

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



"Modelo de gestión para los fondos de vivienda de las fuerzas armadas y policía nacional aplicando el Balanced Scorecard"

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

Autor: Mg. Guzmán Flores Marco Antonio

Asesor: Dr. Bustamante Ochoa Carlos

Lima - Perú

2016

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Carlos Bustamante Ochoa, por su apoyo profesional y permanente para el desarrollo de la presente tesis.

Al Dr. Joaquín Lombira Echevarría, por su asistencia en todo momento para el desarrollo de la presente tesis.

Al Jurado Revisor, por sus comentarios y sugerencias durante el desarrollo de la tesis, quienes han contribuido a que este trabajo sea mejor elaborado.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	5
1.2.1 Formulación del problema principal	5
1.2.2 Justificación	6
1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA.....	8
1.3.1 Marco histórico	8
1.3.2 Los Fondos de Vivienda	9
1.4 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	15
1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA.....	17
2.1.1 Tablero de Mando Integral.....	17
2.1.2 Definición.....	18
2.1.3 Mapa estratégico, Perspectivas, Vectores	20
2.1.4. Instructivo del MEF para la Formulación de Indicadores de Desempeño	26
2.1.5 La Gerencia Estratégica	27
2.1.6. El Proceso Estratégico	28
2.1.8 La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios	29
2.1.9 Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos	30
2.1.10 Ventaja Competitiva	31
2.1.11 Administración de Recursos Humanos	32
2.1.12 La Organización creadora del conocimiento	32
2.1.13 El Capital Intelectual.....	34
2.1.14 Dirección de Marketing	34
2.1.15 Sistemas de Información Gerencial	35
2.1.16. Introducción a la Business Intelligence	36
2.1.17 Manual del Funcionario Público	36
2.1.18 Investigaciones relacionadas con el tema	37
2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS	41
2.3 HIPÓTESIS.....	51

2.4 VARIABLES	52
2.4.1. Aportantes	52
2.4.2 Procesos Internos	54
2.4.3 Conocimiento y aprendizaje.....	55
2.4.4 Finanzas y Presupuesto	55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1.1 Tipo y método de investigación	56
3.1.2 Construcción del Modelo	57
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.2.1 Población de estudio	57
3.2.2 Diseño muestral.....	57
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	60
3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
4.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EN GENERAL.....	61
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA A LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE LOS FONDOS DE VIVIENDA	66
4.2.1 Objetivos	66
4.2.2 Metodología	67
4.2.3 Análisis de los resultados obtenidos de las entrevista a Profundidad realizada a los actuales Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda.	67
4.2.4 Conclusiones	72
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)	72
4.3.1 Objetivos	72
4.3.2 Metodología	73
4.3.3 Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los aportantes del FOVIME (ver Anexo IX).....	73
4.4 FODA.....	81
4.4.1 Factores Externos (oportunidades y amenazas).....	81

4.4.2 Factores Internos (fortalezas y debilidades).....	82
4.5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BSC PARA LOS FONDOS DE VIVIENDA DE LAS FFAA Y PNP	83
4.5.1. Formulación de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Generales.....	83
4.5.2 El BSC en los Fondos de Vivienda.....	85
4.5.4 Indicadores de Gestión y su Vinculación con la Estrategia.....	95
4.5.5 Desarrollo de Iniciativas Estratégicas	97
4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LOS FONDOS DE VIVIENDA	100
4.6.1 Cultura Organizacional	100
4.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA EN UN FONDO DE VIVIENDA (INFORMACIÓN DEL FOVIME).....	101
4.7.1 Metodología	102
4.7.2 Estimaciones	105
4.7.3 Evaluación Económica.....	115
4.8 VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO	115
4.8.1 Opinión del Doctor Carlos Cavani Grau.....	115
4.8.2 Opinión de la Doctora Elena Maish.....	117
4.9 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	119
4.9.1 Contrastación de la Hipótesis Especifica 1	119
4.9.2 Contrastación de la Hipótesis Específica 2	119
4.9.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 3	120
4.9.4 Contrastación de la Hipótesis Específica 4	121
4.9.5 Contrastación de la Hipótesis General	122
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
5.1 CONCLUSIONES	123
5.2 RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	131
ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	131
ANEXO II: PLAN MAESTRO	132

ANEXO III: ESCALA DE PRÉSTAMOS DE LAS FFAA Y PNP.....	135
ANEXO IV: PRECIOS EN EL MERCADO INMOBILIARIO EN ALGUNOS DISTRITOS DE LIMA (PERÚ 21, 2013).....	136
ANEXO V: CREDITOS HIPOTECÁRIOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (LA REPÚBLICA, 2012)	137
ANEXO VI: REPORTE DE INFLACIÓN: PANORAMA ACTUAL Y PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2014-2015 (BCRP, 2014)	138
ANEXO VII: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	139
ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL FAP, FILIBERTO PINTO AMADO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO DE VIVIENDA DE LA FUERZA AÉREA (FOVIMFAP) AF 2014.....	145
ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL PNP LUIS VASQUEZ GUERRERO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO DE VIVIENDA DEL EJERCITO (FOVIME) AF 2014.....	149
ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL PNP JOSÉ CORTEZ CARRILLO, GERENTE GENERAL DEL FONDO DE VIVIENDA DE LA POLICÍA NACIONAL (FOVIPOL) AF 2014.	154
ANEXO VIII: MODELO DE ENCUESTA A LOS APORTANTES QUE NO CUENTAN CON VIVIENDA (SE APLICÓ A LA MUESTRA PERSONAL DEL FOVIME)	159
ANEXO IX: GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME).....	164
ANEXO IX (CONTINUACIÓN): GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME).....	165
ANEXO IX (CONTINUACIÓN): GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)	166
ANEXO X: PRESUPUESTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (SOLES).....	167
ANEXO X (CONTINUACIÓN): PRESUPUESTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (SOLES).....	168
ANEXO XI: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LOS FONDOS DE VIVIENDA (SOLES).....	169
ANEXO XI (CONTINUACIÓN): COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LOS FONDOS DE VIVIENDA (SOLES).....	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Aportantes y Beneficiarios de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP a Setiembre 2013	02
Tabla 4.1. PBI Por Sectores Económicos (2012-2015)	61
Tabla 4.2. Remuneración Consolidada del Personal de las FFAA y PNP (2012)	62
Tabla 4.3. Precios por m2 de departamentos en algunos Distritos de Lima	65
Tabla 4.4. Propuesta de Valor de los Fondos de Vivienda	87
Tabla 4.5. Tabla de Relación de Causa y Efecto de Indicadores	96
Tabla 4.6. Tabla de Iniciativas Estratégicas	98
Tabla 4.7. FOVIME: Costo Unitario	104
Tabla 4.8. FOVIME: Balance General Dic 2013	105
Tabla 4.9. FOVIME: Estado de Resultados Dic 2013	106
Tabla 4.10. Escala Remunerativa Oficiales D.S. N° 246-2012 (2012) en su 3er Año	106
Tabla 4.11. Escala Remunerativa Técnicos y Sub Oficiales según D.S. N° 246-2012 (2012) en su 3er Año	107
Tabla 4.12. FOVIME: Consolidado de Recuperaciones	107
Tabla 4.13. FOVIME: Flujo de caja empresarial económico y financiero	108
Tabla 4.14. FOVIME: Variables Actuariales con BSC	109
Tabla 4.15. FOVIME: Variables Actuariales sin BSC	111
Tabla 4.16. FOVIME: Indicadores de evaluación económica con BSC	113
Tabla 4.17. FOVIME: Indicadores de evaluación económica sin BSC	114
Tabla 4.18. FOVIME: Impacto del BSC considerando VAN, TIR y Beneficio-Costo	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Diagrama de Ishikawa: Gestión actual de los Fondos de Vivienda de las FFAA Y PNP	03
Figura 1.2. Actual Modelo de Gestión Burocrático de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP	08
Figura 1.3. Organigrama del FOVIMAR	10
Figura 1.4. Organigrama del FOVIMFAP	12
Figura 1.5. Organigrama del FOVIME	13
Figura 1.6. Organigrama de FOVIPOL	14
Figura 2.1. Estructura del Cuadro de Mando Integral	21
Figura 2. 2 Modelo de Gerencia Estratégica	28
Figura 2.3 Los Procesos	30
Figura 2.4 La Cadena de Valor	31
Figura 2.5 Teoría de la creación del conocimiento organizacional	33
Figura 4.1 ¿Cree que el FOVIME, a lo largo del tiempo, ha realizada una buena gestión para solucionar el déficit de vivienda de sus aportantes?	74
Figura 4.2. ¿Consideraría Ud., obtener un préstamo del FOVIME para construir o adquirir una vivienda?	75
Figura 4.3. ¿Qué tipo de vivienda le gustaría adquirir?	77
Figura 4.4. ¿De cuántos m2 le gustaría adquirir su vivienda?	78
Figura4.5. ¿Mediante que modalidad le gustaría acceder a una vivienda del FOVIME?	79
Figura 4.6. ¿Cuál considera la cuota mensual más adecuada para pagar por una vivienda del FOVIME?	80
Figura 4.7. Cadena de Valor de los Fondos de Vivienda	89
Figura 4.8. El Mapa Estratégico en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP	94
Figura 4.9. Vinculación de Indicadores en el BSC	95
Figura 4.10.Impacto con aplicación del BSC y sin aplicación del BSC en los beneficiarios del FOVIME	101

RESUMEN

El Congreso de la República, en el año 1987, promulgó la Ley N° 24686 donde se dispone que en todas las Instituciones Castrenses y Policía Nacional se cree un Fondo de Vivienda para atender las necesidades del personal. Ante tal situación, la Marina, Fuerza Aérea, Ejército y Policía Nacional dieron vida a FOVIMAR, FOVIMFAP, FOVIME y FOVIPOL respectivamente.

La intención del presente trabajo, es proponer un modelo gestión basado en la teoría del Balanced Scorecard para los Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional a fin de mejorar la eficiencia de estas instituciones y tener un impacto positivo en el personal de aportantes.

En el desarrollo del trabajo, inicialmente se expone el contexto en el cual están actualmente los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP a fin de precisar los problemas y en función a ello plantear los objetivos que permitan remontar la situación actual; luego se dan a conocer las teorías que sustentan el trabajo teniendo en consideración las variables identificadas así como también puntualizar algunos términos usados y plantear las hipótesis las cuales se despejarán al final del trabajo; también se da a conocer la metodología empleada para construir el modelo de gestión; luego se realiza un análisis del entorno que rodea a los Fondos de Vivienda, se muestra la información obtenida de los Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda actuales, así como también se muestra los resultados de una encuesta aplicada a personal aportante, esto con la finalidad de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las actuales instituciones, para luego proponer un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard así como su viabilidad mediante una evaluación económica y validación por expertos conocedores de la teoría, quienes han proporcionado sus opiniones respecto a las hipótesis planteadas, determinándose que han sido despejadas; finalmente se exponen algunas conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Balanced Scorecard, Indicadores, Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

ABSTRACT

The Congress of the Republic of Peru passed Law 24866 in 1987. This law disposes that all of The Armed Forces and The National Police establish Housing Funds to take care of their contributors' housing necessities. Consequently, The Navy, The Air Force, The Army and The National Police founded FOVIMAR, FOVIMFAP, FOVIME and FOVIPOL, respectively.

The purpose of this work is to propose a management model based on The Balanced Scorecard for the Housing Funds of The Armed Forces and National Police in order to optimize these institutions and to have a positive impact on their contributors.

The ongoing of this work starts explaining the context in which Housing Funds of The Armed Forces and The National Police are involved at present in order to determine the problems so they can propose some objectives to overcome the present situation; then the theories that support this work are shown having into consideration the identified variables as well as describing some used terms in detail, it also sets up the hypothesis which will be cleared up by the end of this paper; it also states the methodology used to build a management model; after that there is a context analysis of the Housing Funds, it also shows the information provided by the current executive directors of the Housing Funds, it also shows the results of a survey applied to the contributory personnel, in order to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats related to the current institutions, and then we may propose a management model based on The Balanced Scorecard as well as its feasibility by means of an economic assessment and validation done by expert people who know this theory, and have also given their opinions regarding the proposed hypothesis stating that the hypothesis has been cleared up; finally they give some conclusions and recommendations.

Keywords: Management Model, Balanced Scorecard, Perspectives, Indicators, Housing Funds of The Armed Forces and National Police.

RÉSUMÉ

Le Congrès de la République, en 1987, a promulgué la Loi N° 24686, où elle disposait que toutes les Installations militaires y Policières créent un fonds pour satisfaire les besoins de logement du personnel. Pour cette raison, la Marine, la Force Aérienne, l'Armée et la Police Nationale ont formé FOVIMAR, FOVIMFAP, FOVIME Y FOVIPOL.

Ce travail a l'intention de proposer un modèle de gestion basé sur la théorie de « Balanced Scorecard » pour les Fonds de logement du personnel des Forces Armées et de la Police Nationale, dans le but de maximaliser ces organisations pour avoir un impact positif dans le personnel.

Au début du travail, on expose le contexte dans lequel on trouve les fonds de logement des Forces Armées et de la Police Nationale, pour préciser ses problèmes et à partir de cela on fixe les objectifs qui permettent de remonter la situation financière actuelle; puis on fait connaître les théories qui soutiennent le travail en ayant considération les variables identifiées et aussi préciser sur quelques mots utilisés pour formuler les hypothèses qui seront éclaircis à la fin du travail; en plus, ont fait connaître la méthodologie utilisée pour construire le modèle de gestion; après, on fait un analyse sur le Fonds de logement du personnel et on montre l'information reçue des Directeurs Exécutifs du Fonds de logement actuels et aussi on montre les résultats de l'enquête faite auprès du personnel qui y apporte, afin de déterminer les opportunités, menaces, forteresses et faiblesses des institutions actuelles, puis on propose un modèle de gestion basé sur le « Balanced Scorecard » ainsi que sa viabilité au moyen d'une évaluation économique et d'une validation par des experts informés de la théorie, les mêmes qui ont donnés leurs opinions favorables par rapport aux hypothèses formulées. À la fin, on expose quelques conclusions et recommandations.

Mots clés : Modèle de Gestion, Balanced Scorecard, Indicateurs, Fonds des Logement des Forces Armées et de la Police Nationale.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

La vivienda es una necesidad de seguridad (Maslow A. 1991), la cual debe ser alcanzada apenas se satisfagan las necesidades básicas del ser humano; en este sentido, con la finalidad de procurar una vivienda digna al personal militar y policial, el Congreso de la República del Perú promulga la Ley N° 24686 (1987), mediante la cual dispone que en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales se cree el Fondo de Vivienda Militar y Policial, con la finalidad de llevar a cabo Programas de Vivienda para el Personal Militar y Policial en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión.

Los Fondos de Vivienda creados bajo la Ley N° 24686 en cada Institución, son los siguientes:

- Fondo de Vivienda de la Marina de Guerra (FOVIMAR).
- Fondo de Vivienda de la Fuerza Aérea (FOVIMFAP).
- Fondo de Vivienda del Ejército (FOVIME).
- Fondo de Vivienda de la Policía Nacional (FOVIPOL).

Estas instituciones fueron creadas mediante un ordenamiento legal como es la Ley N° 24686 (1987), el modelo de gestión utilizado por los Fondos de Vivienda son de características burocráticas.

Desde su creación, cada Fondo ha venido ejecutando programas de vivienda de interés social y otorgando préstamos para el personal militar aportante. Sin embargo, pese al tiempo transcurrido, los aportantes no han sido adecuadamente atendidos, existiendo una amplia brecha entre los que se han beneficiado con la asignación de una vivienda y/o préstamo, y los que aún se mantienen en espera de este beneficio, situación que se configura como un déficit de la cobertura de viviendas de los aportantes.

Las coberturas realizadas por los diferentes Fondos de Vivienda según personal directivo que se ha entrevistado a setiembre del 2013 se muestra en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Aportantes y Beneficiarios de los Fondos de Vivienda

de las FFAA y PNP a Setiembre 2013

FONDO VIVIENDA	PUESTO OCUPADO AF2013	GRADO, APELLIDOS Y NOMBRES	APORT	BENEFIC	PORCEN
FOVIMAR	DIRECTOR EJECUTIVO	CAP NAV AP José Armas Calasich	16,122	4,862	30.16%
FOVIMFAP	DIRECTOR EJECUTIVO	CRL FAP Filiberto Pinto Amado	8,257	2,358	28.56% ³³
FOVIME	DIRECTOR EJECUTIVO	CRL EP Luis Agramonte Aguilar	16,900	5,586	33.10%
FOVIPOL	J. PLMTO	CRL PNP Hildebrando Villafuerte Olazabal	100,000	30,214	30.21%
TOTALES			141,279	43,020	30.51%

Como se puede apreciar la efectividad alcanzada en los aportantes de solo el 30.51% es insuficiente, la diferencia, es decir el 69.49%, dentro de las probables causas, se debe a la falta de una adecuada gestión, es decir, no se atiende con oportunidad a la mayoría, a pesar que existen algunas condiciones favorables como en algunos casos los Fondos disponen de liquidez, en otros casos, no se hace un oportuno empleo de los fondos disponibles por parte de los elementos gerenciales debido a una falta de conocimiento y experiencia en el puesto, ya que el personal gerencial permanece en esos puestos como máximo dos años y después de ello empieza un nuevo ciclo con un nuevo gerente.

La falta de una eficiente gestión, se debe también a que existen otros elementos que contribuyen a este contexto desfavorable, ver Figura 1.1.



Figura 1.1. Diagrama de Ishikawa: Gestión actual de los

Fondos de Vivienda de las FFAA Y PNP

Adicionalmente, debemos puntualizar que los actuales modelos de gestión burocráticos establecidos, cuyos instrumentos de gestión como el MOF, el MAPRO, el CAP, etc., y adicionando los controles como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), así como las normas referentes a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, podríamos deducir que las gestiones de los diferentes Fondos de Vivienda se vuelven rígidas y con lenta capacidad de respuesta.

No atender a esa gran brecha repercute en el rendimiento del personal como actualmente está pasando; en el caso específico del Ejército, existe personal que en su oportunidad ocupó una casa de servicio en las denominadas Villas Militares, después de haber transcurrido los plazos reglamentarios y tener que dejar la casa de servicio, no lo hacen, porque no tienen a dónde irse con su familia, ocasionando que no abandonen dichas casas de servicio y no pueda ocuparla personal que tiene derecho a ella; como consecuencia de ello, el personal con derechos a ocupar una casa de servicio tiene que alquilar una vivienda, en desmedro de su economía familiar, repercutiendo en la moral del personal. En el caso de la Marina, todo el personal militar solo puede hacer uso de las

casas de servicio por cuatro (04) años, después de éllo tiene que buscar una vivienda, siendo un contexto difícil al cuarto año si no logra conseguir una vivienda. En el caso de la Fuerza Aérea el impacto no ha sido lo suficientemente óptimo. En el caso de la PNP no existen las casas de servicio, siendo el problema de la vivienda una cuestión mayor.

El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC) contribuiría a mejorar la efectividad de estas organizaciones, modelo cuyos resultados favorables ha sido reconocida por diversas organizaciones mundiales privadas y son también de aplicación en la gestión pública: El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan R. y Norton D. 2002), también es oportuno puntualizar que: El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Kaplan R. y Norton D. 2002).

El BSC ha probado ser una herramienta efectiva de gestión que focaliza el gasto en aquellas iniciativas que son relevantes para el cumplimiento de la misión y objetivos en una institución. Además permite evaluar el resultado organizacional no solo por la ejecución presupuestal sino por el cumplimiento de indicadores en las cuatro perspectivas.

El BSC define un marco de indicadores financieros y no financieros que permite gestionar la estrategia institucional. Por ello es recomendable su utilización en instituciones públicas que generalmente tienen indicadores blandos.

El presente trabajo apunta a mejorar la gestión de cada uno de los Fondos, esta idea se basa en que todas ellas tienen la misma base legal, tienen la misma misión, tienen las mismas modalidades de ingresos, tienen un mismo modelo de gestión burocrático, etc. Dentro de sus organizaciones disponen de procesos parecidos ya que sus organizaciones disponen de elementos comunes que cumplen similares funciones, unos más que otros han sido efectivos; por todas estas consideraciones, es posible construir un modelo de gestión que puede ser transversal para las cuatro instituciones.

Sin embargo, debemos reconocer que existen algunas diferencias en las cuatro instituciones, como son: los estilos de vida, los gustos del personal, su idiosincrasia, sus costumbres, etc., perfiles que podrían ser atendidos en forma particular por cada Institución en lo que se refiere al cliente (aportantes), dentro de un BSC.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.2.1 Formulación del problema principal

¿Qué efectos tendrá la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?

Problema específico 1

¿La cantidad de productos ofertados a los aportantes, son los suficientes en un modelo de gestión eficiente para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?

Problema específico 2

¿Qué procesos internos críticos tienen relevancia, para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?

Problema específico 3

¿Qué preparación y conocimiento del personal, debe alcanzarse para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?

Problema específico 4

¿Qué ingresos (dinero del Estado y de los aportantes) y la asignación de recursos, son los necesarios, para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?

1.2.2 Justificación

Teórica

Los Fondos de Vivienda son instituciones públicas que para alcanzar sus objetivos (entrega de departamentos a sus aportantes o entregar préstamos) requieren de dinero, el cual se obtiene en un 5% de la remuneración pensionable (Ley N° 24686, 1987) y 2% del Estado teniendo como referencia la remuneración pensionable (Ley N° 24686, 1987), ambos conceptos, los Fondos lo reciben mensualmente.

Como es de conocimiento general, en el Estado Peruano las instituciones públicas solo reciben controles económicos presupuestales, es decir, que si reciben dinero del Estado son sujetos a control por medio de la Contraloría General de la República, mas no existe un control sobre la gestión que podrían estar realizando en un período determinado.

En la gestión pública es importante el impacto que tiene el Estado, representado por el Gobierno y sus Instituciones, sobre los ciudadanos en general; en el caso de los Fondos de Vivienda el impacto es sobre los aportantes que mensualmente aportan un dinero con la esperanza de obtener un departamento propio algún día.

Para obtener un buen impacto, es necesario que exista una buena gestión de parte de los Fondos de Vivienda y para saber si se está gestionando bien, debería identificarse los procesos en los cuales deben ser óptimos para alcanzar los objetivos y medir la eficacia de los mismos, operación que no se realiza actualmente.

Por otro lado, las gestiones de los Fondos son conducidos por los denominados Directores Ejecutivos, quienes son personal militar. Las gestiones duran normalmente hasta dos años, luego, el puesto es ocupado por otro Oficial, contexto que permite deducir que los conocimientos y experiencias que se pudieron haber aprendido en un periodo determinado,

no son tomados en cuenta por el siguiente Oficial en su totalidad, perdiéndose valiosas experiencias, que repercuten en la gestión.

La justificación, que tiene el presente trabajo, será plantear un modelo de gestión basado en el BSC para los Fondos de Vivienda, lo cual constituirá un aporte teórico, que nunca se estudió o planteó.

Práctica

La justificación práctica del presente trabajo se centra en lo siguiente:

Si los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP contaran con un BSC, podrían brindar información sobre el avance en el logro de los objetivos propuestos.

Con una correcta implantación de BSC las instituciones podrían contar con un sistema de gestión estratégica que les permita saber cómo van alcanzando su misión.

El BSC promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentran en línea con las mismas.

La aplicación de la metodología del BSC permitirá integrar a toda la organización.

La evaluación de los resultados a través del BSC permitirá a los Fondos de Vivienda determinar y administrar mejor sus recursos financieros a fin de destinarlos eficiente y eficazmente en beneficio de sus aportantes.

1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA

1.3.1 Marco histórico

Como ya se manifestó, los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP tuvieron su nacimiento en la Ley N° 24686 (1987), posteriormente dicha ley se reglamentó y en los años posteriores hubieron una serie de dispositivos legales que han ido enriqueciendo y optimizando la misión de estas instituciones. La normatividad legal a la cual se ha hecho referencia será tratada con más profundidad en el Capítulo IV.

Desde su nacimiento y hasta la fecha, los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP han tenido un modelo de gestión burocrático debido a su partida de nacimiento que es la Ley N° 24686 (1987) dado por el Congreso de la República y por sus características (rigidez y apego a la normatividad vigente) han hecho que la capacidad de respuesta de los Fondos de Vivienda no sea el óptimo, a pesar de tener condiciones favorables (particularmente liquidez), ver Figura 1.2.

