios, de esta manera se favorece para determinar la problemática principal que debe ser estudiado.
- Al identificar un nuevo problema en la Caja de Cesantía, es recomendable que se elabore un marco referencial en el que se fundamente el problema de investigación, este se estructuraría en base a estudios profesionales o tesis similares enmarcados en una planificación estratégica, enfocándose hacia las pequeñas instituciones financieras. Con esta información se podría efectuar comparativos con los que obtengan conclusiones válidas para futuros estudios tanto estratégicos como operativos.

- Tanto en el Plan Estratégico como en el Plan Operativo, se cuantificaron valores generales para la elaboración del presupuesto de cada proyecto, sin embargo, es aconsejable que se comunique a una sesión ordinaria o extraordinaria entre las autoridades o directivos de la Caja de Cesantía para la verificación de los rubros y valores que se requieran de acuerdo a las actividades de cada proyecto. El mantener este tipo de comunicación es indispensable en todas las áreas departamentales, lo que facilitaría el aporte de nuevas ideas y el trabajo de equipo.
- También es importante que se realice la planificación estratégica con el involucramiento de todos los empleados, funcionarios y participes, ya que deben estar involucrados todos para obtener resultados que se compartan y sean retadores, es la única manera de obtener resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M., & Jurado, C. (2011). Desarrollo Social. En *Desarrollo Socioafectivo e intervención con las Familias*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
2. ARCOTEL. (31 de marzo de 2017). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
3. Banca Fácil. (11 de octubre de 2016). *¿Qué es el Crédito?* Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000027&idCategoria=5>
4. BCE. (31 de marzo de 2017). *Inflación anual y mensual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
5. BCE. (17 de enero de 2017). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
6. Bernal, C. (2011). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
7. BIESS. (12 de abril de 2017). *Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección General de Aviación Civil FCPC*. Obtenido de <http://www.cesantiadac.fin.ec/tipos-de-creditos/emergente>
8. Bown, D., & Bernardo, L. (18 de septiembre de 2016). *Finanzas: Temas de Capacitación Administrativa*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/temas-capacitacion-administrativa-lista_523141/
9. Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México D.F.: Paidós Iberica.
10. Datos Macro. (18 de febrero de 2017). *Ecuador - índice de Percepción de la Corrupción*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
11. Díaz, A. (2013). *Estadística aplicada a la Administración y Economía*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
12. Ecuavisa. (13 de julio de 2016). *Prado: Uso de dinero electrónico no es una prioridad para entidades financieras*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/televistazo/noticias/174476-prado-uso-dinero-electronico-no-prioridad-entidades-financieras>

13. Ecuavisa. (2 de febrero de 2017). *Gobierno elimina deuda de \$ 2.506 millones de estados financieros del IESS*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/237531-gobierno-elimina-deuda-2506-millones-estados-financieros-del>
14. Fondo de Cesantía. (10 de abril de 2017). *Fondo de Jubilaciones, Cesantías y Siacap*. Obtenido de http://www.progreso-afp.com/productos/fondo_cesantia/index.html
15. Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos* (5ta. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
16. Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
17. Goia, E. (18 de julio de 2012). *¿Qué son los servicios sociales?* Obtenido de <https://www.donostia.eus/info/bienestarsocial/quesonss.nsf/voWebContenidosId/NT0000091E?OpenDocument&idioma=cas&id=S514784&cat=Presentaci%C3%B3n&doc=D>
18. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2011). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11va. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
19. Fernández, C., Baptista, P. & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
20. Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia* (5ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
21. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2011). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización* (7ma. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
22. Iglesias, M. (18 de enero de 2013). *Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España: La Jubilación Pactada*. Obtenido de http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/69/Est01.pdf
23. Jones, G., & Hill, C. (2010). *Administración Estratégica* (8va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
24. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Pearson Educación.
25. Ley Orgánica de Servicio Público. (28 de marzo de 2016). Registro Oficial 294 de 06-oct-2010. Quito, Ecuador.

