



## Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador

### Management information system for cajas solidarias of Ecuador

Ana Lucia Quispe-Otacomá<sup>I</sup>, Mario Patricio Padilla-Martínez<sup>II</sup>, Julio Alfredo Telot-González<sup>III</sup>, Dianelys Nogueira-Rivera<sup>III</sup>

<sup>I</sup> Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga, Departamento de Ciencias Económicas, República de Ecuador

E-mail: [alquishpe3@espe.edu.ec](mailto:alquishpe3@espe.edu.ec)

<sup>II</sup> Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ciudad de Ambato, República de Ecuador

E-mail: [mp.padilla@uta.edu.ec](mailto:mp.padilla@uta.edu.ec)

<sup>III</sup> Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Matanzas, Cuba

E-mail: [julio.telot@umcc.cu](mailto:julio.telot@umcc.cu), [dianelys.nogueira@umcc.cu](mailto:dianelys.nogueira@umcc.cu)

Recibido: 9/09/2016

Aprobado: 26/09/2017

#### RESUMEN

Las Cajas Solidarias de Ecuador necesitan de un Sistema de Información Gerencial, por tanto se ha desarrollado un sistema que, junto a la cultura organizacional, permite que las Cajas Solidarias, especialmente el gerente, reflexionen movilizando información, conocimientos. Se demostró la carencia de sistemas de información gerencial que apoyen la toma de decisiones a este nivel. Se realizó una crítica a los procesos internos, donde se reveló la deficiencia de la no inclusión de estrategias administrativas y la existencia de pocos indicadores de gestión. Las cajas solidarias son entidades financieras que realizan colocaciones y captaciones de dinero en el sector rural y requieren de un sistema de información gerencial con base en indicadores a partir de procesos internos eficientes y alineados a la estrategia empresarial, que cumplan su misión y con altas probabilidades de alcanzar su visión. Se evidenció la necesidad de realizar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria aplicada y no experimental, con el objetivo general de elaborar una propuesta, que incluya el diagnóstico, diseño, construcción e implantación de un Sistema de Información Gerencial para las Cajas Solidarias, donde se estudian aquellas ubicadas en la provincia de Cotopaxi República del Ecuador.

**Palabras Claves:** Sistema de información gerencial, Cajas Solidarias, estrategia empresarial, alineamiento estratégico, indicadores.

#### Abstract

The Solidarity Banks Ecuador need a management information system therefore has developed a system which, together with the organizational culture allows solidarity funds, especially the manager, reflect mobilizing information, knowledge. Lack of management information systems to support decision-making at this level was demonstrated. A critique of internal processes, where the deficiency not including administrative strategies and the existence of few management indicators revealed was performed. The solidarity funds are financial entities performing loans and deposits of money in the rural sector and require a management information system based on indicators from efficient and aligned with business strategy internal processes, fulfill their mission and with a high probability to achieve your vision. The need for a descriptive research,

applied and exploratory non-experimental, with the overall goal of developing a proposal, including assessment, design, construction and implementation of a Management Information System for solidarity funds, evidenced where They are studying those located in the province of Cotopaxi Ecuador.

**Keywords:** Management Information System, Solidarity Cash, business strategy, strategic alignment, indicators.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales se encuentren alineados con su rumbo estratégico y permitan la gestión del cambio proactivamente [1]. Las Cajas Solidarias son entidades financieras que necesitan fijar su rumbo estratégico, formalizar su estructura, alinear sus procesos claves de captaciones y colocaciones al rumbo estratégico y un cuadro de mando integral. Por tanto, el objetivo de la investigación fue proponer un sistema de información gerencial que parta de las necesidades de las Cajas Solidarias. Como objetivos específicos se decidió primeramente realizar una caracterización de las entidades financieras en mención, para posteriormente fijar el rumbo estratégico y organización y, como último objetivo, formular el cuadro de mando integral.

Las cajas solidarias surgen luego de la crisis financiera que sufrió el Ecuador a finales del siglo XX, el nivel de desempleo aumentó considerablemente y por lo tanto la situación financiera de las familias fue apretada. En este contexto, surgen las Cajas Solidarias que propendan el crecimiento de regiones rurales, que rescaten principios de solidaridad, equidad, autogestión y confianza. Al inicio se acogen al Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE) con 640 Cajas, posteriormente pasan 240 cajas al Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), y en el año 2014 pasan 86 cajas solidarias y 2 bancos comunales a la Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (UCABANPE). En la provincia de Cotopaxi existe 13 Cajas Solidarias y 2 bancos comunales cobijados por la UCABANPE [2], de ellas, se tomaron 10 Cajas Solidarias y 2 bancos comunales de acuerdo a la ubicación, estas instituciones financieras vienen a constituir la población de estudio. Los resultados de la investigación son la caracterización de las Cajas Solidarias y de sus socios y la propuesta del Sistema de Información Gerencial.