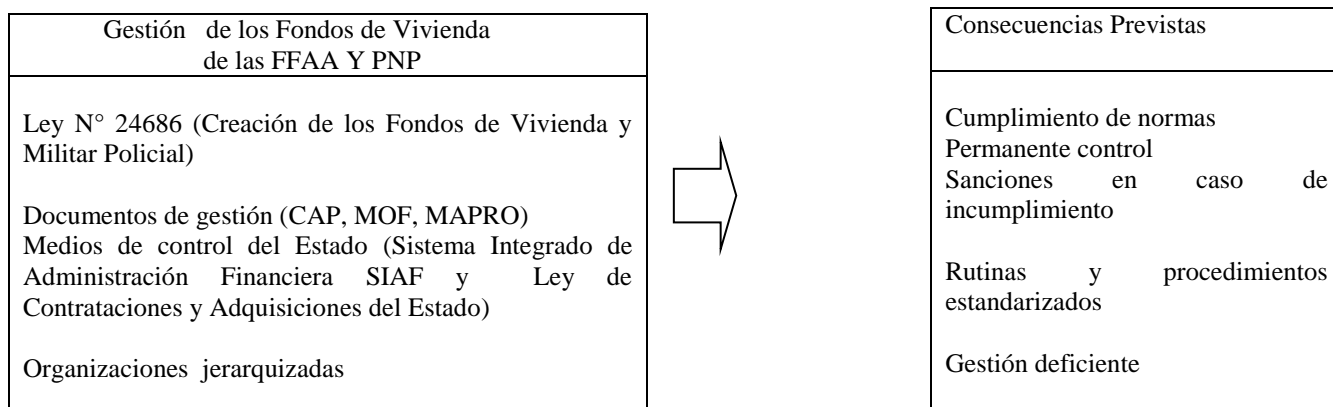


Figura 1.2. Actual Modelo de Gestión Burocrático de los

Fondos de Vivienda de las FFAA Y PNP

El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando

trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

Esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando el BSC comienza a tener una amplia trascendencia.

La idea del presente trabajo de investigación, es implementar en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP el BSC, a fin de mejorar la eficiencia en el actual modelo de gestión. En la actualidad el BSC es una herramienta empleada exitosamente a nivel nacional e internacional, tanto en empresas privadas como públicas (Cemento Andino S.A., Ópticas GMO, IBM del Perú, SUNAT, Banco de la Nación, etc.)

1.3.2 Los Fondos de Vivienda

Fondo de Vivienda de la Marina de Guerra del Perú (FOVIMAR)

Visión

Convertirse en una dependencia apreciada por su seriedad y competencia profesional, debido al rol protagónico desempeñado en la reducción del déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas propias del Personal Naval aportante.

Misión

Consiste en desarrollar programas de vivienda, para el Personal Superior y Subalterno en situación de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión, con el fin de contribuir a satisfacer sus necesidades de vivienda.

Como institución, su organización es jerarquizada y se compone de departamentos que coadyuvan a su funcionamiento, siendo el Comité de Administración el órgano de control sobre la Dirección Ejecutiva y los demás elementos, ver Fig. 1.3.

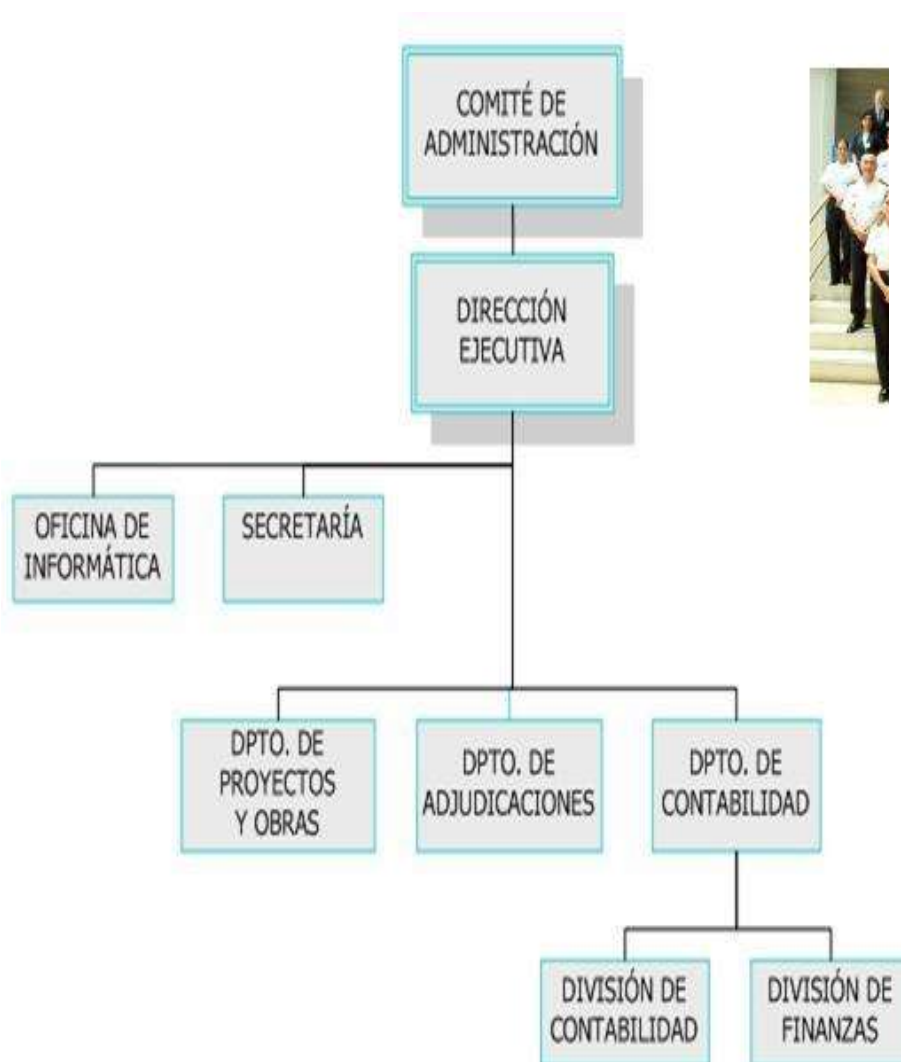


Figura 1.3. Organigrama del FOVIMAR (FOVIMAR, 2014)

Fondo de Vivienda de la Fuerza Aérea (FOVIMFAP)

Visión

Ser una dependencia apreciada por sus aportantes, por su competitividad y confiabilidad en la contribución a la solución económica, moderna y eficiente de su problema de vivienda.

Misión

Promover y administrar los fondos asignados para el financiamiento y desarrollo de programas de vivienda a nivel nacional, a favor del personal militar FAP en situación de actividad, disponibilidad y retiro con derecho a pensión, que no cuenta con casa propia; así como, otorgar créditos hipotecarios al personal aportante al Fondo que lo requiera para actividades de mejoramiento de su vivienda.

Como institución, su organización es jerarquizada y se compone de departamentos que coadyuvan a su funcionamiento, siendo la Dirección el elemento de ejecución, ver Fig. 1.4.

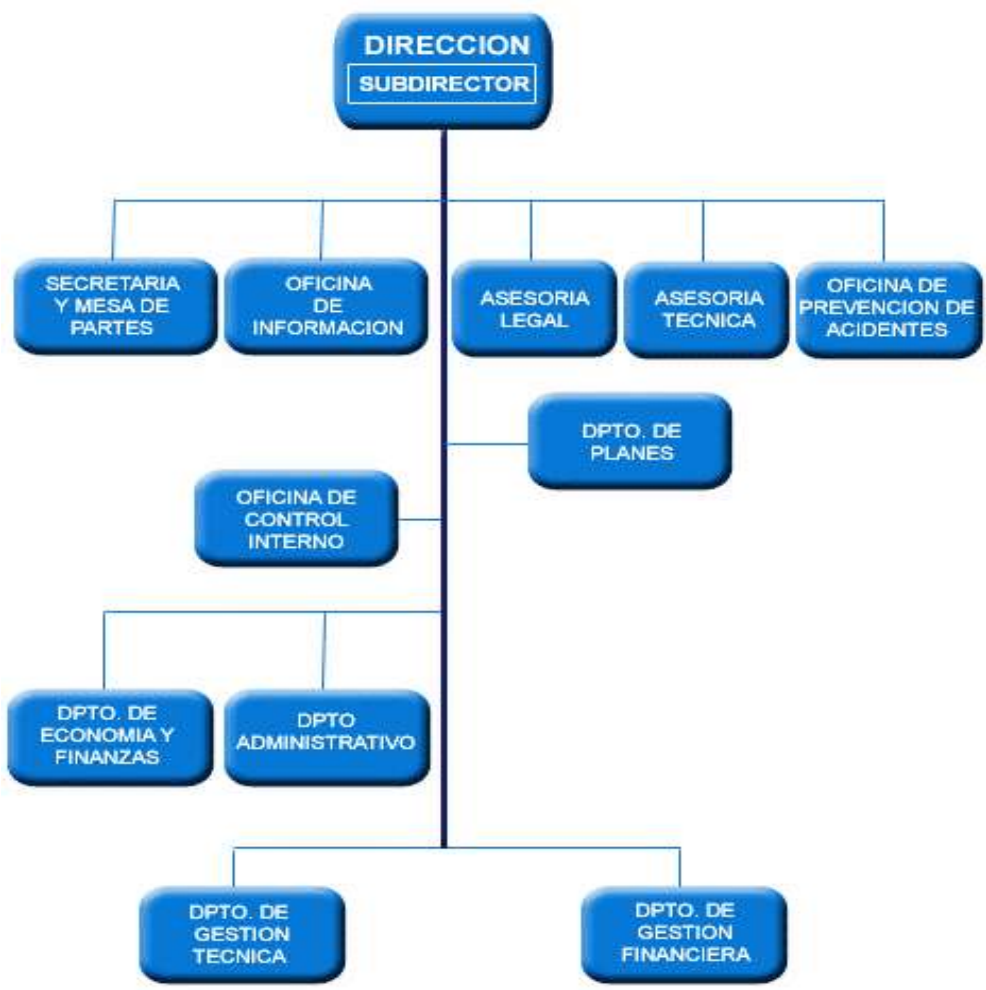


Figura 1.4. Organigrama del FOVIMFAP (FOVIMFAP, 2014)

Fondo de Vivienda del Ejercito (FOVIME)

Visión

Ser líder en gestión inmobiliaria en las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

Misión

Solucionar el problema de vivienda de sus aportantes mediante la gestión de programas y préstamos inmobiliarios. Como institución, su organización es jerarquizada y se compone de departamentos que coadyuvan a su funcionamiento, siendo el Concejo Directivo el órgano de control sobre el Director Ejecutivo y los demás elementos, ver Fig. 1.5.



Figura 1.5 Organigrama del FOVIME (FOVIME, 2014)

Fondo de Vivienda de la Policía Nacional (FOVIPOL)

Visión

Ser una organización eficaz y eficiente, que brinde bienestar a todos sus beneficiarios en el ámbito nacional, apoyándolos efectivamente para el acceso a una vivienda digna.

Misión

Administrar los Fondos provenientes del Estado (2%) y del personal de la PNP y sus familiares con derecho (5%), con la finalidad de apoyar el acceso a una vivienda digna a sus beneficiarios; con una alta calidad en sus servicios y el manejo eficiente de sus recursos.

Como institución, su organización es jerarquizada y se compone de departamentos que coadyuvan a su funcionamiento, siendo el Directorio el órgano de control sobre la Gerencia General y los demás elementos, ver Fig. 1.6.



Figura 1.6 Organigrama de FOVIPOL (FOVIPOL, 2014)

1.4 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard que permita gestionar con eficiencia los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Objetivo específico 1

Incrementar la cantidad de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP en un modelo de gestión eficiente.

Objetivo específico 2

Mejorar los procesos internos críticos que tienen relevancia en un modelo de gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Objetivo específico 3

Mejorar la preparación y conocimiento del personal en un modelo de gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Objetivo específico 4

Mejorar los ingresos (dinero del Estado y de los aportantes) y la asignación de recursos, en un modelo de gestión eficiente para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El presente trabajo comprende a cuatro instituciones (Ejército, Marina, Fuerza Aérea y PNP) que tienen como origen la Ley N° 24686 del 20 de Junio de 1987, donde se dispone la creación en cada Institución de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional un Fondo de Vivienda. Cada institución ha organizado su propio Fondo cuyas principales oficinas funcionan en forma separada en la Provincia de Lima teniendo un impacto nacional, por lo que la información se encuentra dispersa, lo que conllevó a que su recolección tome el tiempo de recorrido de la distancia a cada dependencia.

Con la finalidad de obtener la información necesaria, se solicitó y coordinó con los diferentes Directores Ejecutivos, quienes dieron las facilidades del caso. Asimismo, es oportuno mencionar que la información a emplearse se encuentra disponible en las diferentes páginas web que tiene cada Fondo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA

Las bases teóricas en que se basa el presente trabajo de investigación se sustentan en reconocidas teorías, dentro de las cuales podemos mencionar:

2.1.1 Tablero de Mando Integral

Kaplan R. y Norton D. (2002) sostienen que el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) se refiere a una metodología para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de una empresa mediante el empleo de indicadores o instrumentos de medición, fue presentado en 1992 en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Los conceptos de visión, misión, objetivos en una estrategia, son buenas intenciones dentro de una empresa. Para Kaplan y Norton (2002) el BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El proceso administrativo general comprende planear, organizar, dirigir y controlar; la aplicación de un BSC se centra específicamente en el control, como un medio de retroalimentación a fin de tomar conocimiento sobre la consecución de los objetivos y tomar las medidas necesarias.

2.1.2 Definición

Un buen BSC debe contar la historia de su estrategia (Kaplan R. y Norton D. 2002) es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. El BSC es más que una lista de indicadores agrupados en financieros y no financieros, separados en perspectivas.

El BSC es la representación coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC como Sistema de Gestión Estratégico

El BSC permite asociar las acciones inmediatas con las estrategias de largo plazo. Por ello, Kaplan R. y Norton D. (2002) plantean que es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí desde diferentes perspectivas:

Clarificar y traducir la visión y estrategia

El proceso de construcción de una BSC clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos. La construcción de un BSC contribuye al consenso y a la solución del problema. Crea un modelo compartido del negocio al que todos los altos ejecutivos contribuyen en su construcción. De aquí que los objetivos del BSC se conviertan en una responsabilidad conjunta sirviendo de marco organizativo para los principales procesos de gestión.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos del BSC y sus objetivos pueden ser comunicados a todos los empleados de la organización mediante los diversos sistemas de comunicación disponibles en una institución. Esta comunicación tiene el propósito de lograr que todos los empleados tengan en claro los objetivos críticos que deben alcanzarse a fin de que la estrategia de la institución tenga éxito.

Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos permite a las organizaciones cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, así como también identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar estos resultados. Asimismo, permite establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros en un BSC. De esta manera se realiza una integración entre los objetivos de corto y largo plazo.

Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

Para Kaplan R. y Norton D. (2002) el BSC actúa como una herramienta que permite recibir retroalimentación sobre la estrategia implementada y comprobar la veracidad de las hipótesis sobre las que dichas estrategias se basan. El equipo ejecutivo puede ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y realizar los cambios. Un BSC adecuadamente construido articula la teoría del negocio basándose en relaciones de causa-efecto, que incluye estimaciones de tiempo de respuesta y magnitud entre las mediciones del propio BSC.

Las relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

Si aumentamos la formación de los empleado en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tiene más conocimientos sobre los productos, entonces mejorara la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejoraran los márgenes promedio de los productos que vende.

Cada indicador seleccionado para un BSC debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Elementos de un Balanced Scorecard

Kaplan R. y Norton D. (2002) establecen como elementos del BSC la Visión, la Misión y Valores; el Mapa estratégico, Perspectivas, Vectores y los Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.

La Visión, la Misión y Valores

La implementación del BSC empieza con la definición de la visión, misión y valores de la institución. A partir de ello se desarrolla la estrategia.

A través de una estrategia se determinan los objetivos y metas de largo plazo en una institución, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa-efecto, representa la estrategia del negocio, es decir, como se alcanzará la visión del negocio.

2.1.3 Mapa estratégico, Perspectivas, Vectores

Mapa Estratégico

Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan en relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos agrupados en perspectivas y permiten visualizar de manera gráfica y sencilla la estrategia de la organización.

Perspectivas

Son las dimensiones claves para el óptimo desempeño estratégico de la organización y comprende: La Perspectiva del Cliente, La Perspectiva del Proceso Interno, La Perspectiva de Formación y

Crecimiento y La Perspectiva Financiera. Garantizan que existe un equilibrio entre los indicadores externos para los aportantes y los indicadores internos de los procesos críticos en la institución. Contribuye a la creación de capacidades necesarias para el crecimiento futuro, ver Figura 2.1.

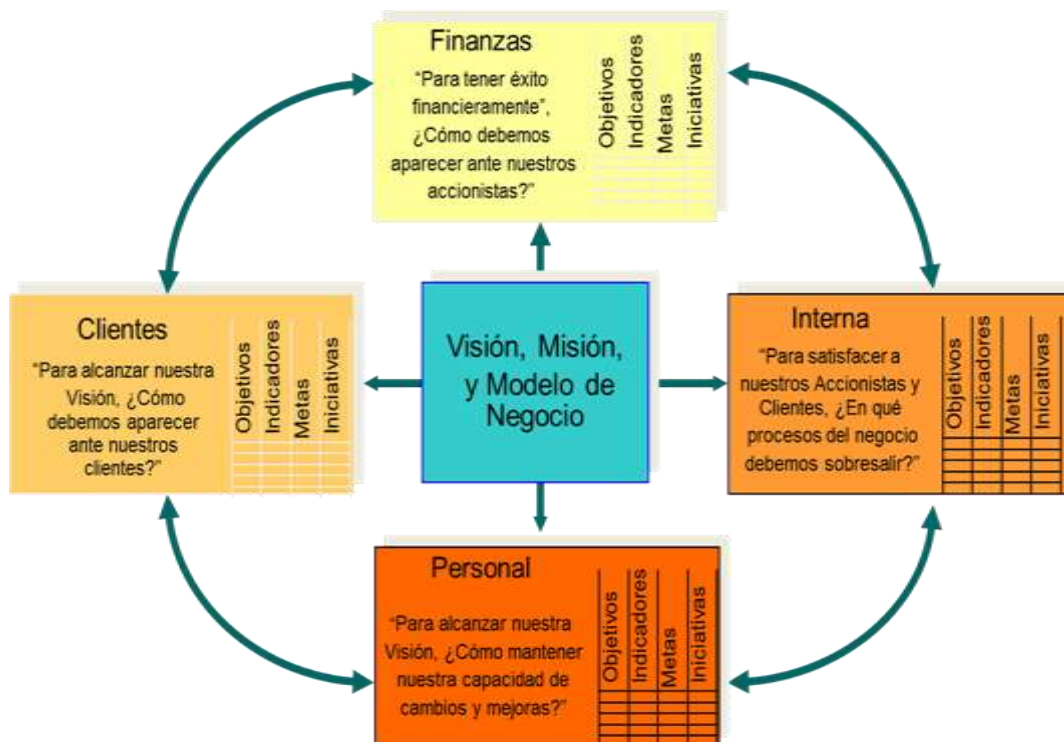


Figura 2.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral

(Kaplan R. y Norton D. 2002)

La Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La Perspectiva de Formación y Crecimiento

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de proceso internos del BSC revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

La Perspectiva Financiera

El BCS retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para asumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Vectores Estratégicos

Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las 4 perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena causa-efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico.

Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Los indicadores (también llamado medidas) son los medios por los cuales se evalúan el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. Son de naturaleza cuantitativa y cualitativa y se fijan a través de metas. Se establecen dos tipos de indicadores:

Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llaman indicadores de efecto.

Indicadores de operativos: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se les llama indicadores de causa.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en que las organizaciones se centran para la consecución de sus objetivos. Se identifican como proyectos, porque no es una acción de rutina, sino es una acción de cambio. Las iniciativas también pueden contar con indicadores para realizar su seguimiento e incluso un BSC propio.

El Balanced Scorecard en Instituciones Públicas

Gran parte de la referencia descrita en literatura sobre las aplicaciones del BSC está orientada al área de negocios, donde la finalidad inherente es el lucro. Sin embargo, hay pocas referencias sobre su aplicación en otros tipos de organizaciones no menos relevantes para el éxito en la sociedad, como son las organizaciones del gobierno, las no gubernamentales sin fines de lucro, donde el fin inherente es el brindar beneficios a largo plazo para la comunidad.

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de su misión. Obviamente, para su subsistencia y para su operación, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, el mal uso del presupuesto a la falta de recursos financieros puede desembocar en una baja en la moral o en la desaparición de la organización.

Sin embargo, la disponibilidad y el uso eficiente de los fondos financiero recaudados o asignados a la organización, son algunos de sus indicadores de éxito pero de ninguna manera miden su razón de ser.

Para estas organizaciones, la satisfacción de los clientes (sea este un sector de la comunidad, un estado, un país o el mundo) es el fin último que debe reflejar el éxito de estas organizaciones y probablemente sea también al menos en parte el proveedor de los fondos (impuestos, donaciones).

Las implicancias de estas aseveraciones configuran el BSC para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP teniendo como perspectiva principal a los Aportantes que son los beneficiarios, seguido por la perspectiva de procesos y en tercer lugar la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, que constituye el activo principal generador de los servicios. Finalmente no por ello menos importante, está la

perspectiva financiera y presupuestal, cuya función principal es administrar los aportes de los futuros beneficiarios y asignarlos eficientemente a los proyectos o actividades que realizan los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Como Tejer el Balanced Scorecard

Debido al logro alcanzado por el Balanced Scorecard a nivel mundial, Villajuana C. (2010), enfoca en esta obra hacer realidad dicha teoría para su diseño, ejecución y control en el caso peruano.

Al concepto de mapa estratégico desarrollado por Kaplan y Norton, Villajuana lo presenta como un tejido y que se fundamenta en que esta palabra denota convergencia, exclusividad y singularidad, es decir, atributos obligatorios para disponer de disciplina, herramienta realmente útil a la gestión.

Además, Villajuana cuando habla de tejido en relación al BSC se refiere a que existen cinco tejidos conectados: los tejidos de metas, restricciones y estrategias generan el tejido de indicadores y este, a su vez, genera el tejido de responsables, el cual es el sustento del ajuste organizacional.

Asimismo, la explicación de los mencionado tejidos, es que el tejido o el mapa de metas permite conocer el elemento nuclear del Tablero de Gestión Estratégica (TGE) y de su primera perspectiva; el tejido de restricciones lleva a identificar los tapones, o los cuellos de botella ; el tejido estratégico ayuda a conocer donde enfocar los recursos y cuáles son las primeras inversiones y acciones que deberán emprenderse; el tejido de indicadores traduce todo lo actuado en señales del grado de éxito de las decisiones tomadas; y el tejido de responsables indica quién hace qué.

Indicadores de Gestión

Beltrán J. (2010) sostiene que dentro del proceso administrativo el control es una parte muy relevante. En muchos casos se piensa que el control es sinónimo de fiscalización, sin embargo, al control debe entenderse como una actividad para poder alimentarse de información de lo que está pasando en la empresa y tomar las medidas correctivas de ser necesarias.

El autor también sostiene que, a fin de realizar el proceso de control, esta actividad se traduce en los llamados indicadores, que se convierten en una herramienta clave para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, es una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Finalmente Beltrán J. (2010) sostiene que los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos.

2.1.4. Instructivo del MEF para la Formulación de Indicadores de Desempeño

Como parte de sus bases teóricas el Ministerio de Economía y Finanzas (2012) ha publicado algunos lineamientos conceptuales y metodológicos referentes a la formulación de indicadores de desempeño, siendo los conceptos más relevantes los siguientes:

Definición de indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programa.

Importancia

La importancia del uso de indicadores está asociada con la utilidad de estos para:

Mejorar la gestión interna de una organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos.

Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos.

Realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una institución a favor de la población a la que sirve o del objeto de su competencia.