26. Ministerio de Educación de Colombia. (28 de julio de 2016). *¿Qué es la Gestión Social?* Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-350646.html>
27. Morán, G., & Alvarado, D. (2011). *Métodos de Investigación*. México D.F.: Pearson.
28. Moreno, D. (2009). *Panorama de las reformas del Estado y de la Administración Pública*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
29. Ramírez, D. (2011). *Contabilidad Administrativa* (8va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
30. Romero, Á. (2011). *Principios de Contabilidad* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
31. Sinnexus. (15 de diciembre de 2016). *Plan Operativo Anual (POA)*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
32. SRI. (12 de abril de 2017). *Efectivo desde mi celular*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/dinero-electronico>
33. Superintendencia de Bancos y Seguros. (27 de octubre de 2005). *Estatuto del Fondo de Cesantía de los Servidores y Trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil - FCPC*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros.
34. The Global Economy. (14 de febrero de 2017). *Ecuador Estabilidad Política*. Obtenido de http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/
35. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
36. Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos* (10ma. ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de la Encuesta

Encuesta dirigida a los afiliados de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC

Presentación

Buenos días/tardes, mi nombre es, y estamos realizando una encuesta sobre la situación actual de la Caja de Cesantía de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC, le rogamos su participación informándole además que los datos recolectados obtenidos se utilizarán solamente con fines estadísticos.

Datos generales:

Edad:

- | | | | |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| 1. De 60 a 65 años | <input type="text"/> | 3. De 71 a 75 años | <input type="text"/> |
| 2. De 66 a 70 años | <input type="text"/> | 4. De 76 años o más | <input type="text"/> |

Género:

- | | | | |
|--------------|----------------------|-------------|----------------------|
| 1. Masculino | <input type="text"/> | 2. Femenino | <input type="text"/> |
|--------------|----------------------|-------------|----------------------|

Preguntas de investigación:

1. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Caja de Cesantía?

- | | | | |
|--------------|----------------------|-------------|----------------------|
| 1. Muy buena | <input type="text"/> | 3. Mala | <input type="text"/> |
| 2. Buena | <input type="text"/> | 4. Muy mala | <input type="text"/> |

2. ¿Considera usted que la Caja de Cesantía ha cumplido con sus objetivos planteados como institución?

- | | | | |
|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|
| 1. Siempre | <input type="text"/> | 3. Casi nunca | <input type="text"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="text"/> | 4. Nunca | <input type="text"/> |

3. ¿Considera usted que la entidad cuenta con un cronograma en el que se planifiquen sus actividades diarias y semanales?

1. Si

2. No

4. ¿Cuáles son los servicios sociales en los que usted participa como miembro de la Caja de Cesantía?

1. Programas familiares

4. Ninguno

2. Eventos deportivos

5. Otros (especifique).....

3. Eventos sociales

5. ¿Qué tipo de actividades como gestión social a la comunidad ha realizado la Caja de Cesantía?

1. Ayuda a discapacitados

4. Ninguno

2. Protección del medio ambiente

5. Otros (especifique).....

3. Ayuda a niños de la calle

6. ¿La Caja de Cesantía ha realizado proyectos de ayuda en beneficio social para sus afiliados?

1. Siempre

3. Casi nunca

2. Casi siempre

4. Nunca

7. ¿Cuál es el porcentaje mensual que usted destina a la Caja de Cesantía?

1. El 3,00%

4. El 6,00%

2. El 4,00%

5. El 8,00%

3. El 5,00%

6. Más del 10,00%

8. ¿La Caja de Cesantía ha solicitado valores adicionales a las aportaciones mensuales de los afiliados?

1. Siempre

3. Casi nunca

2. Casi siempre

4. Nunca

9. ¿Existe dificultad en la entrega de los montos de cesantía que le corresponden a personas jubiladas o cesantes?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Siempre | <input type="checkbox"/> | 3. Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Existe dificultad para adquirir algún tipo de crédito en la Caja de Cesantía?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Siempre | <input type="checkbox"/> | 3. Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cuáles son los beneficios que usted obtiene al pertenecer a la Caja de Cesantía?

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Créditos o préstamos | <input type="checkbox"/> | 3. Fondos de fallecimiento | <input type="checkbox"/> |
| 2. Fondos de cesantía | <input type="checkbox"/> | 4. Otros (especifique)..... | |

12. ¿Utilizaría usted los servicios que ofrece la Caja de Cesantía?

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|