Una Caja Solidaria "... es una estrategia económica de solidaridad comunitaria generada por los pueblos y comunidades indígenas como mecanismo alternativo al sistema financiero nacional utilizado para resolver problemas o necesidades urgentes e inmediatas" [2]. Los servicios financieros que presta son ahorros y créditos al sector rural quienes por la distancia no pueden ir a las Entidades bancarias y por sus condiciones económicas limitadas no tienen garantías bancarias, entonces las cajas solidarias les apoyan y prestan con garantía personal. Las Cajas Solidarias son: Nueva Vida, El Rosal, Señor de la Calera, Unión y Progreso de Latacunga, El Belén, Divino Niño, Unión y Progreso de Sigchos, Rayitos de Sol, Nueva Esperanza, KullKita Wiñachina, Banco comunal Tilipulo, Banco Comunal San Vicente [2], todas ellas necesitan un Sistema de Información Gerencial.

Un Sistema de Información Gerencial (SIG) es un conjunto de componentes interrelacionados que procesan una base de datos actualizada y un sistema de análisis y evaluación para proporcionar, a los actores del proceso de investigación (investigadores y gerentes) y sus clientes, información oportuna sobre insumos, actividades y resultados para apoyar la toma de decisiones apropiadas [3]. Un SIG puede ser diseñado para captar información de todos los componentes de una organización, la cual es ordenada en una base de datos que provee información para adopción de decisiones por usuarios internos y externos [4]. Los SIG se caracterizan por proveer información para el control de los procesos y dar soporte para la toma de decisiones independientemente de la fuente en la que se almacenen los datos. Adicionalmente deben proveer al usuario final un lenguaje de negocios comprensible sin necesidad de intérpretes y que ofrezca a la empresa una ventaja competitiva que la acerque al cumplimiento de los objetivos [5]. Los sistemas de información se han convertido en el punto central de la gerencia empresarial como una disciplina a tener en cuenta. En las últimas tres décadas, según ha evolucionado la tecnología, así lo han hecho los sistemas de información; al comienzo funcionaron como sistemas aislados para el asiento de las operaciones que se ejecutan diariamente, hasta los momentos actuales en que se usa la inteligencia artificial y herramientas capaces de diagnosticar el estado actual de las empresas y apoyar el proceso de toma de decisiones [6].

La propuesta considera que el SIG debe ayudar a reflexionar sobre el rumbo estratégico, la organización, los procesos internos y el Cuadro de Mando Integral, estos cuatro puntos interrelacionados y concentrados de forma que a la gerencia le permita tomar decisiones, así como le brinde seguridad de que cuenta con información precisa, clara, concisa y pertinente. Este SIG contiene el sistema de información estratégica expresada en el rumbo estratégico, sistema de información organizacional, sistema de información de procesos internos y cuadro de mando integral; los procesos alineados a la estrategia e indicadores sincronizados con los procesos.

1. Rumbo estratégico. - Comprensión de qué hace y hacia dónde quiere ir la institución, es como tener dirección y visión. Cuando se tiene una dirección y visión se puede actuar con sentido y dedicación [7]. El concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del *management*[8]. Los valores institucionales constituyen el principio por el cual se rigen las prácticas que les son propias y llegan a constituir un factor de distinción de la organización frente a otras similares[9].
2. Organización.- Expresión mediante organigramas que ilustran las relaciones entre los miembros de la organización [10], se realiza a través de un organigrama estructural, funcional y posicional. Además de esto involucra la descripción de puestos y el análisis de puestos.
3. Procesos Internos.- Representación efectiva de los procesos identificados y sus interrelaciones, una forma muy utilizada es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de información de procesos internos [11]. Todo proceso tiene que garantizar que se cumplen los ciclos de Planear, Hacer, Verificar, Actuar, (PHVA), Planear es establecer los objetivos y subprocesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer es implementar los objetivos y los subprocesos, Verificar es realizar el seguimiento y la medición de los subprocesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados, Actuar es tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos [12]. Por tanto, todos los procesos deben cumplir el PHVA. Además de ello deben estar alineados estratégicamente con el rumbo de la institución, donde se entiende como alinear el adaptar los enunciados de los procesos para que apoyen o sean concordantes con los de nivel estratégico [9].