2.1.5 La Gerencia Estratégica

David F. (1991) muestra un proceso metodológico para la construcción de planes estratégicos para empresas o instituciones privadas y públicas, su planteamiento consiste básicamente en el desarrollo de tres fases: Formulación de estrategias, Ejecución de estrategias y Evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortaleza internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (ver Figura 2.2).

David F. (1991) afirma que, en cuanto a la evaluación (dentro de los cuales está el control), esta fase es comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de las empresas, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos, actividad que permitirá retroalimentarse de información.

De lo que se trata finalmente, es organizar la empresa o institución para el logro de sus objetivos motivo por el cual está en el mercado o ha sido creado.

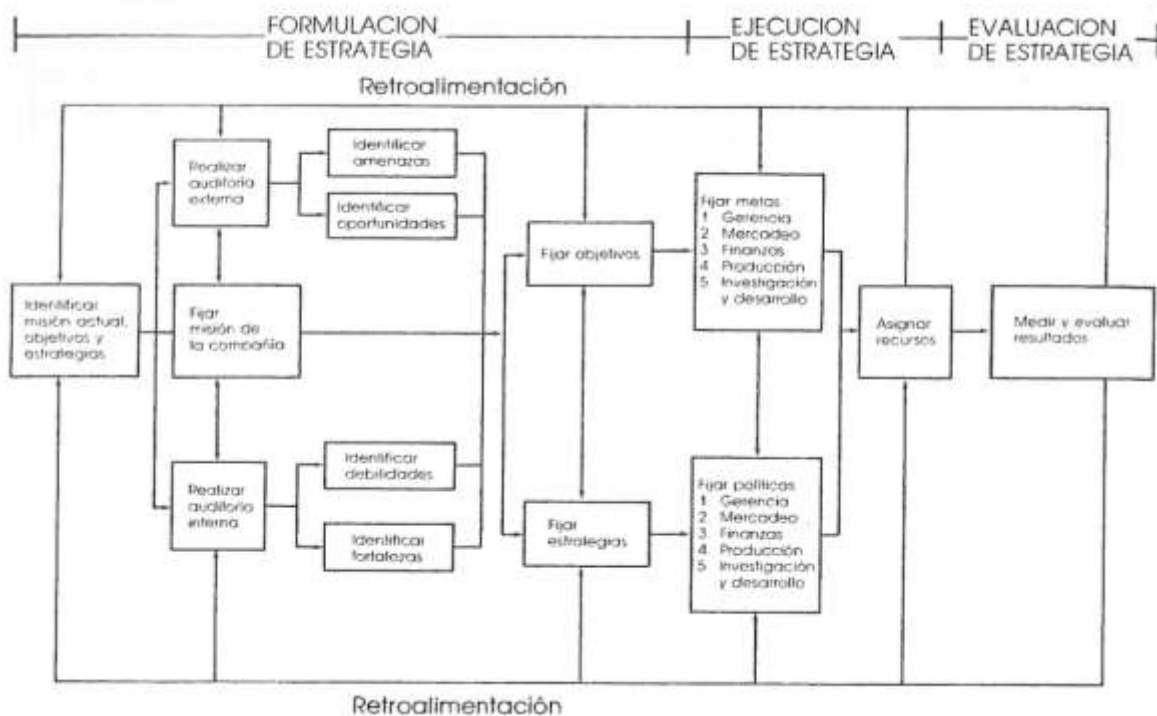


Figura 2. 2 Modelo de Gerencia Estratégica (David F. 1991)

2.1.6. El Proceso Estratégico

En su ensayo Mintzberg H., Brian J. y Voyer J. (1997) ofrecen cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia. Además, piensan que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras. La mayoría de las personas definen la estrategia como un plan: un curso de acción con propósitos consciente.

Aun cuando pocas persona definirían las estrategias así (es decir como un patrón), al parecer, muchas si usarían tal definición, en un momento u otro. Con fundamento en esta concepción de la estrategia, los autores derivan sus ideas de la estrategia deliberada y emergente antes mencionadas. Es muy probable que las estrategias puras, deliberadas o emergentes sean algo muy raro. Es probable que la mayor parte de las estrategias dependan de un continuo entre los dos extremos. En este ensayo se presenta algunos detalles sobre ocho tipos de estrategia que se derivan de su definición de patrón:

(1)planificadas, (2)empresariales, (3)ideológicas, (4)de protección, (5)de proceso, (6)desconectadas, (7) de consenso y (8)impuestas.

2.1.7. Gestión Estratégica para el Sector Público

Según Arellano D. (2000) afirma que las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos en estructuras móviles y heterogénea que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos.

Así también Arellano D. (2000) afirma que, las organizaciones gubernamentales tienen un contexto propio, redes interorganizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y la interpretación de la acción.

Las organizaciones gubernamentales están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; sin embargo, como tales se enfrentan a una realidad particular en un tiempo concreto con recursos humanos específicos (Arellano D. 2000).

2.1.8 La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios

Para Peppard J. y Rowland P. (1995) si se busca mejoras graduales en el rendimiento del negocio, este objetivo se podría alcanzar optimizando los procesos existentes.

Peppard J. y Rowland P. (1995) sostienen que, todas las organizaciones están construidas sobre tres bases principales: procesos, personas y tecnología. Al rediseñar un conjunto de procesos estos tres elementos deben estar organizados en relación con las necesidades del mercado y los clientes del mismo, así como entre sí. Es urgente que cada una de estas bases se analice una tras otra. Iniciamos con los procesos de la firma que deberán quedar identificadas y diseñados. Después tomaremos en consideración a las personas que operan dichos proceso. Esta etapa es repetitiva: una vez analizadas las personas será necesario regresar y revisar los procesos, para entonces volver a las personas. Las personas solo pueden funcionar tan bien como los proceso lo permitan, y similarmente, los procesos solamente pueden funcionar hasta el nivel de habilidades, conocimiento y motivación de las personas que los operan. El tercer elemento a considerar es la tecnología que se utilizara para apoyar a los

procesos y a las personas. En la tecnología incluimos la tecnología de oficina y fabrica, junto con los edificios, la tecnología de las telecomunicaciones y la información de todo tipo, desde archivo roladex (fichero) hasta las computadoras. Al analizar la tecnología, también es importante revisar los diseños relativos a los procesos y a las personas conforme aparecen las oportunidades o limitaciones de tecnología.

2.1.9 Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos

Harbour J. (1996) sostiene que un negocio debería trabajar mejor, más rápido, y más barato que la competencia: sin importar si esta se encuentra del otro lado de la calle, de la frontera o de un vasto océano vacío.

Todas las actividades que se hacen en un negocio es la suma de procesos. Un proceso es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor, y es donde la gerencia debería preocuparse por optimizar (Harbour J. 1996). Como se muestra en la Figura 2.3, los procesos son horizontales y las organizaciones son verticales. Por lo general, las organizaciones se ven como un montón de chimeneas. Cada una de ellas representa a un departamento separado, no enlazado, con los demás. Los procesos son como largas tuberías. En un proceso, todo está interconectado.

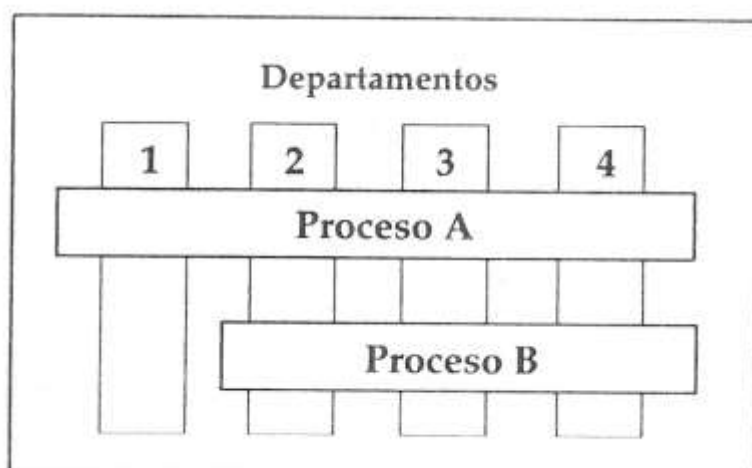


Figura 2.3 Los Procesos (Harbour J. 1996)

2.1.10 Ventaja Competitiva

Porter M. (1992) sostiene que, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a un empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa, en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Para lograr la ventaja competitiva es necesario el empleo de la Cadena de Valor la cual disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores (ver Figura 2.4).

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona.



Figura 2.4 La Cadena de Valor (Porter M. 1992)

2.1.11 Administración de Recursos Humanos

Chiavenato I. (2003) sostiene que en nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, etc. Desde una perspectiva mas amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construídas y reconstruídas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito denfinido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen, a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos.

Se sugiere implementar las siguientes medidas de eficacia administrativa:

Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada.

Niveles elevados de moral de los empleados y satisfaccion en el trabajo.

Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo.

Buenas relaciones interpersonales

Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).

Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa

Utilización adecuada de fuerza laboral calificada

Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

2.1.12 La Organización creadora del conocimiento

En su texto Nonaka I. y Takeuchi H. (1999) muestran como las compañías japoneas llegaron a convertirse em líderes mundiales de las industrias automotriz y electrónica.

Los autores señalan que hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende solo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías. Los administradores estadounidenses se concentran en el conocimiento explícito, los japoneses, por su parte, se interesan en el conocimiento tácito. y esto de acuerdo con los autores, constituye la clave del éxito: los japoneses han aprendido a convertir el conocimiento tácito en explícito (ver Figura 2.5).

Los autores sostienen que, para crear conocimiento, el mejor estilo de administración no es el método arriba-abajo o abajo-arriba, sino el que ellos denominan centro arriba-abajo, en el cual los gerentes en los niveles intermedios forman un puente entre los ideales de la alta dirección y la realidad caótica de los niveles inferiores.

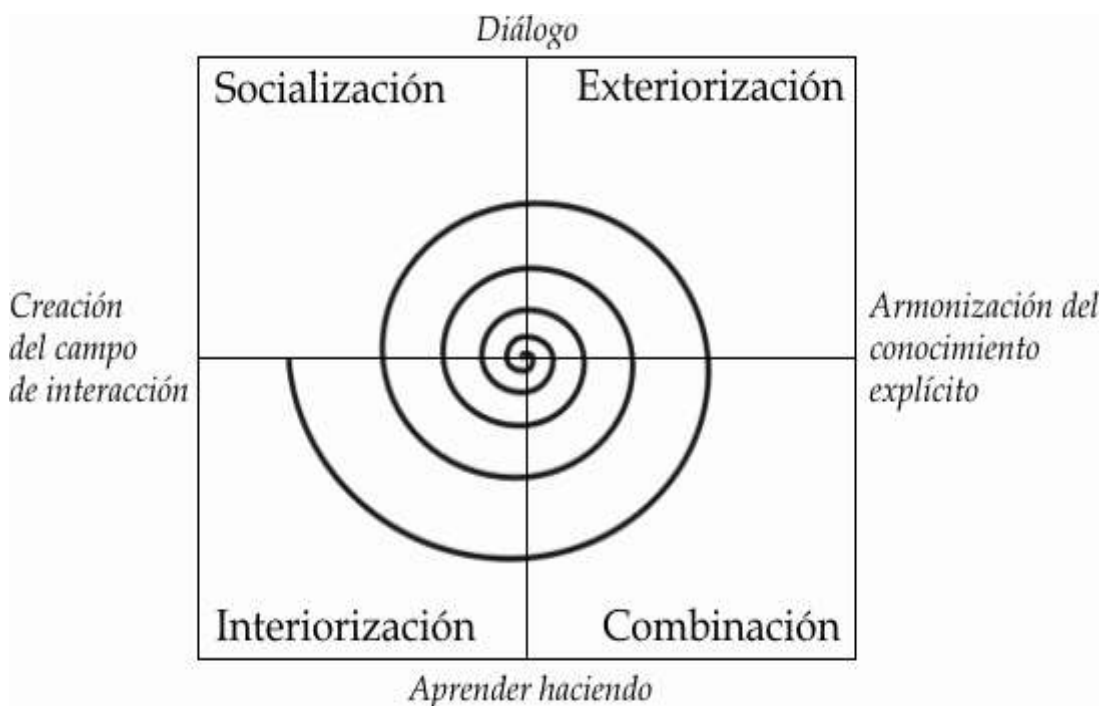


Figura 2.5 Teoría de la creación del conocimiento organizacional

(Nonaka I. y Takeuchi H. 1999)

2.1.13 El Capital Intelectual

Edvinsson L. y Malone M. (1999) sostienen que en los negocios el “conocimiento” es un activo muy importante y que en muchos casos superan a la infraestructura de la empresa.

Para poder apreciar el valor del Capital Intelectual los autores lo hacen mediante la siguiente metáfora:

Si nos imaginamos una empresa como un organismo vivo, digamos un árbol, entonces lo que se describe en los organigramas, los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la empresa y otros documentos es el tronco, las ramas y las hojas. El inversor inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar. Pero suponer que ese es todo el árbol porque representa todo lo que salta a la vista es obviamente un error. La mitad, o quizá más, está bajo tierra, en el sistema de raíces. Y si bien el aroma de la fruta y el color de las frutas dan testimonio de la salud del árbol en ese momento, entender lo que está ocurriendo en las raíces es una manera mucho más eficaz de calcular cuál será el estado de salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un parásito que acaba de aparecer diez metros bajo tierra bien puede matar ese árbol que hoy parece tan lleno de salud.

Los autores le dan el valor contable al Capital Intelectual mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Valor del Mercado} - \text{Valor en Libros}$$

2.1.14 Dirección de Marketing

Kotler P. (2010) sostiene que el Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

El autor afirma que respecto a una definición gerencial el marketing a menudo se ha definido como "el arte de vender productos". Sin embargo, muchos se sorprenden al enterarse de que la parte más importante del marketing no es vender, es solo la punta del iceberg del marketing.

2.1.15 Sistemas de Información Gerencial

Laudon K. y Laudon J. (2008) sostienen que en la actualidad los sistemas de información se han vuelto importantes, que muchas empresas se han vuelto más eficientes para el logro de sus objetivos con el empleo de las tecnologías de la información.

Los autores afirman que cuando se habla de tecnologías de la información, consiste en todo el hardware y software que una empresa requiere para alcanzar sus objetivos de negocio. Esto incluye no solo computadores, impresoras, asistentes digitales personales, sino también software, como los sistemas operativos Windows o Linux, el conjunto de programas de escritorio.

También se desarrolla otro concepto pertinente, sistema de información, el cual se puede definir desde el punto de vista técnico como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización.

Se plantea que las empresas invierten fuerte en sistemas de información para conseguir seis objetivos estratégicos de negocios:

Excelencia operativa

Nuevos productos

Servicios y Modelos de negocios

Buenas relaciones con clientes y proveedores

Toma de decisiones mejorada

Ventaja competitiva

Supervivencia

2.1.16. Introducción a la Business Intelligence

Cano J. (2007) sostiene que cada vez se tiene mas información y menos tiempo para analizar, que la velocidad de cambio que se produce en los mercados es mas vertiginosa. En la actualidad explica que las organizaciones deben ser capaces de sobrevivir en este entorno cambiante, que además esta cambiando muy rapidamente y de manera continua, lo que obliga a avanzarse constantemente buscando nuevas oportunidades.

El autor también sostiene que los sistemas de información ayudan a tomar decisiones rapidamente y que eso depende del nivel de madurez que tienen los sistemas de información de las organizaciones a las que pertenecen.

El objetivo básico de Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones.

Business Intelligence es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. Este proceso incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores.

2.1.17 Manual del Funcionario Público

En esta obra Shack N. (2011) recopila conceptos sobre el sistema administrativo del presupuesto público en el Peru.

Shack N. (2011) da a conocer que el Sistema Nacional de Presupuesto Público es un Sistema Administrativo compuesto por el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, ejecución y evaluación.

El autor también expone que el presupuesto es uno de los sistemas administrativos conformantes de la Administración Financiera Gubernamental, que en el caso peruano, se rige de acuerdo con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector (SAFI), norma que establece las disposiciones básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, dentro de los procesos de responsabilidad, transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad macroeconómica.

Se afirma que el Presupuesto, según la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas con eficacia y eficiencia por parte de las Entidades.

2.1.18 Investigaciones relacionadas con el tema

Bullón L. (2010) presenta un estudio donde muestra la relevancia de las Tecnologías de la Información dentro de una organización y que se convierte en una ventaja competitiva. Asimismo, se afirma que las TI están entrelazadas y son complemento con los diferentes procesos.

Cáceres F. (2014) realizó un estudio donde describe el aporte de la aplicación del Modelo de Watkins y Marsick (MWM) en la empresa LATAM a fin de ayudar a las personas a crear y gestionar el conocimiento para construir un sistema de capital intelectual y de capital monetario.

Del Álamo L. (2007) describe en su estudio sobre la política de protección pública a la vivienda en España, que el problema de la vivienda es uno de grandes retos que arrastra la sociedad desde hace muchos años. La diversidad y la complejidad de variantes y aspectos del problema coadyuvan, a acrecentar su gravedad. Concluye que la participación de la Administración Pública en la satisfacción de las necesidades ciudadanas de vivienda es hoy irreversible. Esta intervención debe volcarse en la consecución de unos resultados y desarrollarse a través de la utilización planificada, de todos los instrumentos disponibles.

González J. (1998) presenta un estudio donde describe el análisis de dos aspectos relevantes para mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas y que son, por un lado, los aspectos relativos a la medición de eficiencia y, por otro, las cuestiones que afectan a la gestión de uno de los elementos fundamentales en el funcionamiento de estas instituciones como son sus recursos humanos.

Martínez J. (2005) realizó un estudio donde describe la importancia de la gestión de datos, información y conocimiento en la Administración Pública, las bases del surgimiento de la administración electrónica y los elementos fundamentales en el desarrollo de los servicios de administración electrónica.

Vilardell I. (1989) realizó un estudio donde describe la búsqueda de un índice para la medida de la eficiencia de las actividades de las municipalidades. Su contenido se ha dividido en dos partes: una de descripción de la realidad económica y jurídica de los municipios y, la segunda, de formalización y aplicación de un modelo propuesto para la medida de la eficiencia de sus actividades.

Pino R. (2003) sostiene en su trabajo de investigación que las organizaciones empresariales han sido gestoras de gran parte de la riqueza de lo que gozan los países en los actuales momentos. Cuando una empresa obtiene crecimiento, los directivos de la empresa sean o no los dueños se ven obligados a delegar la autoridad y responsabilidad de las operaciones del negocio en un número cada vez mayor de trabajadores. Al delegar la autoridad y responsabilidad implica también delegar poder. Poder de decisión en personas que tienen a su cargo áreas de responsabilidad, la delegación de poder debe necesariamente ir acompañada de control para que sea posible verificar el cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización. Se hace necesario, entonces, establecer sistemas de control apropiados que aseguren la correcta marcha de la empresa en un periodo dado. Este es el origen de los Indicadores de Gestión. Los Indicadores de Gestión son números, índices que pretenden mostrar en forma cuantitativa los resultados de acciones determinadas de la empresa. El objetivo del Trabajo de Investigación pretendió efectuar un análisis teórico y práctico aplicando la Teoría General de Sistemas, la Teoría de la Motivación y la Teoría de las Variaciones para determinar principios sobre los que podrían desarrollarse estos Indicadores de Gestión, que aseguren a la empresa obtener mejor provecho de las mismas.

Con relación a Balanced Scorecard a nivel internacional tenemos como referencias las siguientes Investigaciones:

Romero O. (2005) sostiene en su trabajo de investigación que en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral se observan aspectos que deben ser mejorados, como el riesgo de que la Escuela de Estudios de Postgrado no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras inmediatas, debido a la falta de ingresos suficientes y al hecho de obtener superávit debajo del ejercicio económico.

Landeros J. (2007) plantea que la implementación del Cuadro de Mando en una Empresa se justifica porque genera un círculo virtuoso, logrando objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son medidos en su avance por el concepto de indicadores. Una vez logrado un indicador debe ser sustituido por otro, pretendiendo la mejora continua dentro de un ambiente de cambio y de aprender a aprender.

Quiroga A. y Falco A. (2000) concluyen que la propuesta de transformar al Balanced Scorecard en una herramienta en la autogestión diaria del individuo tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del BSC permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que solo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple los aspectos del individuo en forma global.

Márquez R. (2007) indica que el objetivo principal de su trabajo de investigación consistió en el desarrollo del Balanced Scorecard para la empresa TRANSEX, debido a que había podido llevar a cabo un importante crecimiento, incrementando el número de plantas, equipos, maquinarias y cantidad de personas. En la actualidad, posee cinco plantas de producción, en las que se desempeñan alrededor de 220 trabajadores, lo que ha provocado que su control y administración sean cada vez más complejos. Por esa razón, se hizo necesario utilizar el BSC. El desarrollo de este proyecto trajo como resultado a la empresa una importante herramienta en la gestión, la cual permitió detectar las

principales falencias y amenazas, mejorando en un 100% los problemas que se venían suscitando, como desmotivación, falta de coordinación en las actividades, desconocimiento de las tareas, falta de habilidad y competencia, entre otros. El trabajo expresa detalles de las perspectivas e indicadores utilizados en el marco teórico; de esta manera también fue complemento para elaborar la construcción de la matriz FODA y del BSC.

Con relación a Balanced Scorecard a nivel de nuestro país tenemos como referencias las siguientes Investigaciones:

Delgado G. (2007) en su investigación sobre el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de las Pequeñas y Microempresas (COPEME) institución privada sin fines de lucro, detectó que no existe una interrelación coherente entre los procesos internos, para gestionar la estrategia de COPEME en forma integral. Ante ello, en el presente trabajo de investigación buscó alinear a toda la institución en única dirección, para ello desarrolló un modelo de Balanced Scorecard adaptado a organizaciones sin fines de lucro como herramienta de gestión estratégica que posibilitara la competitividad de la institución y lograr el éxito de su estrategia para alcanzar su misión.

Domínguez J. y Linares J. (2002) en su trabajo de investigación sobre Industrias del Cobre-INDECO (empresa reconocida trayectoria que ha desarrollado cambios nivel operativo, administrativo y financiero que ha consolidado su liderazgo en el mercado nacional), tuvieron como objetivo, presentar una propuesta de diseño de Balanced Scorecard como una herramienta para la gestión estratégica en INDECO. Esta propuesta pretendió articular los objetivos con los indicadores derivados de la estrategia de la empresa al orientar a los recursos humanos de la empresa hacia el cliente, los procesos internos, entrenamiento y desarrollo del personal y finalmente hacia los objetivos financieros.

García E. (2006) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo implementar el Balanced Scorecard a la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINATEL. A pesar de haber crecido en los periodos

2004 y 2005, este ha sido desorganizado, sin una estrategia clara y sin una visión de largo plazo, sumado a esto la ausencia de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados. En el trabajo se demostró que el BSC puede ayudar a corregir las deficiencias administrativas que causan el deterioro de las empresas y se logra mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, que se relacionan estrechamente a la misión y estrategias de la empresa.

Ku E. y Lernaque G. (2002) en su trabajo de investigación proponen un modelo de Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica para la Unidad de Negocios refinería de Conchán de PETROPERU S.A. Se buscó mejorar su postura competitiva con relación a sus competidores adaptando una nueva estrategia orientada a obtener crecimiento y diferenciación.

2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

Mapa Estratégico

Descripción grafica que muestra de manera ordenada las relaciones y el orden de ejecución de los que se harán en las cuatro perspectivas para conseguir la meta nuclear (Villajuana C. 2010).

Relaciones de Causa-Efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre causa-efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas (Kaplan R., y Norton D. 2000).

Indicador

Marcador mensurable útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar. El objeto puede ser una organización, una unidad estratégica, una unidad organizada, un proceso, un sector, un país, una región, una ambiente externo, una persona, una animal o cosa (Villajuana, C. 2010).

Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión (MEF, 2012).

Indicadores de Resultado

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienen a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias (Kaplan R. y Norton D. 2000).

Indicadores de Actuación

Son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocios en particular, también conocidos como indicadores de previsión (Kaplan R. y Norton D. 2000).

Estrategas

Los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos, tales como: ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, canciller, decano y empresario (David F. 1991).

Formulación de la Misión

Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer (David F. 1991).