Cada proceso se documenta a través de una ficha de proceso que evidencia la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos; además facilita la determinación de indicadores de la organización y su concreción en el Cuadro de Mando Integral [13]. Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia [11]. Siempre debe considerarse que el inicio y fin de los procesos es el cliente.

4. Cuadro de Mando Integral (CMI).- Medición de los resultados de forma que indiquen los verdaderos logros. Esta es la idea fundamental del artículo que, en 1992, Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "*The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" (El Balanced Scorecard-Mediciones que llevan a resultados) [14], conocido en español como Cuadro de Mando Integral.

Este cuadro es una de las principales herramientas gerenciales para establecer de una forma ordenada cuáles son los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados en la organización para el cumplimiento de la misión/visión [15]. El CMI es la herramienta de Gestión que permite dirigir una Empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización como es la Dirección Estratégica y la Evaluación de Desempeño [9].

## II. MÉTODOS

La investigación es descriptiva, exploratoria aplicada y no experimental. Se describen a las Cajas Solidarias; se exploraron las dificultades en la gestión gerencial, y en los procesos internos; producto de estas dificultades se fija un rumbo estratégico y se condensa en un Sistema de Información Gerencial que apoya en la toma de decisiones gerenciales.

Entre los métodos de investigación que se emplearon está el método filosófico general dialéctico materialista, al adoptarse posiciones objetivas, basadas en la lógica de la ciencia, con un carácter integrador y con una visión sistémica de un Sistema de Información Gerencial. Los puntos teóricos empleados durante la investigación son: rumbo estratégico, organización, procesos internos y Cuadro de Mando Integral

De los métodos empíricos que se emplearon en el curso de la investigación son: La revisión de documentos, libro de actas de reuniones de la Asamblea General de las Cajas Solidarias, pesquisa de los procesos internos, respaldos legales de carteras de crédito y de la solidez para cubrir los depósitos de los socios. Además de lo anterior, se aplicaron encuestas, entrevistas y guías de observación directa.

El proceso de investigación fue factible a través del proyecto de vinculación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga y UCABANPE que asocia a las 12 cajas solidarias de la provincia de Cotopaxi-Ecuador. En este proyecto participaron 56 estudiantes de séptimo nivel de la carrera de finanzas y auditoría, 4 docentes de la misma carrera, liderados por la Dra. Ana Lucia Quispe O. Entre los meses de mayo a agosto 2015 se han ejecutado las etapas de diagnóstico y propuesta del Sistema de Información Gerencial. Se han realizado capacitaciones organizada en dos grupos, uno conformado por directivos y empleados de las Cajas Solidarias y otro por los socios de las Cajas Solidarias, a fin de difundir el Sistema de Información Gerencial, motivarlos y generar líneas de información base para alimentar el SIG.

### III. RESULTADOS

**Caracterización de las Cajas Solidarias.** Los resultados se muestran en la Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3

Según se observa en la Tabla 1, las Cajas Solidarias estudiadas han funcionado 7 años como promedio y acogen a 556 socia(o)s. Aplican el 0,50% en depósitos y en créditos varía entre 1,0% y 1,5%. Una diferencia de 1,0% a 1,5%, cumplen su misión solidaria, los montos de crédito ordinarios es mínimo 50 dólares y máximo 1000 dólares; el plazo es mínimo un mes y máximo 12 meses.

**Tabla 1.** Tiempo de funcionamiento, número de socios e interés mensual

No.	Caja Solidaria	Año de creación	Tiempo de funcionamiento Hasta el 2015	No. Socios al 01-04-2015	Interés mensual en créditos	Interés mensual en Depósitos	Diferencia
1	Nueva Vida	2007	8	40	2,00%	0,50%	1,50%
2	El Rosal	2007	8	60	1,50%	0,50%	1,00%
3	Señor de la Calera	2011	8	40	2,00%	0,50%	1,50%
4	Unión y Progreso de Latacunga	2008	7	50	2,00%	0,50%	1,50%
5	El Belén	2012	8	60	1,50%	0,50%	1,00%
6	Banco Comunal Tilipulo	2010	7	72	2,00%	0,50%	1,50%
7	Banco Comunal San Vicente	2009	8	68	1,75%	0,50%	1,25%
8	Divino niño	2005	7	25	2,00%	0,50%	1,50%
9	Unión y Progreso de Sigchos	2008	7	21	2,00%	0,50%	1,50%
10	Rayitos de Sol	2006	7	35	1,50%	0,50%	1,00%
11	Kullkita Mañachic	2007	8	25	2,00%	0,50%	1,50%
12	Nueva Esperanza	2008	5	60	1,50%	0,50%	1,00%
	<b>PROMEDIO Y TOTAL</b>		7	556			

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

La Tabla 2 muestra que, en cuanto a tecnología, de las 12 cajas solidarias, el 75% dispone de computador junto con *Microsoft Office* y el 67% disponen del computador, *Microsoft Office* y software contable.