Fortalezas Internas

Se refiere a las actividades internas bien desarrolladas de una organización. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que los ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas (David F. 1991).

Debilidades Internas

Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización (David F. 1991).

Oportunidades Externas

Se refiere esta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro (David F. 1991).

Amenazas Externas

Un término clave, las amenazas externas, es totalmente opuesto al anterior. Consisten ellas en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización (David F. 1991).

Objetivos

Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica (David F. 1991).

Estrategias

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de algunas de estas acciones (David F. 1991).

Metas

Definimos la palabra metas (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo (David F. 1991).

Políticas

Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas (David F. 1991).

Decisiones estratégicas

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en un momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determina los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo con sus recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa (Mitzberg H., Brian J. y Voyer, J. 1997)

Proceso

Mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en un rendimiento. Un proceso es algo que se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio (Harbour J. 1996)

Reingeniería

Rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio. Similar a arrojar al bebé por el drenaje y comenzar de nuevo desde el principio (J. Harbour J. 1996).

Presupuesto Público

Constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la provisión de bienes y prestación de servicios con eficacia y eficiencia por parte de las Entidades Públicas, atendiendo la aplicación de sus respectivos planes operativos institucionales y las prioridades de la política gubernamental (Shack N. 2011).

Fondos Públicos

Los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genera el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia. Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades de desarrollo del país. Los fondos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Económica y por Fuente de Financiamiento que son aprobadas, según su naturaleza, mediante Resolución Directoral de la Dirección General del Presupuesto Público (Shack N. 2011).

Gastos Públicos

Los Gastos Públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales (Shack N. 2011).

Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

Herramienta muy ligada a la Gestión Financiera del Tesoro Público en su relación con las denominadas Unidades Ejecutoras (Shack N. 2011).

Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Ley que establece las normas básicas que contienen los lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público, dentro de criterios de racionalidad y transparencia, en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos (Decreto Legislativo N° 1017 y su Reglamento).

Aporte Miembro de las FFAA a los Fondos de Vivienda

5% de la remuneración pensionable (Ley N° 29468, 1987)

Aporte del Estado a los Fondos de Vivienda

2% de la remuneración pensionable del personal en actividad o retiro de las FFAA y PNP, el cual será incluido en los respectivos presupuestos anuales (Ley N° 29468, 1987).

Gestión del Conocimiento

No se trata de crear una enciclopedia que recoja todo lo que se ha sabido todo el mundo en toda la historia. Se trata más bien de seguir el rastro de los que conocen la receta y fortalecer la cultura y la tecnología que les permitirá seguir hablando. Esto desplaza la importancia de la creación de un receptáculo de vastos conocimientos, y otorga el mayor relieve al conocimiento depositado en la mente de las personas y en la búsqueda de fórmulas que incrementen su movilidad (Collison C. y Parcell G. 2003).

La Motivación Humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (Chiavenato I. 2003).

Clima Organizacional

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación,

inconformidad, et., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, mítines, etc.) (Chiavenato I. 2003).

Entrenamiento

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo (Chiavenato I. 2003).

Marketing

Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. (Kotler P. 2001)

Fuentes Primarias

Son aquellas que se elaboran para dar solución a un problema de decisión concreto al que se enfrenta la organización. El proceso de obtención de información puede ser llevado a cabo por la propia empresa, aunque cada día es más habitual el recurrir a procesos de externalización: contratación de una empresa especializada de Investigación de Mercados (García G. 2002).

Fuentes Secundarias

Son aquellas que han sido previamente elaboradas, con antelación al problema de decisión al que se enfrenta la organización. Pueden haber sido elaboradas por la propia empresa pero en un momento de tiempo anterior (por ejemplo, series históricas de ventas o quejas recogidas y tabuladas dentro del

propio departamento de atención al cliente), así hablamos de fuentes secundarias internas, o pueden proceder de algún organismo público, empresa de investigación o publicación sectorial (fuentes secundarias externas), (García G., 2002).

Investigación Exploratoria, Técnicas Cualitativas Directas: Entrevistas en profundidad.

Entrevista Individual, no estructurada, en que el entrevistador y entrevistado conversan sobre el tema objeto de estudio. El entrevistador buscará que el entrevistado le aporte la mayor información posible, intentando, en todo momento, que este se sienta libre y cómodo para hablar.

La entrevista se define como no estructurada ya que el entrevistador va adaptando sus preguntas a las respuestas del individuo: no lleva un cuestionario sino un guion, más o menos definido, de los temas a tratar. Dicho guión debe cumplir una condición básica que es la flexibilidad. El resultado tiene que ser el de un dialogo entre dos personas (García G. 2002).

Encuesta

Principal técnica de investigación cuantitativa empleada para la obtención de información primaria (G. García G. 2002).

Creación de valor para el cliente: el concepto de servicio

En los círculos de marketing, se habla mucho del concepto de servicios que ofrecen valor al cliente. Sin embargo, el termino valor puede tener muchas acepciones distintas. Para algunos, es lograr algo bueno dada la cantidad que se ha pagado; para otros, es una oferta de servicio que aporta ventajas auténticamente innovadoras o ventajas que superan a las que hay en la actualidad. Los clientes reciben valor cuando las ventajas que obtienen de un producto o servicio superan los costos de adquirirlo y utilizarlo. Esa es la ecuación fundamental. Cuanto mayor sea la diferencia entre ambos elementos, mayor será el valor (Horovitz J. 2004).

Cuadro de Asignación de Personal

Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF (Portal del Estado Peruano http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_glosario.asp?pk_tipo=5).

Manual de Organización y Funciones

Documento que describe las funciones de cada cargo, los requisitos específicos del puesto y determina la ubicación de cada cargo dentro de la organización (responde a la estructura establecida en el Cuadro de Asignación de Personal) (Portal del Estado Peruano http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_glosario.asp?pk_tipo=5).

Manual de Procedimientos

Documento que describe detalladamente las acciones necesarias para la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en una entidad para el cumplimiento de sus objetivos y funciones (Portal del Estado Peruano http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_glosario.asp?pk_tipo=5).

2.3 HIPÓTESIS

General

Un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard va a permitir la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Específica 1

El incremento de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP va a contribuir a una mayor satisfacción de los aportantes en un modelo de gestión eficiente.

Específica 2

La mejora de los procesos internos críticos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Específica 3

La preparación y conocimiento del personal, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

Específica 4

El incremento de los ingresos (de parte del Estado y aportantes) y la asignación de recursos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.

2.4 VARIABLES

(Anexo II: Plan maestro)

2.4.1. Aportantes

Son las personas que mensualmente por planilla se les descuenta el 5% de su remuneración pensionable.

Los beneficiarios pueden obtener su vivienda de diversas modalidades en función del Fondo de Vivienda a la que pertenecen y estos pueden ser:

Crédito hipotecario

Préstamos.

Entrega de lote de terreno

La escala de préstamos hipotecarios en cada institución varía según sus políticas (ver Anexo III), sin embargo, estos montos no son suficientes en la mayoría de los casos con relación a los precios del mercado inmobiliario actual (ver Anexo IV), por lo tanto, la población se mantiene cautiva, esperanzados que en algún momento obtendrán una vivienda.

Por otro lado es oportuno mencionar que los préstamos que proporcionan los Fondos de Vivienda son menores con relación al Sistema Financiero actual a excepción de la Marina (ver Anexo V).

FOVIMAR

Los aportantes al FOVIMAR son personal de Oficiales y Oficiales de Mar, que actualmente representan 16,122 efectivos de los cuales hasta la fecha han sido beneficiados 4,862.

Este personal normalmente tiene su lugar de trabajo a lo largo de la costa peruana en puertos siendo el principal el Callao, así como también tiene algunas dependencias en Iquitos y en Ucayali.

El personal de la Marina de acuerdo a su reglamentación solo puede hacer uso de las casas de servicio por un periodo de cuatro (04) años en toda su carrera profesional, posterior a ello tiene que afrontar este problema individualmente.

El personal aportante al FOVIMAR, si desea, puede retirarse de su Fondo de Vivienda, sin embargo posteriormente quiere reingresar, no existe ninguna barrera puede hacerlo siempre y cuando se ponga al día.

FOVIMFAP

Los aportantes del FOVIMFAP son todo el personal de Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales que en la actualidad son aproximadamente 8, 257 de los cuales hasta la fecha han sido beneficiados 2,358.

El personal en la actualidad afronta el problema de la vivienda haciendo uso de las casas de servicio que están a proximidades de las Bases Aéreas principalmente en las ciudades de la costa. El personal mientras esta en actividad puede hacer uso de las casas de servicio a discreción, es decir no existe alguna limitación de empleo, sin embargo, si el personal decide retirarse del FOVIMFAP y después desea regresar, ya no es permitido su reingreso.

FOVIME

Los aportantes del FOVIME son personal de Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales que en la actualidad aproximadamente con 16,900 de los cuales hasta la fecha han sido beneficiados 5,586aportantes.

El personal del Ejército afronta el problema de la vivienda mediante el empleo de las casas de servicio que se encuentran a lo largo y ancho del país. El personal solo puede hacer uso de las casas de servicio hasta que el titular cumpla con 25 años de servicio, posterior a ello tendría que alquilarse una vivienda si no ha logrado conseguir su casa propia.

FOVIPOL

Los aportantes del FOVIPOL está compuesto por personal de Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales que en la actualidad la componen más de 100,000, de los cuales hasta la fecha han sido beneficiados 30,214.

El personal de la policía afronta el problema de la vivienda en forma particular, no existen las casas de servicio a diferencia del personal de las Fuerzas Armadas, por lo que se puede interpretar que el problema de la vivienda es más complicado.

2.4.2 Procesos Internos

Como cualquier organización, los Fondos de Vivienda desarrollan una serie de procesos para tratar de alcanzar la misión por la cual han sido creadas, cual es proporcionar a sus aportantes una vivienda. Como instituciones del Estado peruano, estas dependencias disponen de herramientas de gestión, representado principalmente por el Manual de Procedimientos (MAPRO) donde se detallan todos los procesos que se deben realizar y por el Manual de Organización de Funciones (MOF) donde se detallan las funciones que le competen a cada integrante de la organización.

En la actualidad por los resultados alcanzados hasta la fecha, se podría inferir que los procesos de los Fondos de Vivienda requieren una reevaluación para una posterior optimización.

2.4.3 Conocimiento y aprendizaje

Se compone del nivel de preparación del personal integrante de los Fondos que normalmente son personal militar y personal civil. El personal militar tiene una alta rotación ya que permanecen en sus puestos por lo general hasta dos años, sin embargo, el personal civil permanece por un periodo mucho mayor siendo esto indeterminado. De lo expuesto, se puede interpretar que la experiencia obtenida por el personal militar se pierde al momento de ser rotado, no explotándose el know how obtenido. Por otro lado, en algunos Fondos de Vivienda no se han implementado sistemas de información, es decir no se explotan las bondades que pueden representar estas herramientas.

2.4.4 Finanzas y Presupuesto

Tal como está establecido en la Ley N° 24686 del 20 de Junio de 1987, los Fondos de Vivienda perciben mensualmente el 5% de la remuneración pensionable de cada aportante y también recibe por parte del Estado el 2% de la remuneración pensionable de cada aportante.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo y método de investigación

Tipo

La investigación será del diseño no experimental, ya que según Hernández R. (2010), no se van a manipular las variables, solo se les observará tal como se dan en el contexto actual, es decir observar su comportamiento pasado y actual, para posteriormente proponer la mejora.

Método

El método a utilizar según Sierra R. (2007), será el deductivo, ya que en base a enunciados de mayor nivel de abstracción (teorías) se deduce en conclusiones más cercanas a la realidad. Asimismo, según Hernández R. (2010), se aplica la lógica deductiva (de las leyes y teoría a los datos).

El enfoque a utilizar, será cualitativo y cuantitativo. Por las características de este tipo de investigación según Hernández R. (2010), se basará en la observación y recolección de datos de los Fondos de Vivienda que actualmente están funcionando, tratando de medir las variables que influyen en la gestión.

El alcance de la investigación será causal-explicativo según Hernández R. (2010). Se tratará de mostrar el efecto de las variables independientes (comportamiento de los aportantes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje y aportes,) sobre la variable dependiente (gestión eficiente de los Fondos de Vivienda).

3.1.2 Construcción del Modelo

Para la construcción del Modelo de Gestión para los Fondos de Vivienda empleando el BSC, se tendrá en cuenta la referencias con relación al BSC tanto internacional como nacional, la identificación y evaluación de las diferentes perspectivas en los actuales Fondos de Vivienda, el análisis del entorno actual y su influencia, la información proporcionada por los actuales Directores Ejecutivos de los Fondos quienes gerencian y de los aportantes. Finalmente se validará la propuesta mediante un análisis económico y opiniones de especialistas en administración.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población de estudio

De acuerdo características del marco teórico, que es el BSC (sistema de gestión) y al enfoque del presente trabajo, la población que será intervenida principalmente serán los Directores Ejecutivos de los cuatro fondos de vivienda que existen en la actualidad, siendo ellos FOVIME, FOVIMAR, FOVIMFAP y FOVIPOL, quienes gestionan una población de aproximadamente 141,279 personas como aportantes. Como una medida complementaria también se intervendrá a algunos aportantes.

3.2.2 Diseño muestral

Se debe puntualizar que un BSC mide la actuación (control) de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, la formación y crecimiento, los procesos internos y los clientes. Las cuatro instituciones como organizaciones desarrollan sus gestiones bajo un enfoque burocrático, pero de acuerdo al marco teórico metodológico del BSC, también desarrollan estas cuatro perspectivas. Dentro de estas cuatro perspectivas existe una que no es común: el cliente (aportante) que efectivamente es diferente en cada Institución (gustos, cultura, etc.). Para atender este detalle, es que se identificará el perfil del cliente mediante un cuestionario.

La idea principal del presente trabajo es formular un modelo de gestión que pueda ser transversal para las cuatro instituciones teniendo como una fuente de información, principalmente, los aportes y experiencias de los Directores Ejecutivos mediante entrevistas a profundidad (García G. 2002), cuyas preguntas han sido oportunamente validadas, quienes son los que dirigen sus instituciones y gestionan las cuatro perspectivas enunciadas en el párrafo anterior, incluyendo a los aportantes (como

información complementaria). También se emplearán otras fuentes de información tanto primaria como secundaria.

El cuestionario será aplicado a una muestra representativa escogida para el presente trabajo, con la finalidad de mostrar que el cuestionario es versátil y práctico, es decir puede ser aplicado a cualquiera de las instituciones, además, dicho cuestionario ha sido validado por personal con experiencia en administración. Se puede incluir una muestra de las otras instituciones, pero los resultados obtenidos sea de una sola institución o una muestra de personal de todas las instituciones no va a influir en el presente modelo de gestión propuesto, debido a que los resultados que se obtengan representan un perfil que no será atendido en el presente trabajo. El tema principal del trabajo es sobre los sistemas de gestión y no sobre las personas quienes tienen sus necesidades o gustos. Y como se puede apreciar, los clientes (aportantes), es solo una parte del sistema de gestión del BSC. La presencia de cuestionario a los aportantes obedece a que las preguntas que se emplean, reforzarán en parte el planteamiento de los indicadores a establecerse y estos indicadores serán congruentes con los objetivos a plantearse en el modelo de BSC para los Fondos de Vivienda a proponer.

La población atendida en general son todo el personal militar y policial agrupados en los Fondo de Vivienda (FOVIME, FOVIMAR, FOVIMFAP, FOVIPOL) y la muestra (el subconjunto) a considerarse para el desarrollo del presente trabajo puede ser de tipo probabilística, debido a que cualquiera de los Fondos indistintamente tienen la misma oportunidad a ser elegidos por tener la misma fuente legal (Ley N° 24686), así como también el personal que se administra, ya que todos sus aportantes son personal militar. Esta idea se sustenta en que el modelo de gestión que desarrolla cada Fondo tiene características burocráticas, partiendo de una Ley que fue otorgada por el gobierno de turno y es de aplicación en las cuatro instituciones, las gestiones se basan en un Manual de Procedimientos y Manual de Organización y Funciones, todos los fondos están sujetos al Sistema Nacional de Control y al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

La muestra representativa a tomar con fines de mostrar la versatilidad del cuestionario, en el cual se muestra que puede contribuir a conocer un perfil específico, será el personal aportante al FOVIME

(considerando Oficiales y Sub Oficiales), Institución que atiende las necesidades de vivienda del personal del Ejército y que es una organización similar a las otras, cuyos resultados (perfil) no serán atendidos en el presente trabajo.

Después de finalizar el presente trabajo y proponer el modelo de gestión, las demás instituciones en forma particular podrían aplicar el cuestionario al personal que atienden con la finalidad de identificar el perfil del público objetivo que administran y orientar sus esfuerzos para satisfacerlas.

Los actuales aportantes a los Fondos de Vivienda de las FFA y PNP son aproximadamente 141,279, sin embargo, para la determinación del tamaño de la muestra se ha considerado una población finita de Oficiales y Sub Oficiales que pertenecen al FOVIME, que son 16,900, redondeando al número superior representa una población de 17,000, este ejercicio se realizará con la finalidad de mostrar y tener en cuenta algunas consideraciones para la aplicación del cuestionario oportunamente por cualquier institución que forma parte de la Ley N° 24686.

$$n = \frac{4p * q * N}{e^2(N - 1) + 4pq} = \frac{4 * (0.5) * (0.5) * (17,000)}{(0.05)^2 * (17,000 - 1) + 4 * (0.5) * (0.5)} = 390.8$$

$$n = 391$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad con que se presenta el fenómeno 50%.

q= (1-p)= probabilidad que no se presente el fenómeno 50%

N= tamaño de la población

e = 0.05 es decir un margen de error de +-5%

K= valor critico correspondiente para un nivel de confianza del 95%.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se emplearon las siguientes técnicas:

Entrevistas: Cuyo protocolo se diseñó para auscultar a un grupo de gerentes ejecutivos de las diferentes instituciones inmersas en la investigación quienes proporcionaran información.

Encuestas: Estas se operacionalizaron a través del instrumento llamado cuestionario.

Recolección de datos secundarios: Se solicitará información a los diversos Fondos en función a las variables de investigación para obtener la data pertinente y posterior análisis.

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos para la recolección de datos a obtenerse en el estudio (cuestionarios) según Hernández R. (2010), tendrán en cuenta lo siguiente:

El tránsito de la variable al Ítem: Es decir la variable sufrirá una transformación, pasando a su dimensión, luego a indicadores para finalmente relacionarse a ítems o reactivos.

Codificación: Las posibles respuestas a obtenerse se codificaran mediante un número o símbolo, ya que es necesario para analizarse cuantitativamente.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EN GENERAL

Factor Económico

Los indicadores macroeconómicos son favorables, de acuerdo a las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (2013), el cual prevé un crecimiento promedio del PBI que oscila entre el 6 % y el 6.5 %, durante el periodo 2014-2015, superior al PBI Mundial de 3.6% para el 2014 y 3.8% para el 2015, esto debido al dinamismo del consumo interno peruano (ver Anexo VI).

Uno de los pilares de este crecimiento, lo constituye el sector construcción, tal como se aprecia en la Tabla 4.1, cuyo dinamismo ha originado que los precios de la habitabilidad se incrementen, sean casas o departamentos, alcanzándose un precio promedio de S/. 3,046.00 (Diario Gestión, 2013) por metro cuadrado en la ciudad de Lima.

Tabla 4.1. PBI por Sectores Económicos 2012-2015 (BCRP, 2014)

	(Variaciones porcentuales reales)					
	2012	2013	2014*		2015*	
			RI Dic.13	RI Abr.14	RI Dic.13	RI Abr.14
Agropecuaria	5,9	1,5	3,0	1,6	4,2	4,0
Agrícola	8,7	0,7	2,6	0,7	4,0	4,2
Pecuaria	5,6	2,9	3,7	3,0	4,7	3,8
Pesca	-32,2	18,1	6,6	6,4	3,3	2,5
Minería e hidrocarburos	2,8	4,3	9,4	2,8	13,3	13,4
Minería metálica	2,5	3,6	9,1	1,9	13,0	15,6
Hidrocarburos	1,0	7,2	10,8	7,2	14,8	5,3
Manufactura	1,6	4,9	4,1	4,6	5,1	4,9
Recursos primarios	-8,2	9,7	3,5	6,2	3,4	6,4
Manufactura no primaria	4,5	3,3	4,3	4,0	5,5	4,5
Electricidad y agua	5,8	5,5	6,1	5,8	6,1	6,1
Construcción	15,8	8,4	7,3	7,6	8,0	8,0
Comercio	7,2	5,9	5,9	6,1	6,3	5,7
Otros servicios	7,3	6,0	6,2	6,3	6,5	6,1
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6,0	5,6	6,0	5,5	6,5	6,7
Nota:						
PBI primario	0,8	4,7	5,2	3,1	7,1	9,6
PBI no primario	7,4	5,8	6,1	6,1	6,4	6,0

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Por otro lado, en el contexto de un sostenido crecimiento económico, el Congreso de la República mediante el D.L. N° 1132 (2012), aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú (ver Tabla 4.2.); asimismo, mediante el D.S. N° 246-2012 (2012), el Poder Ejecutivo establece el procedimiento de implementación progresiva de la estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú; de esta manera en los próximos cinco años, este nuevo contexto contribuiría a mejorar la capacidad adquisitiva del personal militar para adquirir una vivienda propia.

Tabla 4.2. Remuneración Consolidada del Personal de las FFAA Y PNP

(D.S. N° 246-2012 del 10 Dic 12)

Grados equivalentes				Escala
Ejército	Marina de Guerra	Fuerza Aérea	PNP	(S/.)
General de División	Vicealmirante	Teniente General	Teniente General	8,573.00
General de Brigada	Contraalmirante	Mayor General	General	8,362.00
Coronel	Capitán de Navío	Coronel	Coronel	6,910.00
Teniente Coronel	Capitán de Fragata	Comandante	Comandante	4,279.00
Mayor	Capitán de Corbeta	Mayor	Mayor	3,254.00
Capitán	Teniente Primero	Capitán	Capitán	2,706.00
Teniente	Teniente Segundo	Teniente	Teniente	2,258.00
Sub Teniente	Alférez de Fragata	Alférez	Alférez	2,204.00
Técnico Jefe Sup.	Técnico Sup. 1ro	Técnico Superv.	Sub Oficial Sup.	2,668.00
Técnico Jefe	Técnico Sup. 2do	Técnico Inspector	Sub Oficial Brig.	2,561.00
Técnico de 1ra	Técnico 1ro	Técnico 1ra	Sub Oficial T 1ra	2,382.00
Técnico de 2da	Técnico 2do	Técnico 2da	Sub Oficial T 2da	2,228.00
Técnico de 3ra	Técnico 1ro	Técnico 1ra	Sub Oficial T 1ra	2,104.00
Sub Oficial de 1ra	Oficial de Mar 1ro	Sub Oficial de 1ra	Sub Oficial de 1ra	2,043.00
Sub Oficial de 2da	Oficial de Mar 2do	Sub Oficial de 2da	Sub Oficial de 2da	2,005.00
Sub Oficial de 3ra	Oficial de Mar 3ro	Sub Oficial de 3ra	Sub Oficial de 3ra	1,976.00

Factor Legal

Ley N° 24686 del 20 de Junio de 1987, por la que se crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, el Fondo de Vivienda Militar y Policial. Donde se establecen las condiciones para que mediante aportaciones de parte del Estado (2%) y los beneficiarios (5%) se puedan gestionar programas de vivienda mediante un instrumento institucional llamado Fondo de Vivienda, los cuales pueden cumplir sus objetivos mediante la construcción de viviendas por administración directa o mediante crédito hipotecario. Los beneficiarios pueden estar en actividad, disponibilidad y retiro.

Decreto Legislativo N° 732 del 02 de Noviembre de 1991, Modifican varios artículos de la Ley N° 24686. Uno de los cambios importantes es el Art. 1°, referente a la preferencia que se debe dar al personal que ha quedado lisiado y en estado de invalidez, así como a sus adeudos.