**Tabla 2.** Tecnología

No.	Nombre de la Caja	Hardware	Software		
		computador	Contable	Office	otros
1	Nueva Vida	Si	Si	Si	No
2	El Rosal	Si	Si	Si	No
3	Señor de la Calera	Si	Si	Si	No
4	Unión y Progreso de Latacunga	Si	Si	Si	No
5	El Belén	No	No	No	No
6	Banco Comunal Tilipulo	Si	Si	Si	No
7	Banco Comunal San Vicente	Si	Si	Si	No
8	Divino niño	Si	Si	Si	No
9	Unión y Progreso de Sigchos	Si	No	Si	No
10	Rayitos de Sol	No	No	No	No
11	Kullkita Mañachic	Si	Si	Si	No
12	Nueva Esperanza	No	No	No	No

Fuente: Encuestas, entrevistas, observación directa

En la Tabla 3 se puede observar que las Cajas Solidarias tienen una directiva, llevan el libro de actas de reuniones de la Asamblea General, el 33% tienen herramientas de Gestión como Reglamento Interno, Manual Operativo, Plan estratégico que vence este año 2015 y Plan Operativo anual.

**Tabla 3.** Herramientas de gestión

No.	Caja Solidaria	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN					
		¿Existe directiva ?	Reglamento Interno	Manual Operativo	Plan Estratégico	Plan Operativo Anual	Libro de Actas
1	Nueva Vida	Si	No	No	No	No	Si
2	El Rosal	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	Señor de la Calera	Si	No	No	No	No	Si
4	Unión y Progreso de Latacunga	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	El Belén	Si	No	No	No	No	Si
6	Banco Comunal Tilipulo	Si	Si	Si	Si	Si	Si
7	Banco Comunal San Vicente	Si	Si	Si	Si	Si	Si
8	Divino niño	Si	No	No	No	No	Si
9	Unión y Progreso de Sigchos	Si	No	No	No	No	Si
10	Rayitos de Sol	Si	No	No	No	No	Si
11	Kullkita Mañachic	Si	No	No	No	No	Si
12	Nueva Esperanza	Si	No	No	No	No	Si

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

**Caracterización de los socios de las Cajas Solidarias.** Se muestran en las tablas, 4, 5, 6, 7 y 8.

En la Tabla 4 se puede observar que el 64 % del socio(a)s son mujeres y el 36 % son hombres. El 0,7 % es menor de 18 años, 33 % está entre 18 a 35 años, 53 % entre 36 a 49 años, 11 % entre 50 a 64 años y 2 % más de 65 años.

**Tabla 4. Género y edad**

No.	Caja Solidaria	No. Socios al 01-04-2015	GÉNERO		EDAD				
			Masculino	Femenino	Menos de 18 años	18 a 35 años	36 a 49 años	50 a 64 años	Más de 65 años
1	Nueva Vida	40	16	24	0	8	28	2	2
2	El Rosal	60	22	38	0	20	30	10	0
3	Señor de la Calera	40	16	24	0	12	20	8	0
4	Unión y Progreso de Latacunga	50	23	27	0	16	23	11	0
5	El Belén	60	26	34	4	13	25	9	9
6	Banco Comunal Tilipulo	72	30	42	0	33	35	4	0
7	Banco Comunal San Vicente	68	32	36	0	28	30	10	0
8	Divino niño	25	10	15	0	7	18	0	0
9	Unión y Progreso de Sigchos	21	4	17	0	8	13	0	0
10	Rayitos de Sol	35	5	30	0	12	19	4	0
11	Kullkita Mañachic	25	5	20	0	5	20	0	0
12	Nueva Esperanza	60	12	48	0	22	34	4	0
	<b>TOTAL</b>	<b>556</b>	<b>201</b>	<b>355</b>	<b>4</b>	<b>184</b>	<b>295</b>	<b>62</b>	<b>11</b>

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

La Tabla 5 muestra que, como promedio, el 23% de los socios recibe un ingreso diario, en el 21% el ingreso es semanal, 17 % tiene un ingreso quincenal, 35% un ingreso mensual y 4% posee otras formas como remesas y otras.

**Tabla 5. Formas de ingreso**

No.	Caja Solidaria	No. Socios al 01-04-2015	FORMAS DE INGRESO				
			Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Otros
1	Nueva Vida	40	22%	11%	25%	40%	2%
2	El Rosal	60	13%	21%	18%	47%	1%
3	Señor de la Calera	40	20%	13%	22%	43%	2%
4	Unión y Progreso de Latacunga	50	12%	22%	17%	48%	1%
5	El Belén	60	8%	25%	33%	30%	4%
6	Banco Comunal Tilipulo	72	30%	27%	7%	29%	7%
7	Banco Comunal San Vicente	68	20%	20%	25%	30%	5%
8	Divino niño	25	32%	25%	6%	30%	7%
9	Unión y Progreso de Sigchos	21	34%	20%	12%	30%	4%
10	Rayitos de Sol	35	20%	20%	25%	30%	5%
11	Kullkita Mañachic	25	28%	29%	5%	31%	7%
12	Nueva Esperanza	60	34%	20%	12%	30%	4%
	<b>Promedio</b>		<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>35%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

## SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LAS CAJAS SOLIDARIAS DE ECUADOR

Los datos de remuneración que muestra la Tabla 6 indican que el 32% de los socios de las Cajas Solidarias recibe una remuneración menor a 100 dólares, el 19% tiene entre 101 y 200 dólares, el 28% entre 201 y 300 dólares, 13% entre 301 a 400 dólares y el 8% más de 400 dólares.

**Tabla 6. Remuneración**

No.	Caja Solidaria	REMUNERACIÓN (en dólares)				
		De 1 a 100	De 101 a 200	De 201 a 300	De 301 a 400	Más de 400
1	Nueva Vida	0%	17%	50%	33%	0%
2	El Rosal	35%	16%	27%	14%	8%
3	Señor de la Calera	44%	25%	30%	1%	0%
4	Unión y Progreso de Latacunga	40%	25%	30%	1%	0%
5	El Belén	27%	16%	16%	33%	8%
6	Banco Comunal Tilipulo	21%	13%	17%	19%	30%
7	Banco Comunal San Vicente	25%	9%	21%	15%	30%
8	Divino niño	40%	25%	30%	5%	0%
9	Unión y Progreso de Sigchos	35%	16%	27%	14%	8%
10	Rayitos de Sol	44%	25%	30%	1%	0%
11	Kullkita Mañachic	35%	16%	27%	14%	8%
12	Nueva Esperanza	40%	25%	30%	5%	0%
	<b>PROMEDIO</b>	32%	19%	28%	13%	8%

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa.

La Tabla 7 expresa la actividad laboral de los socio(a)s. El 11 % de los socio(a)s se dedica a la agricultura, 7 % a la ganadería, 34 % a la agricultura y ganadería, 23 % al comercio, 21 % a la artesanía y 4 % otras actividades.

**Tabla 7. Actividad laboral**

No	Caja Solidaria	ACTIVIDAD LABORAL					
		Agricultura	Ganadería	Agricultura y ganadería	Comercio	Artesanía	Otros
1	Nueva Vida	15%	10%	40%	22%	11%	2%
2	El Rosal	10%	8%	47%	13%	21%	1%
3	Señor de la Calera	16%	9%	40%	22%	11%	2%
4	Unión y Progreso de Latacunga	12%	6%	47%	13%	21%	1%
5	El Belén	15%	18%	30%	8%	25%	4%
6	Banco Comunal Tilipulo	5%	2%	29%	30%	27%	7%
7	Banco Comunal San Vicente	14%	11%	30%	20%	20%	5%
8	Divino niño	6%	1%	29%	30%	27%	7%
9	Unión y Progreso de Sigchos	8%	4%	30%	34%	20%	4%
10	Rayitos de Sol	16%	9%	30%	20%	20%	5%
11	Kullkita Mañachic	4%	3%	29%	30%	27%	7%
12	Nueva Esperanza	8%	4%	30%	34%	20%	4%
	<b>PROMEDIO</b>	11%	7%	34%	23%	21%	4%

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

El destino de los créditos que se muestra en la Tabla 8 indica que el 16% de los socios usan sus créditos para el consumo, 63% para microcréditos, 19% para vivienda y 4% para casos emergentes.