Decreto Supremo N° 091 del 02 de Diciembre de 1993, se Aprueba el Reglamento de los Fondos de Vivienda Militar y Policial. Norma legal que operativiza la Ley N° 24686 y que en su Art 1° crea en los Institutos de las FFAA, el Fondo de Vivienda Militar del Ejército, FOVIME; el Fondo de Vivienda Militar de la Marina, FOVIMAR y el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea, FOVIMFAP, y en la Policía Nacional, el Fondo de Vivienda Policial, FOVIPOL; asimismo dispone que cada Fondo cree su reglamento respectivo.

Ley N° 27743 del 31 de Mayo del 2002, Ley que modifica el Art 3° de la Ley de Fondos de Vivienda Militar y Policial. Específicamente el literal a), en cuanto a que constituyen Recursos Financieros del Fondo el aporte facultativo del personal militar y policial en situación de retiro con goce de pensión, que no cuente con vivienda o terreno propio.

Ley N° 27801 del 27 de Junio del 2002, Ley que modifica el Régimen Legal del Fondo de Vivienda Militar y Policial. Uno de los aportes en esta norma se refiere a que en cada Institución se debe crear el Comité de Vigilancia y Supervisión.

Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado y Decreto Supremo N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Que establece la regulación para la adquisición de bienes para satisfacer sus necesidades por parte de las entidades del Estado en un marco de transparencia y en forma descentralizada.

Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Herramienta muy ligada a la Gestión Financiera del Tesoro Público en su relación con las denominadas Unidades Ejecutoras (UEs).

Desde el nacimiento de los Fondos de Vivienda, cada Institución (Ejército, Marina, FAP y PNP) ha ido incorporando las normas dadas por el Gobierno de turno, cuyos resultados sin oponerse a las normas vigentes, han tenido desarrollos diversos, pero siempre tratando de cumplir los objetivos finales, es decir, el proporcionar vivienda a su personal aportante.

Esas variaciones a las que se hace mención, se dan por ejemplo, en que el Ejército es el único que podría construir departamentos por administración directa y las demás instituciones solo dan créditos hipotecarios; así como también las diferentes tasas de interés con relación a los créditos hipotecarios son relativamente diferentes de acuerdo a las políticas de cada Institución.

Pero, como ya se mencionó en párrafos anteriores, al ser todos los Fondos Instituciones Públicas, no se escapan de las particularidades de la burocracia que hacen lentas las respuestas y generan el descontento de los aportantes.

En la actualidad hay todavía un alto porcentaje que no ha sido beneficiado con algún departamento o crédito hipotecario, por lo que se hace necesario implementar instrumentos de gestión que ayuden a mejorar la respuesta hacia los beneficiarios.

Factor Cultural

Un gran problema que enfrenta el sector inmobiliario es la falta de terrenos para la construcción, esto hace que las empresas constructoras orienten la oferta de viviendas hacia los departamentos, cuyas dimensiones promedio alcanzan en la actualidad los 88 m², con tendencia a reducirse. Según Miguel Ángel Rischmöller, presidente de la inmobiliaria Rischmöller, en el mediano plazo los próximos edificios serán más altos (entre 20 y 30 pisos), tal como sucede con las grandes metrópolis (Perú 21, 2013). Debido al boom inmobiliario que vive el país, los precios de venta de los departamentos se han incrementado, principalmente en aquellos lugares de interés para el personal de Oficiales, ver Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Precios por m² de departamentos en algunos Distritos de Lima (BCRP ,2013)

La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco

Año	Dólares corrientes	Nuevos Soles Constantes del 2009	Nuevos Soles Corrientes
1998	632	2,586	1,954
1999	630	2,797	2,193
2000	584	2,521	2,055
2001	556	2,342	1,914
2002	527	2,271	1,883
2003	485	1,994	1,684
2004	522	1,965	1,724
2005	536	2,047	1,818
2006	529	1,889	1,703
2007	662	2,129	1,987
2008	868	2,697	2,684
2009	940	2,707	2,705
2010	1,111	3,053	3,116
2011	1,355	3,443	3,673
2012	1,680	3,956	4,341

A pesar que el Ejército dispone de terrenos para la construcción, estos no están ubicados en los lugares de interés para el personal de Oficiales, por lo que el FOVIME se ve en la necesidad de adquirir ciertos predios a un costo elevado, cuyo costo se transmitirá a los usuarios en las mensualidades. En el caso de Técnicos y Sub Oficiales, debido al monto de sus ingresos, ellos no tienen mucho reparo en la obtención de una propiedad en áreas periféricas.

Cada Institución de las Fuerzas Armadas y con relación a la Ley N° 24686(creación de los fondos de vivienda), ha personalizado sus funciones, de acuerdo a sus características e idiosincrasia particulares, siendo una de ellas por ejemplo en las modalidades de préstamos hipotecarios, siendo la más atractiva la de la Marina cuyos montos de créditos pueden alcanzar a más de cien mil dólares (\$./ 100,000).

Según Harmsen, T. 2005, en su obra Diseño de Estructuras de Concreto Armado, en el mercado de la construcción la técnica empleado en los últimos años ha sido lo que se conoce como el “concreto armado”, el cual tiene las ventajas de que permite que las construcciones sean más rápidas y más económicas, esta modalidad permitiría la masificación de la construcción de departamentos.

Factor Tecnológico

En la actualidad algunas instituciones (SUNAT, OSINERMIN, MEF, etc) que tienen impacto favorable en el rubro que atienden. Dentro de los factores de éxito, está la incorporación de plataformas que simplifican la toma de decisiones dentro de sus procesos internos, por lo que los Fondos de Vivienda deberían tenerlo en cuenta y que cada cierto tiempo se actualizan, esto es lo que se denomina "tecnologías de la información".

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA A LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE LOS FONDOS DE VIVIENDA

4.2.1 Objetivos

Conocer como gestionan los Fondos de Vivienda (Marina, Fuerza Aérea, Ejército y Policía Nacional) enmarcados en la Ley N° 24686.

Conocer los tipos de productos que ofrecen al personal de aportantes.

Conocer los impactos producidos hasta la fecha en los aportantes.

Conocer los factores críticos de éxito de los diferentes Fondos de Vivienda.

Conocer los problemas más comunes que afectan a los Fondos de Vivienda y como los afrontan.

Conocer las medidas adicionales adoptadas por los diferentes Fondos de Vivienda para optimizar la gestión.

Conocer la percepción por parte de los Directores Ejecutivos los posibles sustitutos de los productos que ofrecen.

4.2.2 Metodología

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 60 minutos. Se realizaron cuatro (04) entrevistas en profundidad a Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional (ver Anexo VII):

Capitán de Navío AP Juan Yañez Herrera, Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda de la Marina (FOVIMAR).

Coronel FAP, Filiberto Pinto Amado, Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda de la Fuerza Aérea (FOVIMFAP)

Coronel EP, Luis Vásquez Guerrero, Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda del Ejército (FOVIME)

Coronel PNP, José Cortez Carrillo, Gerente General del Fondo de Vivienda de la Policía Nacional (FOVIPOL).

4.2.3 Análisis de los resultados obtenidos de las entrevista a Profundidad realizada a los actuales Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda.

Según los Directores Ejecutivos, los productos principales que ofrecen los Fondos de Vivienda son primero, otorgar préstamos proporcionando capital para comprar una vivienda o mejorarla en forma particular; segundo, proporcionar un departamento en los programas de vivienda que gestiona cada Fondo (crédito hipotecario) y tercero, entregar lotes de terreno.

La demanda de viviendas está en función del contexto de cada Institución, por ejemplo en la Marina y la Policía Nacional la demanda es alta debido a que por ejemplo en la Marina proporciona casa de servicio (villa militar) una sola vez por 4 años a su personal y después ya no tienen derecho a solicitarse, la PNP no administra casas de servicio; en cambio en la Fuerza Aérea su personal puede pedir casa de servicio sin restricción por lo que la demanda en esa Institución es menor, en el Ejército la demanda aumenta a medida que se acercan a los 25 años de servicio ya que posterior a ello no pueden solicitar casa de servicio.

El impacto alcanzado por los Fondos de Vivienda en promedio oscila en un 30.51% con respecto al efectivo total de sus aportantes.

FOVIMAR, FOVIMFAP y FOVIPOL no desarrollan programas de vivienda por administración directa, es decir, no construyen porque no tiene la infraestructura, lo que hacen es gestionar, vale decir, realizan convenios o contratos con empresas constructoras; una de las características de estos convenios es que la Institución es dueña del terreno, sobre ello se construye; los precios finalmente son más económicos con respecto al mercado. El FOVIME es la única institución que construye ya que dispone personal militar con conocimientos de Ingeniería Civil.

El crédito hipotecario es el producto más común que emplean los Fondos de Vivienda, sin embargo, cada uno ha desarrollado diversas modalidades de crédito con diferentes tasas de descuento que oscilan entre un 3% hasta un 5%, que son menores que el Sistema Financiero por un periodo de entre 20 hasta 30 años.

El que proporciona mayores montos de préstamos es la Marina que inclusive casi doblan el monto de los préstamos de los demás institutos en cada grado, esto se debe a que según el Director Ejecutivo del monto total de la remuneración mensual calculan el 30% que es el porcentaje máximo que puede descontarse de planillas según Ley, luego le aplican la tasa de descuento y lo proyectan por un periodo de 30 años, finalmente lo traen a valor presente y ese es el descuento que le aplican al aportante, lógicamente que esto va acompañado de medidas complementarios como es el tener la

prioridad de los descuentos de quienes formulan las planillas con la finalidad de asegurar el retorno mensualmente. Los otros institutos el monto de sus préstamos están casi en el mismo rango que FOVIME, pero en el caso de FOVIMFAP tienen un monto máximo que puede acceder cualquier aportante sea de cualquier grado, pero como elementos adicionales para hacerse acreedor a los montos máximos de préstamos también puede ayudar la cónyuge para sustentar los ingresos.

Para los Directores Ejecutivos, el administrar créditos hipotecarios es la modalidad con que pueden satisfacer la demanda de la vivienda propia de su personal, pero tratan que los productos finales sean de alta calidad y le otorgue los mayores beneficios a los aportantes, esto incluye los precios.

Según los Directores Ejecutivos, un proceso crítico importante es el proceso de entrega de los créditos, donde deberá hacerse con la mayor rigurosidad, en vista que hay que asegurar el retorno del capital invertido y evitar que en el futuro exista morosidad del personal, el impacto sería desfavorable ya que no se dispondría de suficiente capital para los futuros programas de vivienda.

En cuanto a factores críticos de éxito se mencionó, primero, que hay que tener seguridad en las inversiones, tomando decisiones rentables en el Sistema Financiero; segundo, evaluar a los solicitantes cruzando la información, por ejemplo, ver el comportamiento crediticio del solicitante en INFOCORP; tercero, determinar con seguridad la capacidad de pago del solicitante, es decir comprobar que el solicitante tenga la suficiente liquidez; cuarto, escoger el programa de vivienda adecuado que satisfaga a los aportantes y quinto, escoger las inmobiliarias o constructoras serias a fin de evitar problemas futuros (procesos judiciales).

Los diversos Fondos en cuanto a su personal que trabaja en dichas instituciones, se componen de personal militar (Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales) y personal civil. Una de las características en este tipo de organizaciones es que el personal militar tiene una alta rotación, perdiéndose valiosos conocimientos cuando se ejecutan estos movimientos, asimismo, el personal militar en la mayoría de los Fondos de Vivienda no tienen preparación en el ámbito inmobiliario, excepto el personal del Ejército que dispone de personal con preparación en Ingeniería. En cuanto al personal civil estos se

mantienen en sus puestos por un periodo de tiempo mucho más largo, por lo que podría decirse que existe cierta continuidad, sin embargo, las remuneraciones para este personal son relativamente bajas que son de acuerdo a ley.

Según Ley N° 24686, todo el personal militar y policial tienen el deber de aportar a los Fondos de Vivienda, sin embargo, existe personal que se desafilia justificando que tienen vivienda o propiedad, aspecto que está contemplado en la Ley; anualmente se producen desafiliaciones pero también hay reincorporaciones, esto último se produce en vista que al parecer, mediante un análisis personal, se llega a la conclusión de que los Fondos de Vivienda le proporcionan una oportunidad para obtener un bien o mejorar el bien que tienen a pesar de tener ya una casa propia. Todos los Fondos reincorporan personal excepto FOVIMFAP, una vez que personal de esa institución se desafilia ya no puede regresar, esto según reglamento.

Un problema común que tienen los Fondos de Vivienda es la morosidad del personal, según los expertos existe la cultura del no pago, "...que me sancionen, no importa, pero solo me pueden sancionar una vez...". El menor porcentaje de morosidad lo tiene la Marina con 0.17% con respecto al capital invertido, este porcentaje es menor que el sistema financiero que va entre el 2.5% hasta el 3%. Según el Director Ejecutivo de FOVIMAR esto se produce porque no se hizo un buen análisis al personal que se le iba a otorgar el crédito y que la morosidad que administra en la actualidad es producto de créditos antiguos que no pedían garantías, por otro lado, en los descuentos de planilla que se hace al personal aportante se les da la prioridad, es decir después de los descuentos judiciales y los de ley están los descuentos de vivienda, situación que no sucede con los otros Fondos de Vivienda.

El único que ha celebrado alianzas estratégicas es el FOVIMAR, lo ha hecho con el BANCO DE CRÉDITO y está por suscribir con el BANCO HSBC y SURA HIPOTECARIA, la modalidad es compartir un crédito hipotecario sobre un mismo bien, próximamente estarán suscribiendo convenio con el FONDO MI VIVIENDA, la finalidad es hacer más viable la solución a la vivienda propia; los demás Fondos no han suscrito algún tipo de convenio.

Se ha podido identificar que existen nuevas tendencias como la de construir edificios cada vez más altos, es decir con más pisos, así como también hacer los departamentos un poco más pequeños entre los 100m² y 90m². En cuanto al tipo de construcción, emplear el concreto armado para construir en forma más acelerada.

Según los Directores Ejecutivos, a simple vista se puede concluir que ante los programas de vivienda que realizan los diferentes Fondos de Vivienda principalmente en lo que respecta a la tasa de interés, no tendrían competencia en el mercado, sin embargo, se mencionó que el FONDO MI VIVIENDA sería la alternativa más viable que podría tomar el personal militar por alguna circunstancia.

FOVIMAR y FOVIMFAP manifestaron que tenían plataforma informática, es decir, disponen de un instrumento en el cual están los módulos de contabilidad, tesorería, presupuesto, etc. lo cual permitía obtener información oportuna (reportes) que facilitaba la toma de decisiones. Por otro lado FOVIMAR ha implementado su página web donde cada aportante puede visualizar su situación crediticia y hacer los cálculos necesarios para un préstamo, también esta web permite realizar solicitudes y otras funciones. El FOVIME en la actualidad está implementado este tipo de plataforma.

Según lo manifestado se dispone de un plan de trabajo anual que se hace en función al presupuesto disponible, pero este planeamiento en algunos casos se ve afectado por diversos factores, por ejemplo en el caso del FOVIME esta institución realiza procesos de adquisiciones y contrataciones, actividad que se complica algunas veces, porque ya ha existido antecedentes donde ha habido procesos que se han declarado desierto afectando el planeamiento inicial, retrasando la ejecución de las obras; por otro los Directores Ejecutivos han manifestado que disponen de liquidez para una cierta cantidad de préstamos, sin embargo, el personal aportante en el caso de FOVIME, FOVIPOL y FOVIMFAP han manifestado que el monto del préstamo no es suficiente para adquirir un departamento de su gusto.

Ningún Fondo de Vivienda dispone de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, sin embargo, FOVIMAR realiza consultorías gerenciales, con la finalidad de evaluar su situación principalmente en el campo financiero, asimismo, está desarrollando un cuadro de indicadores que sería implementado próximamente con la finalidad de medir el desempeño de la organización.

4.2.4 Conclusiones

En cuanto a satisfacción de necesidades de vivienda los diferentes fondos han tenido impacto en promedio de un 30.51%, resultado que es insuficiente ante las necesidades de sus aportantes.

Los montos de préstamos que proporcionar los diferentes Fondos para adquirir una vivienda no se ajustan al mercado, excepto FOVIMAR.

La debilidad de todos los Fondos de Vivienda, es que el personal militar que va a trabajar no tienen experiencia en el sector inmobiliario, esto afecta la productividad, tienen que venir asesores externos que puedan orientar en la administración y además tiene que pasar un buen tiempo de aprendizaje para que los directivos puedan empezar a tomar decisiones oportunas y adecuadas.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)

La presente encuesta busca conocer la percepción de los aportantes al FOVIME sobre las expectativas de acceder a un programa de vivienda y/o préstamo que ofrece el FOVIME.

4.3.1 Objetivos

Conocer la percepción de los aportantes al FOVIME sobre la gestión del FOVIME.

Conocer la información que tienen los aportantes del FOVIME sobre los programas de vivienda y préstamos que ofrece el FOVIME.

Conocer cuál es la cantidad adecuada que el FOVIME debería otorgar al aportante como préstamo para adquirir una vivienda.

Conocer la preferencia del aportante al FOVIME sobre el tipo de vivienda y lugar donde le gustaría residir.

Conocer la capacidad de pago del aportante al FOVIME para cancelar las cuotas mensuales para el pago de una vivienda.

Conocer el grado de fidelización del aportante al FOVIME.

4.3.2 Metodología

Se aplicaron encuestas personales (ver Anexo VIII) a 391 Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales del Ejército en la ciudad de Lima aportantes al FOVIME. La encuesta cuenta con preguntas cerradas y respuestas múltiples.

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha considerado una población finita, perteneciente al FOVIME, teniendo en consideración los actuales aportantes que aproximadamente son 16,900 entre Oficiales y Sub Oficiales.

4.3.3 Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los aportantes del FOVIME (ver Anexo IX)

De manera general, se aprecia que la gestión del FOVIME no tiene el reconocimiento de los aportantes al FOVIME, debido a que la mayor percepción de los aportantes (75 %) es que el FOVIME no ha realizado una buena gestión para solucionar el déficit de vivienda de sus aportantes; solo el 14 % considera lo contrario (ver Figura 4.1).

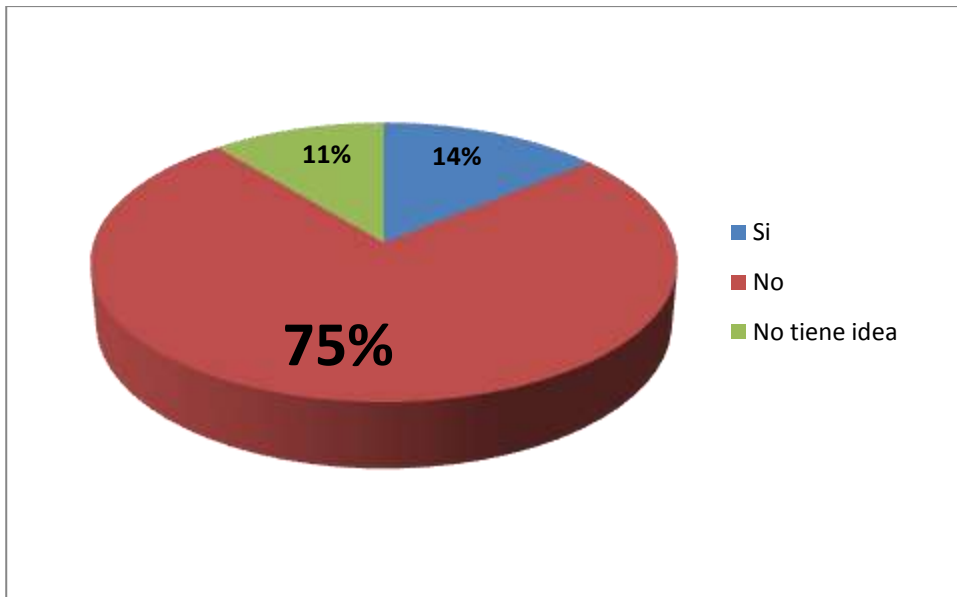


Figura 4.1. ¿Cree que el FOVIME, a lo largo del tiempo, ha realizado una buena gestión para solucionar el déficit de vivienda de sus aportantes?

Esta elevada percepción negativa se basa en criterios objetivos como: la reducida oferta de viviendas (49%), la poca información sobre los programas de vivienda (38 %), seguidas por la opinión de que las viviendas ofertadas son demasiado caras (8 %) y diversas opiniones (5 %), como por ejemplo la desigualdad existente en la oferta de viviendas para Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales.

Es interesante destacar que en el caso de los Oficiales, el 61 % considera la reducida oferta de viviendas como la principal falencia en la gestión del FOVIME y el 24 % lo atribuye a la poca información; en cambio, en el personal de Técnicos y Sub Oficiales, el 45 % considera a la poca información sobre los programas de vivienda como el principal problema, seguido por un 43 % que se inclina por la reducida oferta de viviendas.

En términos reales, los resultados que ofrece el FOVIME no son satisfactorios para sus aportantes, debido principalmente a la reducida oferta de programas de vivienda, como a la deficiente estrategia de información y difusión de los alcances y beneficios del FOVIME.

Asimismo, con respecto al proceso de información y difusión de los programas de vivienda y/o préstamos del FOVIME, la apreciación de los aportantes es, en su gran mayoría, del nivel Regular hacia Muy malo. En este sentido, el 49 % de los encuestados considera como Regular este proceso, el 32 % lo califica como Malo y el 11 %, como Muy malo. Solo el 8 % lo considera en las categorías de Bueno y Muy Bueno.

Esta apreciación se corrobora con las respuestas obtenidas a la siguiente pregunta: ¿Sabía Ud., que el FOVIME otorga préstamos para construir o adquirir una vivienda?, toda vez que el 49 % de los aportantes desconoce esta forma de beneficio que otorga el FOVIME.

Similar al caso anterior, el desconocimiento sobre estos beneficios hace evidente la diferencia entre Oficiales y Técnicos y Sub Oficiales. Pues de los primeros, solo el 31 % los desconoce, en cambio el 57 % de los Técnicos y Sub Oficiales desconoce que el FOVIME otorga préstamos para construir o adquirir una vivienda.

En relación a la modalidad de financiamiento para construir o adquirir una vivienda, mediante un préstamo del FOVIME, el 80 % de los aportantes encuestados está de acuerdo en optar por esta modalidad, puesto que esta alternativa les permitiría contar con una vivienda en el corto plazo (ver Figura 4.2).

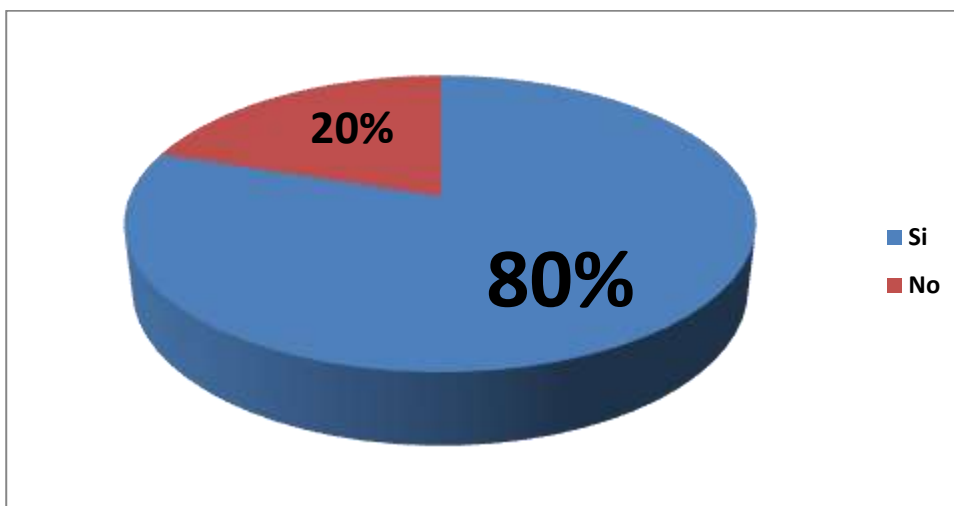


Figura 4.2. ¿Consideraría Ud., obtener un préstamo del FOVIME para construir o adquirir una vivienda?

En cuanto a la cantidad más adecuada que el FOVIME debería otorgar como préstamo, las opiniones de los aportantes encuestados se dividen en 4 grupos:

De US\$ 60,001 a US\$ 70,000, constituido por el 23 %.

De US\$ 70,001 a US\$ 80,000, constituido por el 20 %.

De US\$ 80,001 a US\$ 90,000, constituido por el 25 %.