**Tabla 8. Destino de los créditos**

No.	Caja Solidaria	DESTINO DE LOS CRÉDITOS			
		Consumo	Microcréditos	Vivienda	Emergentes
1	Nueva Vida	25%	61%	10%	4%
2	El Rosal	33%	46%	16%	5%
3	Señor de la Calera	14%	50%	35%	1%
4	Unión y Progreso de Latacunga	15%	60%	22%	3%
5	El Belén	1%	78%	14%	7%
6	Banco Comunal Tilipulo	9%	77%	14%	0%
7	Banco Comunal San Vicente	20%	62%	18%	0%
8	Divino niño	14%	64%	19%	3%
9	Unión y Progreso de Sigchos	1%	78%	14%	7%
10	Rayitos de Sol	7%	75%	14%	10%
11	Kullkita Mañachic	33%	49%	16%	2%
12	Nueva Esperanza	14%	50%	35%	1%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>16%</b>	<b>63%</b>	<b>19%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

#### **IV. DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos muestran que las Cajas Solidarias y Bancos comunales son instituciones financieras con no menos de 5 años de funcionamiento, abarcan a un grupo representativo del sector rural, trabajan con principios solidarios, tienen bajas tasas de interés en los préstamos y existe el crédito emergente de hasta 400 dólares sin intereses a los socios que atraviesa una situación singular. En estas entidades la tecnología es muy básica y las herramientas de gestión no son aprovechadas técnicamente. Los socios son personas vulnerables, en su mayoría del género femenino, mayoritariamente están entre 36 a 49 años, reciben ingresos mensuales menores a 400 dólares, se dedican a la actividad agrícola, ganadera, comercializan productos de sus cosechas y realizan artesanías para el turismo comunitario; los préstamos en su mayoría son microcréditos destinados a su actividad laboral.

Las Cajas Solidarias y Bancos Comunales constituyen un sector económico y financiero, ayudan a personas de bajos ingresos económicos que no pueden acceder a un crédito en el sistema financiero de la ciudad, ayudan a fomentar la distribución equitativa de los recursos, la inclusión social y económica de personas de escasos recursos, el fortalecimiento y empoderamiento de sus capacidades y que constituye una alternativa al sistema financiero de la ciudad. Estas entidades financieras están en transición para pasar bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo que les está demandando muchos cambios a nivel administrativo, financiero y tecnológico. Una de las mayores debilidades identificadas es la falta de información técnicamente elaborada. Por esta razón se presenta un Sistema de Información Gerencial con todos los detalles que este requiere, que para el presente artículo se presenta de forma concentrada en 4 puntos:

#### **Rumbo Estratégico**

**Misión.** La Caja Solidaria es una organización social e innovadora que promueve el desarrollo integral de sus socio(a)s, desde su cosmovisión y en concordancia con el marco legal del país, mediante el servicio solidario de ahorros y créditos, de forma que practique valores y contribuya a la construcción de la sociedad del buen vivir y del bien común.



## **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LAS CAJAS SOLIDARIAS DE ECUADOR**

**Visión.** La Caja Solidaria será una organización financiera y de servicio que trabaje en el desarrollo integral de sus socio(a)s, con un enfoque de género, a partir del impulso del ahorro y crédito solidario y funcione con solidez, confiabilidad, tecnología y conectividad, con profundo respeto a la interculturalidad y en armonía con la madre naturaleza.

**Valores Institucionales.** Los comportamientos y prácticas de los integrantes de la Caja Solidaria desempeñarán sus actividades aplicando y promoviendo la Solidaridad, Puntualidad, Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Disciplina y Orden.

### **Lineamientos Estratégicos**

<b>Cod.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
OE1	Ahorro y crédito	Promover el ahorro y crédito a los socio(a)s, a fin de captar ahorros y financiar a los asociados aplicando el principio de solidaridad.
OE2	Gestión y Autogestión	Consolidar la capacidad de gestión autónoma y sustentable de la Caja Solidaria
OE3	Comercialización	Desarrollar un proceso de comercialización solidaria de los productos agropecuarios y artesanales de los socio(a)s

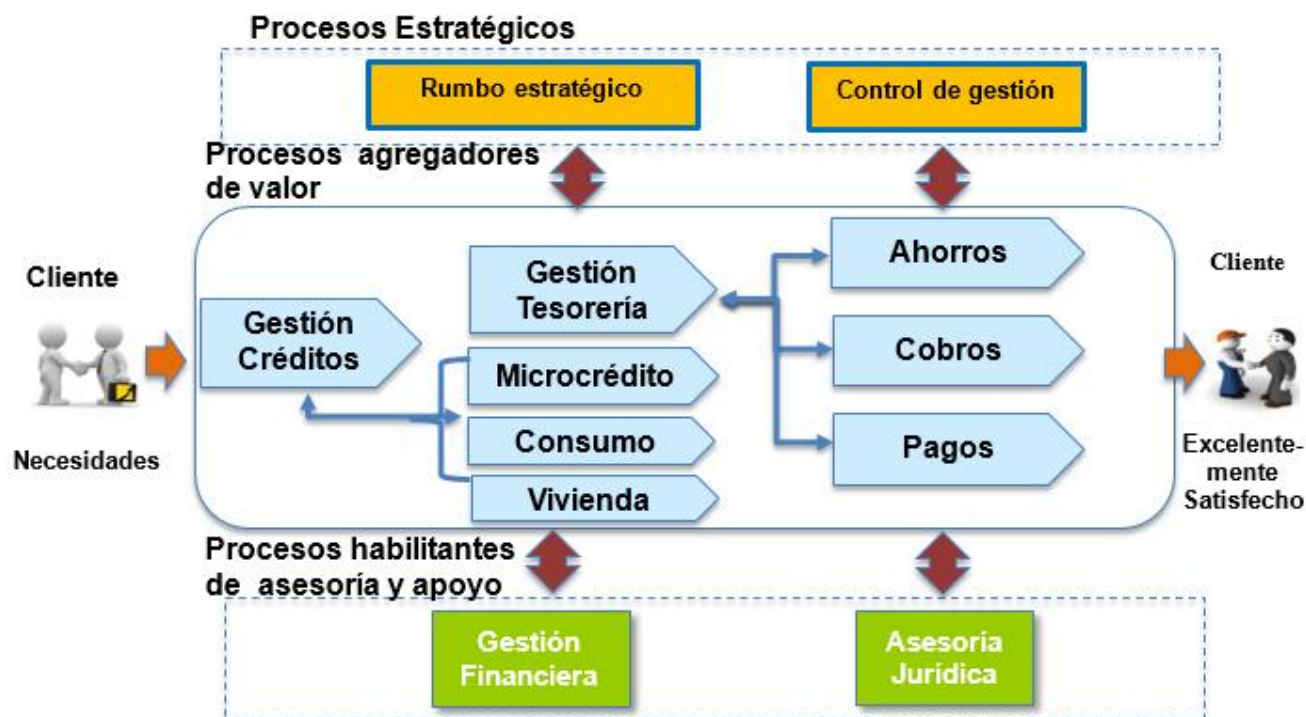
Cada objetivo estratégico tiene su correspondiente Plan Operativo Anual

### **Organización**

Se han realizado los organigramas estructural, funcional y posicional, así como la descripción de puestos y análisis de puestos. La descripción de puestos consistió en la caracterización de cada cargo, a través de la identificación del empleado, naturaleza del cargo, descripción detallada, equipo, materiales y herramientas de trabajo. El análisis de puestos se realizó identificando los requerimientos intelectuales, condiciones personales, conocimientos y destrezas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

### **Procesos Internos**

Se identificaron los procesos, se elaboraron las fichas de procesos con sus indicadores, la relación entre procesos y el mapa de procesos que se muestra en la Figura 1, los procesos estratégicos incluyen aquellas áreas que toman decisiones estratégicas, están a cargo del gerente de cada Caja Solidaria que realiza los subprocesos de rumbo estratégico y el control de gestión que asegure el cumplimiento de la misión y visión y practique diariamente los valores institucionales. Los procesos operativos incluyen áreas de resultados claves que cumplen con la misión de la empresa y conllevan a la visión, en este caso la Gestión de créditos y Gestión de Tesorería, que contiene los subprocesos de Ahorros, Cobros y Pagos. El proceso de Gestión de créditos tiene los subprocesos de Microcréditos, Consumo, Vivienda y emergentes. Los procesos habilitantes son aquellos que apoyan de forma directa o indirecta a los procesos operativos en este caso: Comité de Créditos, Asesoría Jurídica, y Gestión financiera.



**Fig. 1.** Mapa estratégico de las cajas solidarias  
Fuente: Elaboración propia

Se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9.** Cuadro de Mando Integral

Caja Solidaria Cuadro de Mando Integral		INDICADORES ESTRATÉGICOS				METAS					
		NOMBRE	FORMA DE MEDICIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LÍNEA BASE 2015	2016	2017	2018	2019	2020
MISION:	1	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
VISION:	2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

COD.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE(S)	INDICADORES ESTRATÉGICOS				METAS					
			NOMBRE	FORMA DE MEDICIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LÍNEA A BASE 2015	2016	2017	2018	2019	2020
OE1	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OE2	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OE3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Fuente: Elaboración propia