De US\$ 90,001 a US\$ 100,000, constituido por el 26 %.

Otros, constituido por el 6 %.

En cuanto al segmento de Oficiales, el 33 % prefiere un préstamo en el rango de US\$ 80,001 a US\$ 90,000. El 28 % prefiere un préstamo en el rango de US\$ 90,001 a US\$ 100,000 y el 19 % en el rango de US\$ 70,001 a US\$ 80,000.

En cambio, en el segmento de los Técnicos y Sub Oficiales, el 28 % optaría por un préstamo en el rango de US\$ 60,001 a US\$ 70,000, el 25 % en el rango de US\$ 90,001 a US\$ 100,000, el 21 % en el rango de US\$ 70,001 a US\$ 80,000 y el 18 % en el rango de US\$ 80,001 a US\$ 90,000.

La conclusión más adecuada a estos resultados es que el 94 % de los aportantes prefieren un préstamo que oscile entre US\$ 60,001 y US\$ 100,000. Sin embargo, se debe tener en consideración que el 66 % de los Oficiales, debido a su mayor poder adquisitivo, optarán por los préstamos que oscilen entre US\$ 80,001 y US\$ 100,000. Mientras que en el segmento de los Técnicos y Sub Oficiales, las preferencias se dividen en cuatro grupos de similares proporciones, siendo ligeramente mayor los aportantes que optan por los préstamos de la escala más baja (28 %).

Por otro lado, el 75 % de los aportantes encuestados considera que la oferta de programas de vivienda que brinda el FOVIME, es más atractiva (en relación calidad-precio) que otras ofertas inmobiliarias

existentes en el mercado. Solo un 10 % opina lo contrario y el 15 % no tiene idea de esta comparación.

Esta opinión mayoritaria, refleja que los aportantes al FOVIME consideran ventajoso pertenecer al mismo, lo cual debe ser aprovechado por el FOVIME, para incrementar el desarrollo de nuevos programas de viviendas y colocación de préstamos.

En relación a la ubicación de su vivienda, el 91 % indica a la ciudad de Lima como la de mayor preferencia. Arequipa y Trujillo comparten la segunda alternativa con 3 % cada uno. Chiclayo resulta elegida con un 2 % y la provincia constitucional del Callao es favorecida con el 1 % de preferencias.

Estas opciones indican que el mayor esfuerzo del FOVIME debe concentrarse en Lima, manteniendo en menor escala, las ciudades de Arequipa, Trujillo y Chiclayo.

En cuanto al tipo de vivienda por adquirir, el 42 % de los aportantes prefiere una casa, el 41 % optaría por un departamento y un 17 % estaría conforme con cualquiera de las dos alternativas anteriores. Esta proporción es similar, tanto en el segmento de los Oficiales como en el de Técnicos y sub Oficiales, ver Figura 4.3.

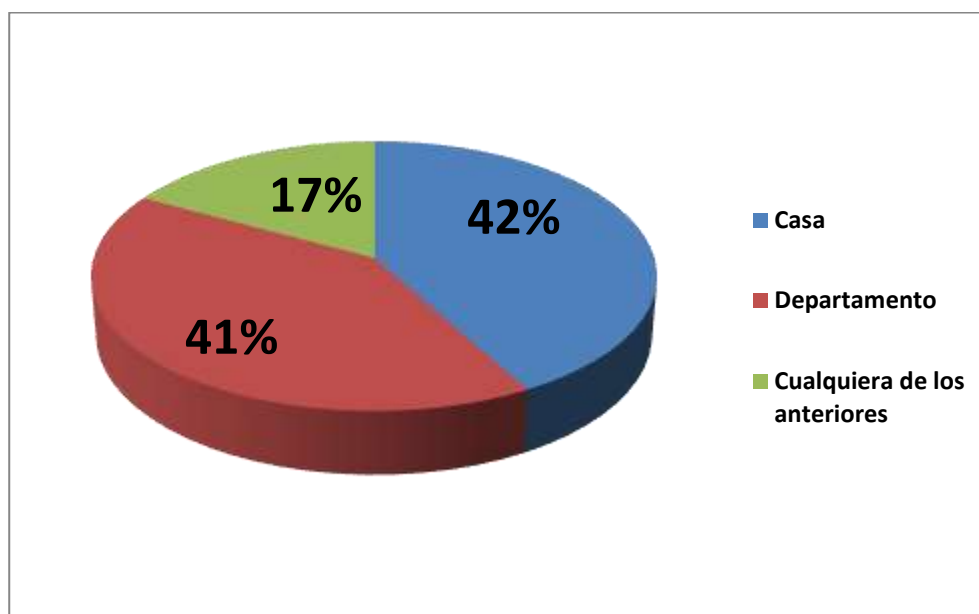


Figura 4.3. ¿Qué tipo de vivienda le gustaría adquirir?

Asimismo, en relación a las preferencias de los aportantes con respecto al área más adecuada para su vivienda, las opiniones de los aportantes encuestados se orientan en un 92 % por una vivienda que se encuentra en el rango de 91 m² a 120 m² (ver Figura 4.4).de acuerdo al siguiente detalle:

De 91 m² a 100 m² constituido por el 30 %.

De 101 m² a 110 m² constituido por el 29 %.

De 111 m² a 120 m² constituido por el 33 %

Sin embargo, existen diferencias palpables entre los segmentos de los Oficiales y el de Técnicos y Sub Oficiales. En el caso de los primeros, el 84 % de los aportantes prefiere una vivienda que se encuentra en el rango de 101 m² a 120 m². Por otro lado, el 38 % de los Técnicos y Sub Oficiales prefieren una vivienda de 91m² a 100 m², el 26 % prefiere de 101 m² a 110 m² y el 25 % optaría por un área de 111 m² a 120 m²

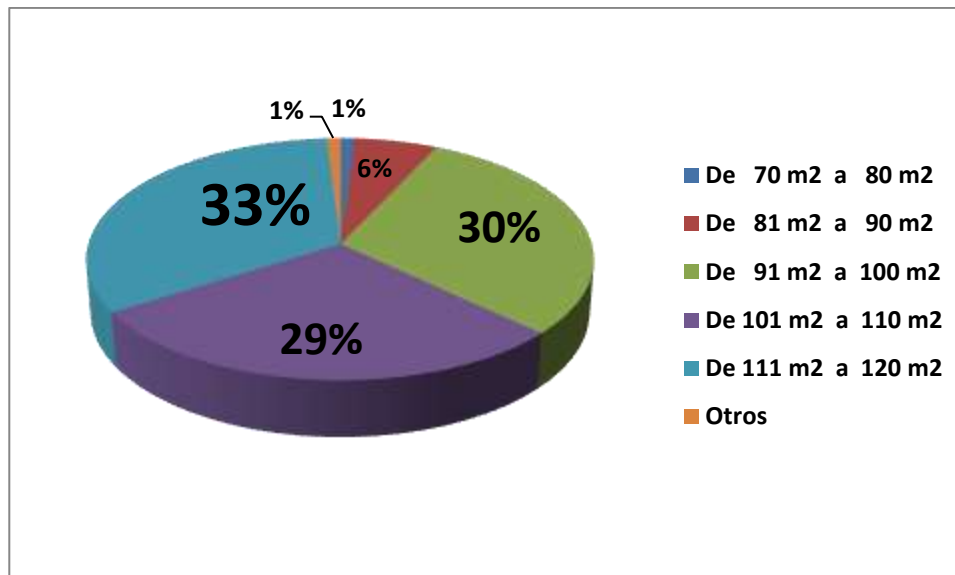


Figura 4.4. ¿De cuántos m² le gustaría adquirir su vivienda?

La modalidad preferida por los aportantes, para acceder a una vivienda del FOVIME es la del préstamo para la compra de una vivienda o terreno (79 %), mientras que el 21 % de los aportantes se

orienta hacia la adquisición de su vivienda mediante el sorteo de un programa de viviendas. Lo cual corrobora que los aportantes al FOVIME prefieren acceder a una vivienda en el corto plazo mediante un préstamo, evitando así la incertidumbre de la modalidad de un sorteo, ver Figura 4.5.

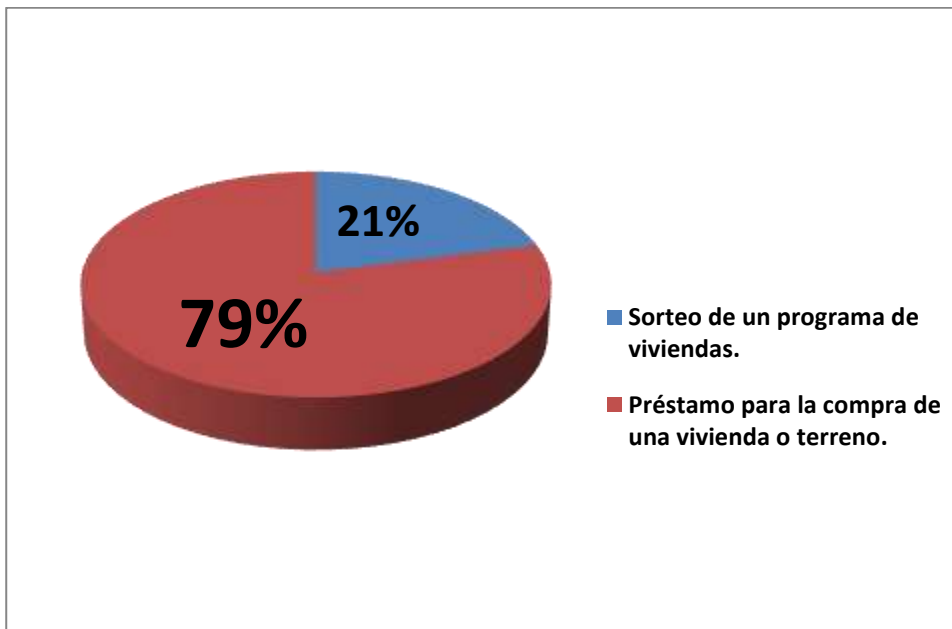


Figura 4.5. ¿Mediante que modalidad le gustaría acceder a una vivienda del FOVIME?

Respecto a la cuota mensual más adecuada para pagar por una vivienda o préstamo del FOVIME, el 61% de los aportantes encuestados considera ésta, en el rango de S/. 500.00 a S/. 700.00. Asimismo, el 26% está de acuerdo en una cuota mensual de S/. 701.00 a S/. 900.00, ver Figura 4.6.

Pudiéndose notar que el 69% de Oficiales están dispuestos a pagar una cuota mensual de S/.500.00 a S/. 900.00, mientras que existe un 22% de Oficiales que pueden optar por cuotas de S/.901.00 a S/. 1,200.00 y un reducido 6% que estaría dispuesto a asumir cuotas de S/. 1,501.00 a S/. 1,800.00. En el segmento de Técnicos y Sub Oficiales, se observa que un 74% elige pagar cuotas mensuales entre S/. 500.00 y S/. 700.00 y un 22% cuotas de S/. 701.00 a S/. 900.00.

Estas cuotas, que el personal aportante al FOVIME está dispuesto a pagar, se relacionan directamente con la remuneración mensual, el poder adquisitivo y la capacidad de ahorro de los aportantes, notándose que los Oficiales Subalternos y los Técnicos y Sub Oficiales se inclinan por cuotas mensuales más bajas, mientras que los Oficiales Superiores están dispuestos a pagar cuotas más altas.

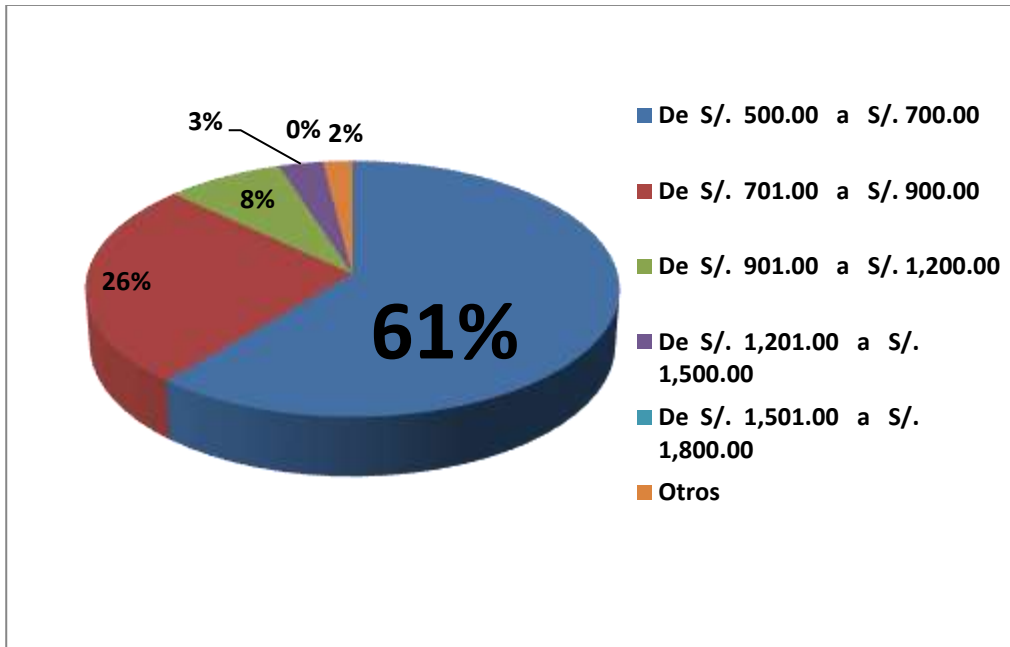


Figura 4.6. ¿Cuál considera la cuota mensual más adecuada para pagar por una vivienda del FOVIME?

El 71% de los aportantes al FOVIME no ha considerado retirarse de este fondo, mientras que el restante 29% si ha considerado retirarse, lo cual nos indica que existe un gran porcentaje que tiene expectativas para adquirir su vivienda mediante los programas del FOVIME, sin embargo, hay un porcentaje considerable que percibe que el FOVIME no es una solución al problema de su vivienda, por lo que el FOVIME debe orientar su esfuerzo a fortalecer en estos aportantes la importancia de pertenecer a este fondo.

4.4 FODA

4.4.1 Factores Externos (oportunidades y amenazas)

Oportunidades

Economía favorable.

Mejora de los salarios.

Fines no lucrativos, permite obtención de costos de viviendas más económicas que privados.

Técnicas modernas de construcción.

Atención personalizada por parte del Estado al personal militar.

Actuales modelos para el otorgamiento de créditos de entidades crediticias

Impulso para la masificación de créditos.

Relaciones positivas con el Comando, favorece procesos.

Existencia de tecnologías de la información que facilitan procesamiento de datos.

Amenazas

Debido al boom inmobiliario, aumento de precios (insumos, propiedades).

Existencia de procesos burocráticos, disminuyen velocidad de ejecución.

Incremento anual de brecha deficitaria entre beneficiarios y no beneficiarios.

Necesidad de vivienda (alquiler) ante la carencia de casas de servicio.

Costos de terrenos encarecen precios de viviendas.

No tener prioridad en descuentos por planilla los aportes de vivienda, ocasiona la aparición de morosos.

4.4.2 Factores Internos (fortalezas y debilidades)

Fortalezas

Organismos con experiencia.

Personal del ORES FOVIME comprometido con la Institución.

Costos de construcción más económicos que privados.

Créditos hipotecarios más económicos que privados

No existe margen de ganancia.

Servicio post venta

Acciones Legales permiten recuperar parte de capital de morosos.

Debilidades

Personal incorporado con poca experiencia en construcción

Perdida de know how debido a la alta rotación de personal ejecutivo.

Monto de préstamos insuficientes.

Políticas de Comando influyen en decisiones técnicas.

Perdida de expectativas originan deserciones.

Insuficiente promoción de préstamos.

Falta de optimización de pág. web.

Alta tasa de morosos

Carencia de plataforma informática adecuada, no permite decisiones rápidas y oportunas.

Retraso de ejecución de obras por impugnaciones a proceso de adquisiciones.

Carencia de las herramientas de gestión.

Falta de saneamiento de terrenos no permite la masificación de viviendas.

4.5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BSC PARA LOS FONDOS DE VIVIENDA DE LAS FFAA Y PNP

4.5.1. Formulación de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Generales

La Misión

Los Fondos de Vivienda son entidades públicas y como tal los esfuerzos que realizan este tipo de organizaciones es la satisfacción del bien común, en este caso de su personal aportante.

Como se ha podido apreciar, cada Fondo de Vivienda ha formulado su visión, misión y valores pero consecuentemente todas se orientan al desarrollo de programas de vivienda y satisfacer las necesidades de vivienda del personal aportante, tal como lo establece la norma legal que les dio origen.

Con la finalidad de tener un punto de partida común que considere a todos los Fondos y este acorde con lo normado, es que se propone la siguiente:

Visión

Ser organizaciones apreciada por los aportantes por su desempeño, confiabilidad y eficiencia en la solución del problema de la vivienda.

Misión

Los Fondos de Vivienda desarrollarán programas de vivienda en forma Permanente en todo el territorio nacional para satisfacer las necesidades de vivienda de su personal aportante.

Valores

Respeto: Ser conscientes de las necesidades del personal aportante.

Cohesión: Trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

Honradez: Transparencia en el empleo de los recursos asignados.

Excelencia: Llevar productos de calidad a los aportantes.

Objetivos Generales

Los objetivos generales buscan contribuir al logro de la misión a través de cambios o efectos que se debe alcanzar en la realidad que se interviene. Los objetivos generales establecidos son:

a. Realización de programas de vivienda

Mediante este objetivo se busca que los Fondos ejecuten programas de vivienda con los recursos que reciben mediante diversas modalidades que disponen y que generalmente son el préstamo hipotecario o el sorteo de departamentos.

b. Satisfacción del personal aportante.

La vivienda es una necesidad permanente de toda familia, sin embargo, todas las familias no pueden ser atendidas a la misma vez, la atención se da en función de las posibilidades existentes, este contexto real en muchos casos no es adecuadamente administrado por los Fondos de Vivienda, es decir, la percepción de las familias no es atendida y se forma una imagen no favorable para los Fondos.

4.5.2 El BSC en los Fondos de Vivienda

La elaboración del Mapa Estratégico de los Fondos que vincule la Misión Institucional con sus iniciativas estratégicas, pretende enfocar a la Institución en un organismo técnico que busque generar sinergias entre el Estado y los aportantes.

4.5.2.1 Los Vectores Estratégicos

Los vectores estratégicos corresponden a los objetivos generales propuestos para los Fondos de Vivienda. A partir de su determinación se establecen los objetivos específicos que se interrelacionan a través de las cuatro (04) perspectivas del BSC.

A través de los vectores u objetivos generales, se busca promover un mayor dinamismo del sector. Un vector que contribuya al incremento de otorgamiento de créditos hipotecarios y departamentos (oferta) y otro que atienda las expectativas de los aportantes (demanda).

4.5.2.2 La Perspectiva de los Aportantes

En el sector público, dicho concepto se traslada a la identificación y satisfacción de los aportantes. Por lo tanto, los indicadores deben asociarse con medidas que permitan el seguimiento y control de la percepción de satisfacción de dicho grupo de interés.

Esto significa que la evaluación del desempeño público de los Fondos de Vivienda debe contemplar tres aspectos a ser controlados y definidos. A partir de los cuales se centran posteriormente los indicadores de resultado y operación que muestren sus resultados finales. Tales aspectos son los siguientes:

- a. Atributos de los productos: Se mide en función de la consecución de las expectativas que genera el producto. Dichas expectativas se concretan en criterios de evaluación como: cantidad de productos disponibles, calidad, precios adecuados, seguridad, etc.

b. La Satisfacción del aportante: El grado de satisfacción se mide a partir del concepto de utilidad del servicio. Dicho concepto se relaciona con la operatividad del servicio, el reconocimiento personal y el trato del día a día que dispensen los funcionarios.

c. La Imagen del servicio o percepción de los aportantes: Es un intangible, depende del nivel de conocimiento y acercamiento al servicio, los valores deseados se refieren generalmente a la eficacia de los productos que ofrecen los Fondos de Vivienda y la confiabilidad, así como también la difusión de información oportuna.

La Propuesta de valor de los Fondos de Vivienda

La propuesta de valor de los Fondos de Vivienda contiene los servicios que la ley le faculta, pero además incluye las características o atributos que este rubro debe contener para satisfacer las expectativas de los aportantes.

La propuesta de valor es un concepto clave para comprender los inductores de actuación y los indicadores de resultado.

Los atributos de la propuesta de valor (ver Tabla 4.4) pueden organizarse en tres categorías:

Los atributos del producto

La satisfacción (relaciones) con los clientes

La imagen del servicio

Tabla 4.4. Propuesta de Valor de los Fondos de Vivienda

	Atributos del producto	Satisfacción	Imagen
Aportantes	Cantidad de productos	Capacidad de respuesta	de
	Variedad de productos	(oportunidad)	Credibilidad
	Calidad	Trato	Confianza
	Precios y facilidades	Información adecuada	
	Seguridad	y oportuna	
	Ubicación		

Objetivos Específicos

Realización de programas de vivienda

A-1: Incrementar la oferta a los aportantes

Aumentar la cantidad de productos que ofrecen los Fondos de Vivienda sean estos mayor cantidad de departamentos construidos, mayor cantidad de créditos hipotecarios o entrega de terrenos en vista que existe una gran brecha por cubrir con precios accesibles, calidad y oportunidad adecuada.

Satisfacción de los aportantes

A-2: Mejorar la percepción del aportante

Debido a la gran brecha de aportantes que no han sido beneficiados con algún producto que ofrecen los Fondos de Vivienda, existe una percepción desfavorable, por lo que es necesario cambiar o disminuir esta percepción, será necesario realizar un plan de marketing.

4.5.2.3 La Perspectiva de los Procesos Internos

Las actividades de una organización se incorporan en los procesos internos que forman parte de la Cadena de Valor de la entidad. Según Porter "la esencia de la estrategia está en realizar actividades de forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia. Ellos constituyen las Unidades Básicas de la Ventaja Competitiva".

En una entidad pública la cadena de valor se delimita como aquellos procesos críticos que se desarrollan para satisfacer las necesidades de su segmento. El BSC mide la actuación de los procesos internos en forma integral, concentrándose en los puntos más relevantes de la cadena de valor.

La implantación del BSC en el Sector Público implica desarrollar sistemas de calidad en los procesos internos o adaptarlos a las circunstancias cambiantes del entorno donde transita la entidad pública.

Tal como lo comentan Kaplan y Norton (2002), la cadena de valor presenta tres procesos de tipo genérico: la innovación, los procesos operativos y el servicio postventa.

La necesidad de responder a la demanda de los aportantes a los Fondos de Vivienda implica innovar nuevos productos capaces de satisfacer a sus clientes. Los procesos operativos responden a la utilización de un determinado número de recursos (presupuesto, personal, organización interna) para cada una de las actividades que desarrolla una entidad pública. La atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se concreta en la fase postventa, dicha fase permite ser utilizado como elemento de retroalimentación.

En la perspectiva de procesos internos se recoge la medición de todas las actividades que conforman los diferentes procesos de la cadena de valor, con el objetivo de incrementar la productividad, reducir tiempos, burocracia, errores, entre otros aspectos, de forma permanente.

La Cadena de Valor de los Fondos de Vivienda

En la cadena de valor propuesto para los Fondos de Vivienda se incluyen a los procesos de emisión de normas, saneamiento de terrenos, otorgamiento de créditos, construcción y entrega de departamentos, atención y orientación a los aportantes y solución de reclamos, procesos los cuales generen valor a los productos que ofrecen los Fondos de Vivienda.

Los procesos críticos de los Fondos se han agrupado en tres (03) principales procesos; de innovación, operativo y servicio postventa. Ello permite establecer el tipo de mejora en términos de tiempo, costos y calidad, que deben propender a obtenerse con los objetivos e indicadores planteados para esta perspectiva (ver Figura 4.7).

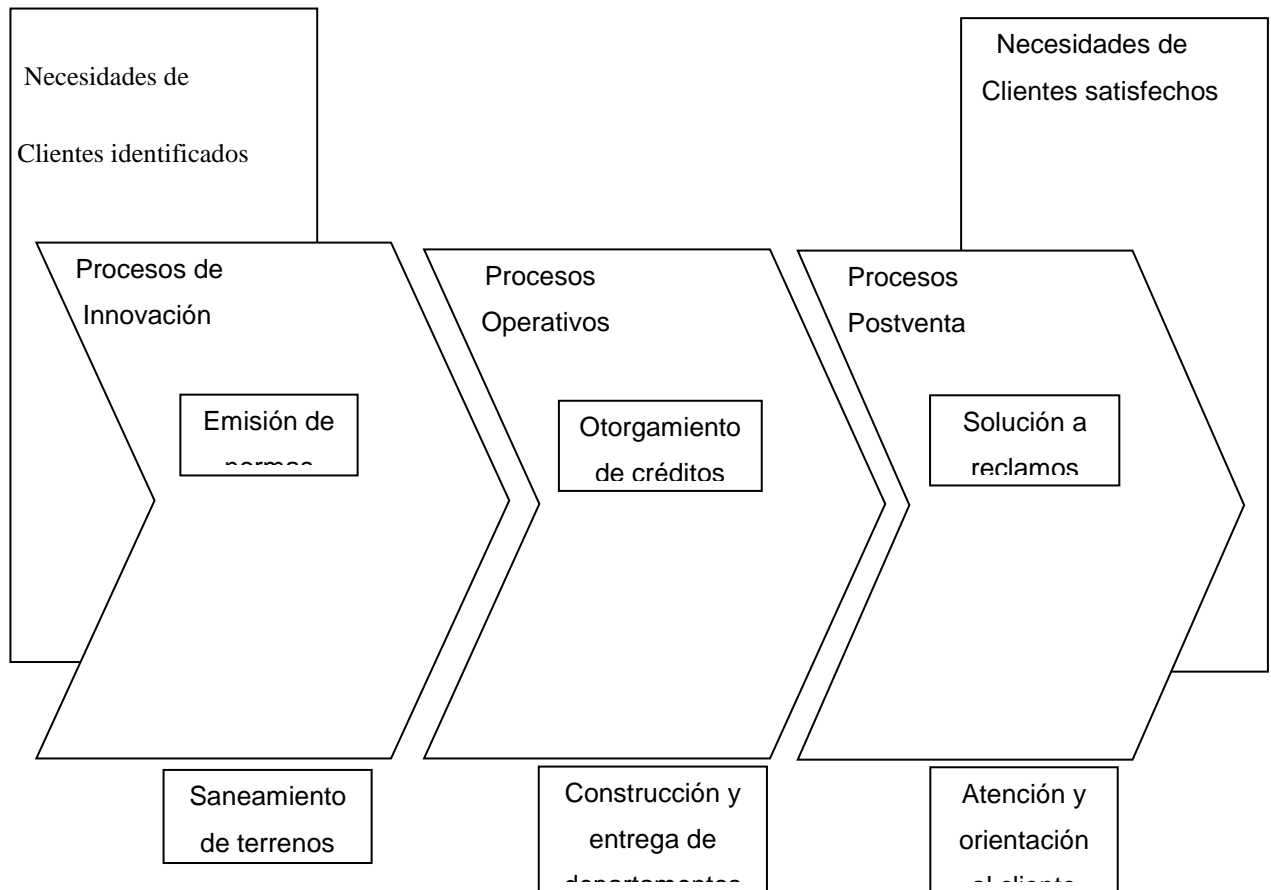


Figura 4.7. Cadena de Valor de los Fondos de Vivienda

Objetivos Específicos

Realización de programas de vivienda

P-1 Mejorar el proceso de saneamiento y obtención de terrenos

Incrementar la disponibilidad de terrenos para la construcción de programas de vivienda los cuales facilitarán la construcción de departamentos, este proceso representa un reto importante para los Fondos.

P-2 Optimizar el otorgamiento de créditos hipotecarios

Comprende optimizar la cantidad de requisitos que deben poseer los aportantes al momento de solicitar un crédito así como también el tiempo de entrega del crédito.

P-3 Mejorar el proceso de construcción de departamentos

En el caso del FOVIME que tiene experiencia e infraestructura para la construcción de departamentos, los productos finales deberán ser de alta calidad a fin de satisfacer a los futuros beneficiarios, teniendo en consideración las técnicas y tendencias modernas de construcción.

Satisfacción de los aportantes

P-4 Mejorar el marco normativo

Facilitar los mecanismos para el otorgamiento de los créditos hipotecarios así como su recuperación. Realizar coordinaciones con los responsables de remitir el dinero recaudado mensualmente a fin de que esto sea en un 100% sin mermas (actualmente con deficiente recaudación debido a que los Fondos no tienen prioridad en los descuentos a los aportantes).

P-5 Mejorar la solución a los reclamos

Tener la suficiente capacidad de respuesta con relación a los productos entregados si es que presentan alguna deficiencia o problemas, es decir una adecuada atención postventa.

P-6 Mejorar la atención y orientación de los aportantes

Desarrollar adecuadas técnicas de atención a los aportantes a fin de que estén adecuadamente informados, comprende también optimizar la página web de que se dispone a fin que el aportante tenga múltiples opciones.

4.5.2.4 La Perspectiva de Conocimiento y aprendizaje

Según manifiesta Kaplan y Norton (2002) la perspectiva de conocimiento y aprendizaje identifica la infraestructura que los Fondos de Vivienda deben construir para mejorar sus procesos y asegurar la calidad de sus productos en el largo plazo. Las perspectivas de los aportantes y procesos internos identifican los factores críticos para el éxito actual o futuro.

Sin embargo, refieren los autores, es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos de largo plazo utilizando las tecnologías y capacidades actuales, por lo que es necesario invertir las capacidades de los empleados, potenciar las tecnologías de la información y mejorar el ambiente de la organización.

Objetivos Específicos

Realización de programas de vivienda

C-1 Mejorar las competencias del personal

Implementar capacidades al personal o incorporar personal principalmente en los campos de la construcción, finanzas, marketing y dirección estratégica, que podrían optimizar la misión y actividades que se cumplen.

C-2 Investigar modalidades de créditos

El mercado inmobiliario en la que actualmente transitan los Fondos de Vivienda, por la alta competencia presentan una serie de alternativas para los clientes, por lo que se hace necesario proponer nuevos productos crediticios y que sean atractivos para los aportantes.

C-3 Investigar procesos de construcción

La construcción es un proceso complejo que requiere conocimiento y experiencia, por otro lado en el mercado inmobiliario existen una serie de empresas constructoras, es oportuno conocer las tendencias y nuevas técnicas en el campo de la construcción que actualmente existen para posteriormente implementarse.

C-4 Implementar sistemas de información integrados

Disponer de la información oportuna y rápida permitirá tomar mejores decisiones, disponer de una base de datos, tener actualizado y optimizado este campo constituye un gran apoyo, reemplaza muchos procesos mecánicos que son lentos y complejos.

Satisfacción de los aportantes

C-5 Mantener alineado y motivado al personal

El éxito de una institución se obtiene en base al personal que labora en ella, y para conseguir ese objetivo es necesario que los esfuerzos del personal integrante estén alineados y convenientemente motivados con la Institución.

C-6 Elevar el clima y cultura organizacional

Una vez motivado el personal, se crearan las condiciones necesarias para que el ambiente de trabajo sea el óptimo, es decir el clima organizacional. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también para su desarrollo personal.

C-7 Orientar la institución hacia el cliente

La vivienda es una necesidad sensible en una familia y su atención es primordial, por lo que los Fondos deben tener claro este contexto y poder satisfacer a sus aportantes, para ello es necesario estudiar y optimizar los procesos clave.

4.3.2.5 La Perspectiva Financiera Presupuestal

Siendo esta la perspectiva la más observada por parte de las empresas privadas, no sucede lo mismo en las organizaciones públicas, donde la perspectiva más importante es de los aportantes. Sin embargo, esta perspectiva es necesaria debido a que el aspecto financiero limita la capacidad de actuación en las instituciones públicas

Tal como se mencionó en su oportunidad, los Fondos de Vivienda reciben sus ingresos de los aportes mensuales de los aportantes que es el 5% de su remuneración pensionable y del Estado que representa el 2% de la remuneración pensionable de cada aportante. En lo que se refiere a los aportantes, la Oficina de Economía es la que hace efectivo estos cobros y lo deposita a la cuentas de los Fondos de Vivienda de cada Instituto y en lo que se refiere al Estado, el dinero proviene del Ministerio de Economía.

En esta perspectiva se debe optimizar el empleo adecuado de los recursos que se perciben mensualmente por el total de aportantes, así como también emplear los mecanismos para obtener lo previsto y recuperar deudas pendientes de los morosos.

Objetivos Específicos

F-1 Asignación eficiente de los recursos

El cumplimiento del marco presupuestal debe ser consecuencia de la alineación que debe existir con el Plan Estratégico existente. Un elevado grado de desviación (reformulación de gastos) debe ser visto como síntoma de error en la asignación de recursos. En este aspecto también se refiere a buscar las mejores condiciones para el ingreso a la Institución de los recursos, sin mermas.

F-2 Optimización de mecanismos para la recuperación de recursos

Uno de los temas comunes que afecta a la disponibilidad de recursos que deben tener los Fondos de Vivienda, es la existencia de morosos, personal que se le otorgó crédito en su oportunidad, sin embargo, hoy no hace efectivo su pago, por lo que debe agotarse los medios disponibles (acciones coactivas).

En la Figura 4.8 se aprecia los objetivos propuestos en cada perspectiva alineados con los vectores estratégicos (objetivos generales):

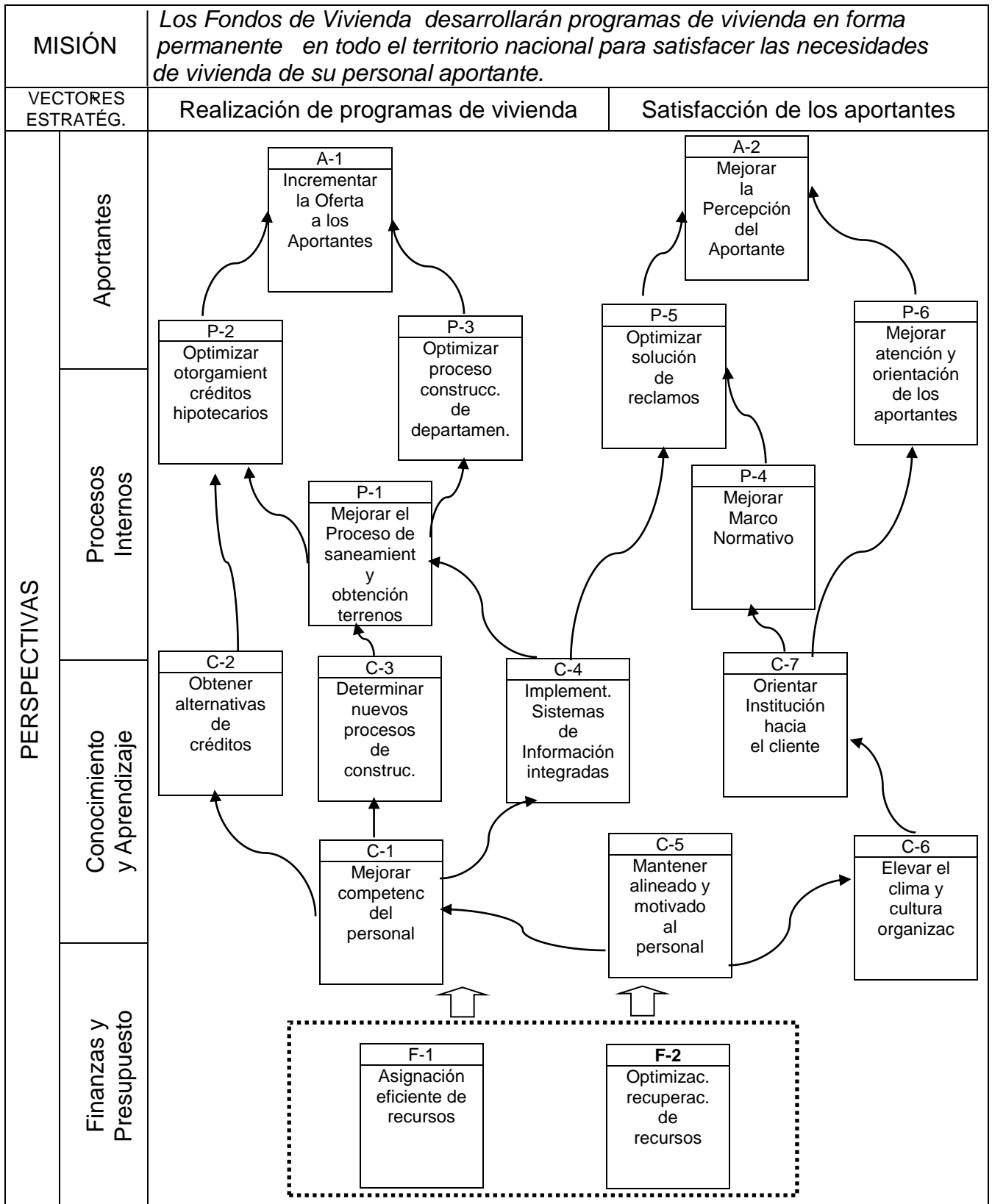


Figura 4.8. El Mapa Estratégico en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP

4.5.4 Indicadores de Gestión y su Vinculación con la Estrategia

Según Kaplan y Norton, el BSC proporciona "la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica". El efecto de retroalimentación estratégica entre las perspectivas del BSC, así como la necesidad de medir las relaciones entre estas, hace necesario conocer las relaciones entre los indicadores de las diferentes perspectivas o de forma interna en cada una de las perspectivas,

Existe por lo tanto, una vinculación de los indicadores del BSC con la estrategia a partir de 3 principios: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación (o iniciativas estratégicas) y su vinculación con el presupuesto (en el caso de las entidades públicas), tal como se muestra en la Figura 4.9:

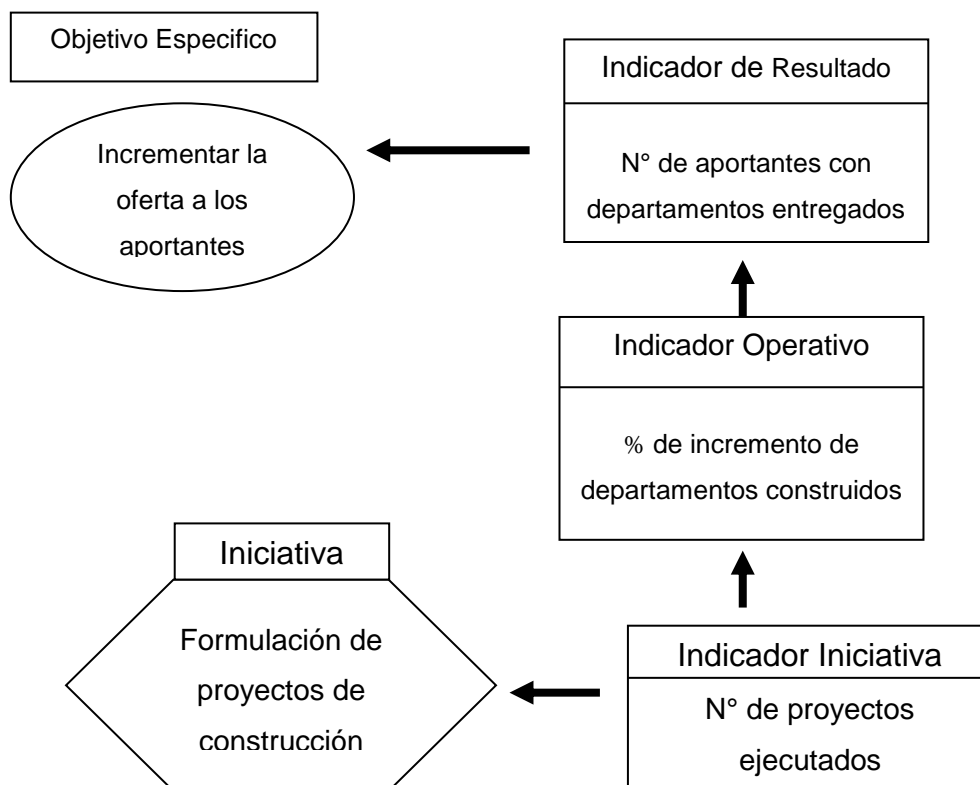


Figura 4.9. Vinculación de Indicadores en el BSC

En tal sentido, para el diseño del BSC para los Fondos de Vivienda, se han definido 19 Indicadores de Resultado (IR) y 20 Indicadores de Operación (IO), a través de los cuales se evaluará el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos en cada perspectiva. Asimismo, se presenta el

mapa causal de Indicadores de Resultado y Operación la cual valida las relaciones causales (ver Tabla 4.5).

La determinación de metas para cada indicador de resultados e inductor es un paso importante y constituye el compromiso institucional de alineamiento con la misión. La información de referencia que podría utilizarse como punto de partida para cada indicador sería los resultados históricos existentes de los últimos años. Las metas deseadas serán determinadas en función a una evaluación entre el Comando Institucional y el personal directivo de cada Fondo de Vivienda.

Tabla 4.5. Tabla de Relación de Causa y Efecto de Indicadores

Perspectiva de los aportantes

	Objetivos		Indicadores de Resultado		Indicadores Operativos
A-1	Incrementar la oferta a los aportantes	IR-1	N° de aportantes con departamentos entregados	IO-1	% incremento de departamentos construidos
		IR-2	N° de aportantes con créditos entregados	IO-2	% incremento de liquidez disponible para créditos
A-2	Mejorar la percepción del aportante	IR-3	% de aprobación de los Fondos de Vivienda	IO3	N° de veces aplicación de encuesta

Perspectiva de los Procesos Internos

	Objetivos		Indicadores de Resultado		Indicadores Operativos
P-1	Mejorar el proceso de saneamiento y obtención de terrenos	IR-4	N° de terrenos saneados	IO-4	% de avance de gestiones realizadas
P-2	Optimizar el otorgamiento de créditos hipotecarios	IR-5	% de reducción del tiempo para entrega de crédito	IO-5	N° de recomendaciones implementadas
		IR-6	N° de requisitos optimizados	IO-6	N° de recomendaciones implementadas
P-3	Optimizar el proceso de construcción de departamentos	IR-7	% de reducción del tiempo para la construcción de departamentos	IO-7	N° de recomendaciones implementadas
P-4	Mejorar el marco normativo	IR-8	% incremento de obtención de liquidez proveniente de aportantes	IO-8	N° de cambios normativos realizados
P-5	Optimizar la solución a los reclamos	IR-9	% de reclamos atendidos	IO-9	N° de reclamos recepcionados
P-6	Mejorar la atención y orientación de los aportantes	IR-10	% de gestiones atendidas	IO-10	N° de gestiones recepcionadas en forma virtual
				IO-11	N° de gestiones recepcionadas en forma personal

Perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje

	Objetivos		Indicadores de Resultado		Indicadores Operativos
C-1	Mejorar las competencias del personal	IR-11	N° de horas de asistencia a cursos y programas de formación	IO-12	% de cumplimiento de plan anual capacitación
C-2	Obtener alternativas de créditos	IR-12	N° de alternativas para proporcionar un crédito hipotecario	IO-13	% de implementación de nuevos modelos de créditos
C-3	Determinar nuevos procesos de construcción	IR-13	N° de alternativas de construcción	IO-14	% de implementación de nuevas técnicas de construcción
C-4	Implementar sistemas de información integrados	IR-14	N° de módulos integrados en plataforma	IO-15	% de avance de integración de módulos
C-5	Mantener alineado y motivado al personal	IR-15	% de satisfacción del personal (interno)	IO-16	% de alineación de objetivos personales
C-6	Elevar el clima y cultura organizacional	IR-16	% de sugerencias implementadas	IO-17	N° de sugerencias del personal
C-7	Orientar la institución hacia el cliente	IR-17	N° de procesos certificados	IO-18	% de avance de la certificación

Perspectiva Financiera y Presupuestal

	Objetivos		Indicadores de Resultado		Indicadores Operativos
F-1	Asignación eficiente de los recursos	IR-18	% de desviación de marco presupuestal	IO-19	% de ejecución presupuestal trimestral
F-2	Optimización de mecanismos para la recuperación de recursos	IR-19	% de recuperación	IO-20	Cantidad de acciones coactivas

4.5.5 Desarrollo de Iniciativas Estratégicas

Una vez que se han establecido los indicadores de gestión de las perspectivas de aportantes, procesos internos, conocimiento y aprendizajes y financiera y presupuestal, se procede a desarrollar las iniciativas estratégicas, tal como recomienda Kaplan y Norton. Para efectos de este estudio hemos considerado iniciativas a implementarse a fin de que los Fondos de Vivienda puedan alcanzar los objetivos propuestos (ver Tabla 4.6).

Tabla 4.6. Iniciativas Estratégicas

Perspectiva de los aportantes

	Objetivos		Indicadores Operativos	Iniciativas	Indicadores Iniciativas
A-1	Incrementar la oferta a los aportantes	IO-1	% incremento de departamentos construidos	Consultoría formulación de proyectos de construcción	N° de proyectos ejecutados
		IO-2	% incremento de liquidez disponible para créditos	Consultoría evaluación económica financiera	Presentación de informe
A-2	Mejorar la percepción del aportante	IO-3	N° de veces aplicación de encuesta	Formulación de plan de marketing y confección de encuestas	Plan de marketing finalizado y formulación de encuesta

Perspectiva de los Procesos Internos

	Objetivos		Indicadores Operativos	Iniciativas	Indicadores Iniciativas
P-1	Mejorar el proceso de obtención y saneamiento de terrenos	IO-4	% de avance de gestiones realizadas	Consultoría evaluación de situación legal de terrenos disponibles	Presentación de informe
P-2	Optimizar el otorgamiento de créditos hipotecarios	IO-5	N° de recomendaciones implementadas	Evaluación del tiempo para entrega de crédito	Presentación de informe
		IO-6	N° de recomendaciones implementadas	Consultoría evaluación de requisitos para entrega de crédito	Presentación de informe
P-3	Optimizar el proceso de construcción de departamentos	IO-7	N° de recomendaciones implementadas	Consultoría evaluación del proceso de construcción	Presentación de informe
P-4	Mejorar el marco normativo	IO-8	N° de cambios normativos realizados	Consultoría evaluación del marco normativo actual	Presentación de propuestas al Comando
P-5	Optimizar la solución a los reclamos	IO-9	N° de reclamos recepcionados	Evaluación de reclamos recepcionados	Presentación de informe
P-6	Mejorar la atención y orientación de los aportantes	IO-10	N° de gestiones recepcionadas en forma virtual	Consultoría sobre página web	Presentación de informe
		IO-11	N° de gestiones recepcionadas en forma personal	Consultoría sobre atención al público	Presentación de informe

Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje

	Objetivos		Indicadores Operativos	Iniciativas	Indicadores Iniciativas
C-1	Mejorar las competencias del personal	IO-12	% de cumplimiento de plan anual de capacitación	Plan anual de capacitación para puestos clave	% de avance en la determinación de necesidades de capacitación de puestos clave
C-2	Obtener alternativas de créditos	IO-13	% de implementación de nuevos modelos de créditos	Consultoría modelos propuesto por otros Fondos e Instituciones crediticias	Presentación de informe
C-3	Determinar nuevos procesos de construcción	IO-14	% de implementación de nuevas técnicas de construcción	Consultoría modelos de constructoras en el medio	Presentación de informe
C-4	Implementar sistemas de información integrados	IO-15	% de avance de integración de módulos	Estudio de propuestas para adquisición de plataforma para integración de módulos	Adquisición de plataforma
	Objetivos		Indicadores Operativos	Iniciativas	Indicadores Iniciativas
C-5	Mantener alineado y motivado al personal	IO-16	% de alineación de objetivos personales	Taller para la construcción de personal BSC	% de avance de los BSC personales
C-6	Elevar el clima y cultura organizacional	IO-17	Nº de sugerencias del personal	Implementación de desayunos de trabajo por áreas con el director ejecutivo	Nº de contactos con el personal por áreas
C-7	Orientar la institución hacia el cliente	IO-18	% de avance de la certificación	Consultoría para la certificación de procesos en la Institución	% de avance de consultoría

Perspectiva Financiera y Presupuestal

	Objetivos		Indicadores Operativos	Iniciativas	Indicadores Iniciativas
F-1	Asignación eficiente de los recursos	IO-19	% de ejecución presupuestal trimestral	Sistemas de administración y presupuesto	Presentación de informe y adquisición
F-2	Optimización de mecanismos para la recuperación de recursos	IO-20	Cantidad de acciones coactivas	Contratación de asesores legales	Número de casos evaluados

4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LOS FONDOS DE VIVIENDA

El BSC se implementará de forma gradual durante el año con la participación del personal directivo de los Fondos de Vivienda mediante el desarrollo de talleres periódicos bajo la conducción de un consultor especialista en el tema. Así como también se adquirirá un software que contribuirá a la administración y manejo de los indicadores que se establezcan y en donde se orientará el control.