- 1 Se escribe la misión
- 2 Se escribe la visión
- 3 Objetivo Estratégico 1 (OE1)
- 4 Objetivo Estratégico 2 (OE2)
- 5 Objetivo Estratégico 3 (OE3)
- 6 Responsable estratégico del cumplimiento del OE1, OE2 y OE3 según corresponda
- 7 Nombre del Indicador que medirá el cumplimiento de la misión, visión, OE1, OE2 y OE3
- 8 Variables que conforman la fórmula, o la descripción del método de medición
- 9 Registro o evidencia que muestra los datos tomados y cálculos realizados
- 10 Periodicidad con la cual se medirá el indicador
- 11 Medición inicial que sirve de referencia para el cumplimiento de las metas
- 12 Dato a ser alcanzado en el año 2016 de ejecución, expresado de acuerdo al indicador
- 13 Dato a ser alcanzado en el año 2017 de ejecución, expresado de acuerdo al indicador
- 14, 15 y 16 Dato a ser alcanzado en el año 2018, 2019 y 2020.

### V. CONCLUSIONES

1. Las Cajas Solidarias y Bancos Comunales han sido construidas como una alternativa al sistema financiero de la ciudad para brindar oportunidades a hombres y mujeres que desean mejorar su calidad de vida, con énfasis en el papel de las mujeres dentro de estas instituciones. La cultura del ahorro, de la solidaridad, de la disciplina, de la equidad, vivida inteligentemente y esforzadamente por la población de escasos recursos económicos caracteriza a esta agrupación. Son de ayuda social dentro de las comunidades que no cuentan con garantías para acceder a un crédito formal en los bancos de la ciudad.
2. La investigación presenta un Sistema de Información Gerencial acorde a las necesidades de las Cajas Solidarias y Bancos Comunales que cuenta con un rumbo estratégico preciso, una estructura organizacional, procesos internos estudiados más allá de lo empírico, con sus respectivas fichas de procesos que enlazan con los indicadores, el mapa estratégico y la condensación de los indicadores en el cuadro de mando integral.
3. Se han realizado las capacitaciones tanto a directivos como a socios en el Sistema de Información Gerencial, donde se ha socializado y concientizado en el aporte indispensable de cada uno de ellos para el éxito que por inercia redundará en ellos mismos. 🏠

### VI. REFERENCIAS

1. Díaz Curbelo A, Marrero Delgado F. El modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de Futuro*. 2014;18(1):36-57. ISSN 1668-8708.
2. Chusin R, Cuchive E, Guanotuña MC, et al. Talleres de capacitación para el fortalecimiento de los procesos financieros y contables de las Cajas Solidarias y Bancos Comunales de la Provincia de Cotopaxi. Programa de Vinculación de la Universidad de las Fuerzas Armadas con la Sociedad Dra. Quispe Ana Lucia; 2015.
3. Laudon KC, Laudon JP. *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. 8va ed. USA: Pearson Prentice Hall; 2006.
4. 4. Martínez H, Perozo BJ. Sistema de información gerencial para la optimización de portafolios de inversión. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2012;15(50):253-72. ISSN 1315-9984.
5. Bravo Carrasco J. *Gestión por procesos en Chile 2012. Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A; 2012. ISBN 978-956-7604-22-7.
6. Blanco Encinosa LJ. *La informática en la dirección de empresas*. 1ra ed. La Habana, Cuba: Félix Varela; 2011. ISBN 978-959-07-1629-4.
7. Conde Pérez EM. *Factores de éxito en las ventas*. México: Biblioteca Virtual de Eumed.net; 2012. ISBN 978-84-15774-09-9.
8. Noguera Hidalgo ÁL, et al. *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. *Estudios Gerenciales*. 2014;30(131):153-61. ISSN 0123-5923.
9. González V, et al. *Implementación de un Sistema de Control de Gestión con las Metodologías del Balanced Scorecard y Gestión Por Procesos en una Pymes Comercial en la ciudad de Guayaquil durante el año 2007*; 2007.
10. Moguel Liévano MJ. *La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio*. Málaga, España: Biblioteca Virtual de Eumed.net; 2012. ISBN 978-84-15774-14-3.
11. Ruiz Fuentes D, et al. *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. *Ciencias Holguín*. 2014;20(1):10-9. ISSN 1027-2127.
12. Organización Internacional de Normalización (ISO). *Norma Internacional ISO 9001:2008 2008*.
13. Medina León A, et al. *La documentación de procesos y su formalización, herramienta para la integración de los sistemas de gestión y la sustentabilidad*. Veracruz, México: Organizaciones Sustentables, Universidad Veracruzana; 2014. ISBN 978-607-9248-63-5.
14. Niven PR. *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*: John Wiley & Sons; 2011. ISBN 1118045262.
15. Fernández Morales M. *Control estratégico de gestión en unidades de información*. *Ciencias de la Información*. 2014;4(1). ISSN 1659-4142.