Posteriormente en los siguientes tres años, trimestralmente se darán talleres al personal a fin de comprobar los avances propuestos y reorientar aquellos aspectos donde hayan quedado algunas dudas. Para ello se ha considerado un presupuesto a fin de materializar dichas actividades (Anexo XI: Costo de implementación del BSC en los Fondos de Vivienda).

4.6.1 Cultura Organizacional

Siendo los Fondos de Vivienda organizaciones del Estado, la cultura organizacional en este tipo de instituciones se caracteriza por el temor y resistencia al cambio, por lo que para realizar la implementación, se propone realizar las siguientes actividades:

Compromiso de la Dirección Ejecutiva

El Director Ejecutivo deberá liderar el proceso de cambio buscando el compromiso del Concejo Directivo (Comité de Administración) y el de todos los trabajadores para que los objetivos propuestos se puedan concretar.

Incentivar aportes y participación del todo el personal

El Director Ejecutivo deberá reunirse con todos los trabajadores para solicitarles sus aportes y participación a fin de poder alcanzar la visión de la institución.

Alineación de objetivos

Los diferentes departamentos que conforman los Fondos de Vivienda deberán alinear sus objetivos a lo establecido en el Mapa Estratégico. Para lo cual, se pondrá en ejecución talleres para el personal directivo a cargo del consultor especializado, a fin de enseñarles a determinar sus objetivos y la importancia de sus aportes para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

4.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA EN UN FONDO DE VIVIENDA (INFORMACIÓN DEL FOVIME)

En el presente apartado se mostrará mediante una evaluación económica financiera, la propuesta de implementación del BSC para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP, desarrollándose dicha propuesta con información económica de un Fondo de Vivienda (FOVIME) para este caso, pudiéndose aplicarse también para los otros Fondos con su información económica propia.

Para dicha evaluación se utilizará el Estado de Resultados con 2 escenarios, con aplicación del BSC y sin la aplicación del BSC, con una proyección de 10 años, inicialmente se mostrará el impacto que se puede obtener aplicando el BSC en los aportantes para posteriormente pasar a su demostración (ver Figura 4.10):

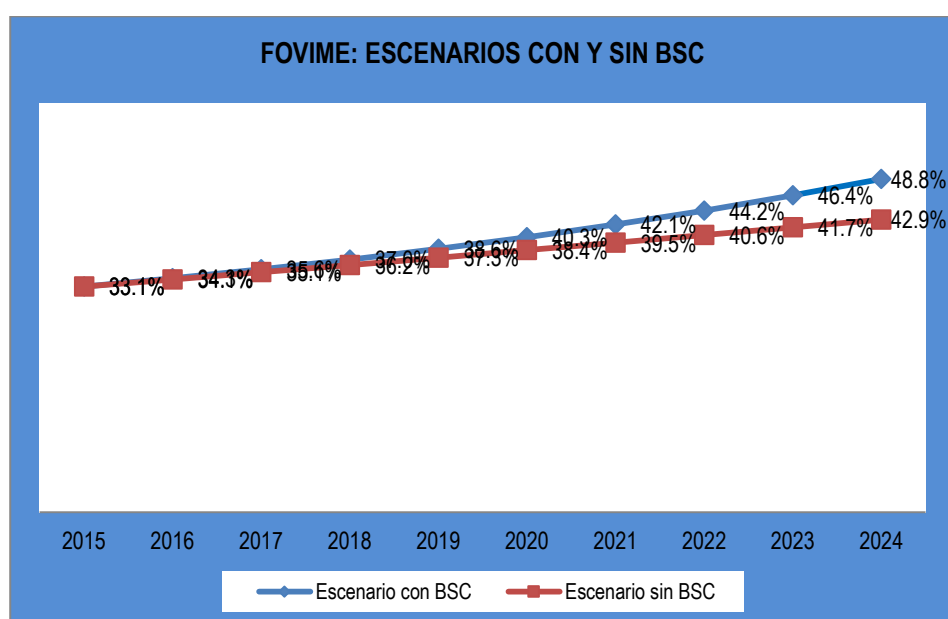


Figura 4.10. Impacto con aplicación del BSC y sin aplicación del

BSC en los beneficiarios del FOVIME

Con la implementación del BSC: Se aprecia que producto de aplicarse el BSC se logra que la cobertura a favor de los afiliados del Fondo de Vivienda, sea creciente a través del tiempo.

Sin la implementación del BSC: En sentido contrario se observa que sin la aplicación del BSC se avanza muy lentamente en los esfuerzos de alcanzar la mayor cobertura de atención de vivienda y créditos hipotecarios.

4.7.1 Metodología

4.7.1.1 Valor Presente Neto (VPN)

Permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si la inversión a realizar puede incrementar o reducir el valor de los resultados de la entidad. Si es positivo significará que el valor de la entidad tendrá un incremento equivalente al valor del VPN.

4.7.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés con la cual el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

4.7.1.3 Análisis de la Solución (determinación del ahorro por reducción de costo e incorporación de iniciativas).

Para este análisis, se consideraran los estados de resultados proyectados y los efectos de éste, por las mejoras planteadas en el modelo BSC.

4.7.1.4 Análisis del Costo de la Solución

Se determinará el costo total de la implementación de la solución (ver Tabla 4.7), el cual incluye los costos de desembolso y por desembolsar en el 2015, 2016, 2017 y 2018; determinándose el VPN de la solución (ver Anexo X: Presupuesto de Iniciativas Estratégicas y Anexo XI: Costo De Implementación del BSC en los Fondos De Vivienda).

Tabla 4.7. FOVIME: Costo Unitario en Nuevos Soles

(Incluyendo el presupuesto del BSC)

AÑOS	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.COSTOS DIRECTOS											
a) Colocaciones											
Créditos hipotecarios	-	24.600.000,0	26.800.000,0	29.260.000,0	31.910.000,0	34.890.000,0	38.130.000,0	41.560.000,0	45.345.000,0	49.650.000,0	54.215.000,0
TOTAL COSTO DIRECTO											
(a)	-	24.600.000,0	26.800.000,0	29.260.000,0	31.910.000,0	34.890.000,0	38.130.000,0	41.560.000,0	45.345.000,0	49.650.000,0	54.215.000,0
2.COSTOS INDIRECTOS											
a) Depreciación y amortización											
		5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9
b) Presupuesto de BSC											
			247.000,0	104.000,0	104.000,0						
c) Costo complementario BSC											
		55.870,0	11.610,0	11.610,0	11.610,0						
TOTAL COSTO INDIRECT.											
(a)	-	5.423.887,9	5.626.627,9	5.483.627,9	5.483.627,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9	5.368.017,9
3.GASTOS ADMINISTRATIVO											
a) Gastos											
		1.749.657,8	1.980.957,9	2.214.470,7	2.225.510,6	2.236.650,5	2.247.962,9	2.259.375,4	2.270.787,9	2.282.200,3	2.293.612,8
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION											
(a)	-	1.749.657,8	1.980.957,9	2.214.470,7	2.225.510,6	2.236.650,5	2.247.962,9	2.259.375,4	2.270.787,9	2.282.200,3	2.293.612,8
TOTAL GENERAL											
(1 + 2 + 3)	-	31.773.545,7	34.407.585,8	36.958.098,6	39.619.138,5	42.494.668,4	45.745.980,8	49.187.393,3	52.983.805,8	57.300.218,2	61.876.630,7
VARIACIÓN DE COSTOS											
COSTO POR AFILIADO		156,7	168,8	180,4	192,5	205,4	220,0	235,4	252,2	271,4	291,7

4.7.1.5 La Tasa de Descuento

Refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente, por lo que también se le conoce como costo o tasa de oportunidad. En la evaluación de la implementación de la mejora se considera una tasa del 4% por su recuperación histórica que ha estado desarrollando el FOVIME desde su creación. Asimismo, debe tenerse en cuenta que sus costos de fondeo de recursos es marginal (cero), debido a que provienen de la aportación del titular afiliado y del Estado, sin la exigencia de retribución alguna.

4.7.1.6 Análisis Costo-Beneficio

El análisis Costo-Beneficio, permite definir la factibilidad de la propuesta de mejora, su finalidad es:

Valorar la necesidad y oportunidad de acometer la realización de la propuesta de mejora.

Estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios en el plazo de realización de la propuesta de mejora.

4.7.2 Estimaciones

Se toma en consideración el estado de situación financiera, donde se observa que el financiamiento de las inversiones se hace fundamentalmente con patrimonio (ver Tabla 4.8).

Tabla 4.8. FOVIME: Balance General Dic 2013

ACTIVO CORRIENTE	Nuevos soles	PASIVO Y PATRIMONIO	Nuevos soles
Caja Bancos	102,755,170	Pasivo cte.	435,081.00
Ctas x cobrar	28,910,975	Pasivo no cte.	72,081,484.0
Existencias	11,373,531	TOTAL PASIVO	72,516,565.0
ACTIVO CORRIENTE	143,039,676.0		
ACTIVO NO CTE.	187,880,627.00	Capital	282,462,434.0
Depreciación	0.00	Reserva legal	-
ACTIVO FIJO	187,880,627.0	Utilidades	-24,058,696.0
ACTIVO INTANG	-	PATRIMONIO	258,403,738.0
TOTAL ACTIVO	330,920,303.0	PASIVO+PAT	330,920,303.0

Luego se toma en cuenta la trayectoria del estado de situación resultados, donde se aprecia que se obtiene utilidades positivas en el ejercicio (ver Tabla 4.9).

Tabla 4.9. FOVIME: Estado de Resultados Dic 2013

Conceptos	Nuevos Soles
Ventas Netas (ingresos operacionales)	18,292,642.72
Otros ingresos operacionales	
Total de ingresos brutos	18,292,642.72
Costo de ventas	(10,433,046.69)
Utilidad Bruta	7,859,596.03
Gastos Operacionales	
Gastos de administración	(4,154,459.01)
Gastos de venta	
Utilidad operativa	3,705,137.02
Otros ingresos (gastos)	
Ingresos Financieros	765,262.19
Gastos financieros	(595,893.47)
Otros Ingresos	
Otros Gastos	
resultados por exposición a la inflación	
Resultados antes de participaciones	3,874,505.74

Luego se considera la escala remunerativa de los Oficiales que muestra una tendencia a mejor en términos de poder adquisitivo (ver Tabla 4.10)..

Tabla 4.10. Escala Remunerativa Oficiales según D.S. N° 246-2012 (2012) en su 3er Año

Grado	Nº	Ingreso RPC 3° año (S/.)	Ponderado 3° año (S/.)
General de División	18	5,512.4	99,223.9
General de Brigada	99	5,318.2	526,505.0
Coronel	900	4,484.6	4,036,131.0
Teniente Coronel	1,341	3,264.9	4,378,200.1
Mayor	1,277	2,515.3	3,212,091.7
Capitan	1,094	2,180.2	2,385,171.6
Teniente	1,086	1,930.6	2,096,620.7
Sub Teniente	1,108	1,871.2	2,073,285.2
TOTAL	6,923		18,807,229.2
PROMEDIO	RC		2,580.8
Aporte FOVIME			129.04

Siguiendo similar procedimiento se estima la estructura salarial de los Sub Oficiales (ver Tabla 4.11).

Tabla 4.11. Escala Remunerativa Tcos y SSOO según D.S. N° 246-2012 (2012) en su 3er Año

Grado	Nº	Ingreso RPC 3º año (S/.)	Ponderado 3º año (S/.)
Técnico Jefe Superior	94	2,126.4	199,881.2
Técnico Jefe	324	2,046.2	662,981.4
Técnico de Primera	565	1,924.7	1,087,430.6
Técnico de Segunda	931	1,925.0	1,792,167.6
Técnico de Tercera	1,556	1,807.3	2,812,214.8
Sub Oficial de Primera	2,282	1,750.9	3,995,442.0
Sub Oficial de Segunda	1,929	1,716.3	3,310,704.1
Sub Oficial de Tercera	2,296	1,687.5	3,874,509.2
TOTAL	9,977		17,735,331.0
PROMEDIO	RC		1,688.7
Aporte FOVIME			84.44

La combinación de una situación financiera relativamente estable y una mejor estructura remunerativa, hace posible atender con mayor agilidad los requerimientos de financiamiento de la vivienda por parte de los afiliados activos (ver Tabla 4.12).

Tabla 4.12. FOVIME: Consolidado de Recuperaciones en Nuevos Soles

Consolidado general	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Recuperación créditos hipotecarios antiguos	16.765.962	16.765.962	16.259.324	16.259.324	15.778.195	15.498.544	15.344.480	15.197.642	14.905.801	13.750.166
Recuperación créditos hipotecarios futuros	773.271	2.388.967	4.151.145	6.073.949	8.173.725	10.469.019	12.973.977	15.705.729	18.691.781	21.956.650
	17.539.233	19.154.929	20.410.468	22.333.272	23.951.920	25.967.564	28.318.457	30.903.371	33.597.582	35.706.816

Tabla 4.13. FOVIME: Flujo de Caja Empresarial Económico y Financiero en Nuevos Soles

(Incluyendo el presupuesto del BSC)

AÑOS	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION FIJA	(187,880,627.0)	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INV. CAPITAL TRABAJO	(142,604,595.0)	22,556,005.8	(11,602,048.5)	(11,489,502.1)	(10,264,145.3)	(10,859,518.6)	(12,162,477.6)	(12,959,722.4)	(14,254,065.1)	(15,994,945.4)	(16,420,082.5)
INGRESOS	-	43,876,220.1	49,946,072.8	55,616,826.0	58,094,293.9	60,202,901.8	62,651,618.2	65,369,951.8	68,299,174.4	71,304,717.5	73,680,466.2
COSTOS DIRECTOS	-	(24,600,000.0)	(26,800,000.0)	(29,260,000.0)	(31,910,000.0)	(34,890,000.0)	(38,130,000.0)	(41,560,000.0)	(45,345,000.0)	(49,650,000.0)	(54,215,000.0)
COSTOS INDIRECTOS	-	(5,423,887.9)	(5,626,627.9)	(5,483,627.9)	(5,483,627.9)	(5,368,017.9)	(5,368,017.9)	(5,368,017.9)	(5,368,017.9)	(5,368,017.9)	(5,368,017.9)
GASTOS ADMINISTRACION	-	(1,749,657.8)	(1,980,957.9)	(2,214,470.7)	(2,225,510.6)	(2,236,650.5)	(2,247,962.9)	(2,259,375.4)	(2,270,787.9)	(2,282,200.3)	(2,293,612.8)
DEPRECIACION Y AMORTIZ.	-	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9	5,368,017.9
RECUPER. CAPITAL TRAB.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	236,055,096.7
VALOR RESIDUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134,200,447.9
FLUJO CAJA ECONOMICO	(330,485,222.0)	40,026,698.1	9,304,456.4	12,537,243.2	13,579,028.1	12,216,732.7	10,111,177.7	8,590,854.0	6,429,321.5	3,377,571.8	371,007,315.5

Ko = 4.0 %

VPNE = 21,628,199.89

TIRE = 4.82%

Tabla 4.14. FOVIME: Variables Actuariales con BSC

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RC Oficiales	2,580.8	3,002.1	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5
RC Suboficiales	1,688.7	1,836.6	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5
RC ponderada	2,054.2	2,314.1	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0
Tasa aporte titular	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Tasa aporte Estado	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Oficiales	6,923	6,958	6,993	7,028	7,063	7,099	7,135	7,171	7,207	7,243
Suboficiales	9,977	10,027	10,077	10,127	10,178	10,229	10,281	10,333	10,385	10,437
Nuevos C.H. Oficiales	80	87	95	103	113	124	135	147	161	176
Nuevos C.H. Suboficiales	120	131	143	157	171	186	203	222	243	265
Tasa de cobertura	1.0	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065
Demanda satisfecha	5,586	5,818	6,071	6,348	6,650	6,980	7,340	7,733	8,163	8,633
Cobertura	33.1%	34.3%	35.6%	37.0%	38.6%	40.3%	42.1%	44.2%	46.4%	48.8%
Monto C.H. Oficiales	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000
Monto C.H. Suboficiales	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
Monto C.H. ponderado	123,000	122,936	122,941	122,731	122,852	123,000	122,959	122,886	122,896	122,937
Tasa de interés	5.00%	4.0%								
Recuperaciones prom.	86.49	93.98	99.64	108.49	115.77	124.88	135.50	147.13	159.15	168.30
Tasa de morosidad	16.50%	12.00%	8.70%	6.30%	4.60%	3.30%	2.40%	1.70%	1.20%	0.90%
Ajuste por IGV		0.5%								
Tipo de cambio		3.150								
TIR (Tasa interna de retorno)	4.82%									
VAN (Valor actual neto)	21,628,199.89									

Supuestos:

Horizonte de planeamiento: 10 años.

Remuneración consolidada, en términos de promedio, cuya implementación hasta el 5to tramo concluye el 2017, posteriormente se mantiene constante (según Decreto Legislativo N° 1132 del 2012).

Las tasas de aportes que se realizan al FOVIME, teniendo como base la Remuneración Pensionable según Ley N° 24686 (mismos montos son considerados en los demás Fondos de Vivienda).

Los efectivos del personal del Ejército, asignándose un crecimiento marginal (mínimo).

Los Nuevos Créditos Hipotecarios partiendo de la información básica AF 2015, los cuales se incrementan teniendo en consideración la tasa de cobertura.

Tasa de cobertura, cuyo índice considera la implementación del BSC por lo tanto una mayor exigencia del FOVIME en términos de eficiencia, así como también dicho índice considera la capacidad del FOVIME para colocar créditos en un horizonte de 10 años donde no habrá problemas de liquidez.

La demanda satisfecha que tiene relación directa con la tasa de cobertura en términos de número de personal beneficiario.

La cobertura que representa la demanda satisfecha en términos de porcentaje.

Montos promedio de Créditos Hipotecarios que realiza el FOVIME a sus aportantes, teniendo como base datos históricos.

Tasa de Interés sobre préstamos a los aportantes, acorde con la finalidad del FOVIME, se considera un costo de fondeo cero (es decir, no retribuye intereses a nadie), más económico que entidades financieras privadas.

De implementarse el BSC, la eficiencia será mejor y por lo tanto la recuperación y reducción de morosidad será más efectiva.

TIR superior a la tasa de interés, por lo tanto la inversión en el BSC se acepta y es la más rentable.

VAN económico superior a cero, monto que representa, después de 10 años el FOVIME tiene una mayor riqueza patrimonial si se aplica el BSC.

Tabla 4.15. FOVIME: Variables Actuariales sin BSC

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RC Oficiales	2,580.8	3,002.1	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5	3,423.5
RC Suboficiales	1,688.7	1,836.6	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5	1,984.5
RC ponderada	2,054.2	2,314.1	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0	2,574.0
Tasa aporte titular	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Tasa aporte Estado	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Oficiales	6,923	6,958	6,993	7,028	7,063	7,099	7,135	7,171	7,207	7,243
Suboficiales	9,977	10,027	10,077	10,127	10,178	10,229	10,281	10,333	10,385	10,437
Nuevos C.H. Oficiales	80	81	82	83	84	85	86	88	90	92
Nuevos C.H. Suboficiales	120	123	126	129	132	135	138	141	144	147
Tasa de cobertura	1.0	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
Demanda satisfecha	5,586	5,791	6,000	6,213	6,430	6,651	6,876	7,106	7,341	7,581
Cobertura	33.1%	34.1%	35.1%	36.2%	37.3%	38.4%	39.5%	40.6%	41.7%	42.9%
Monto C.H. Oficiales	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000
Monto C.H. Suboficiales	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
Monto C.H. ponderado	123,000	122,794	122,596	122,406	122,222	122,045	121,875	121,900	121,923	121,946
Tasa de interés	5.00%	4.0%								
Recuperaciones prom.	86.49	93.71	98.53	105.89	110.99	117.14	123.96	130.90	137.27	139.68
Tasa de morosidad	16.50%	16.60%	16.70%	16.80%	16.90%	17.00%	17.10%	17.20%	17.30%	17.40%
Ajuste por IGv		0.5%								
Tipo de cambio		3.150								
TIR (Tasa interna de retorno)	4.04%									
VAN (Valor actual neto)	853,218.93									

Supuestos:

Horizonte de planeamiento: 10 años.

Remuneración consolidada, en términos de promedio, cuya implementación hasta el 5to tramo concluye el 2017, posteriormente se mantiene constante (según Decreto Legislativo N° 1132 del 2012).

Las tasas de aportes que se realizan al FOVIME, teniendo como base la Remuneración Pensionable según Ley N° 24686 (mismos montos son considerados en los demás Fondos de Vivienda).

Los efectivos del personal del Ejército, asignándose un crecimiento marginal (mínimo).

Los Nuevos Créditos Hipotecarios partiendo de la información básica AF 2015, los cuales se incrementan teniendo en consideración la tasa de cobertura.

Tasa de cobertura, cuyo índice no considera la implementación del BSC por lo tanto menor exigencia del FOVIME en términos de eficiencia, así como también dicho índice considera la capacidad del FOVIME para colocar menor cantidad de créditos en un horizonte de 10 años.

La demanda satisfecha que tiene relación directa con la tasa de cobertura en términos de número de personal beneficiario.

La cobertura que representa la demanda satisfecha en términos de porcentaje.

Montos promedio de Créditos Hipotecarios que realiza el FOVIME a sus aportantes, teniendo como base datos históricos.

Tasa de Interés sobre préstamos a los aportantes, acorde con la finalidad del FOVIME, se considera un costo de fondeo cero (es decir, no retribuye intereses a nadie), más económico que entidades financieras privadas.

De no implementarse el BSC, la eficiencia será menor y por lo tanto la recuperación y reducción de morosidad será menos efectiva.

TIR superior a la tasa de interés, menos rentable que si hubiera inversión en BSC.

VAN económico superior a cero, monto que representa, después de 10 años el FOVIME tiene menor riqueza patrimonial que si se aplicara el BSC.

Tabla 4.16. FOVIME: Indicadores de evaluación económica con BSC

AÑOS	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION	(330,485,222.0)	22,556,005.8	(11,602,048.5)	(11,489,502.1)	(10,264,145.3)	(10,859,518.6)	(12,162,477.6)	(12,959,722.4)	(14,254,065.1)	(15,994,945.4)	(16,420,082.5)
BENEFICIOS	0.0	49,244,238.0	55,314,090.8	60,984,844.0	63,462,311.8	65,570,919.7	68,019,636.1	70,737,969.8	73,667,192.3	76,672,735.4	449,304,028.7
COSTOS OPERACION GLOBAL	0.0	(31,773,545.7)	(34,407,585.8)	(36,958,098.6)	(39,619,138.5)	(42,494,668.4)	(45,745,980.8)	(49,187,393.3)	(52,983,805.8)	(57,300,218.2)	(61,876,630.7)
FLUJO NETO	(330,485,222.0)	40,026,698.1	9,304,456.4	12,537,243.2	13,579,028.1	12,216,732.7	10,111,177.7	8,590,854.0	6,429,321.5	3,377,571.8	371,007,315.5

Ko = 4.0 %

VAI = (399,643,661.8)

VAB = 779,591,681.0

VAC = (358,319,819.3)

VAN = 21,628,199.9

RELACION BENEFICIO/COSTO:

RELACION (B/C) = $\frac{VAB}{VAI + VAC} = \frac{779,591,681.0}{(399,643,661.8) + (358,319,819.3)} = 1.029$

Nota:

VAI = Valor Actual Inversiones

VAB = Valor Actual Beneficios

VAC=Valor Actual Costos

Tabla 4.17. FOVIME: Indicadores de evaluación económica sin BSC

AÑOS	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION	(330,485,222.0)	2,090,343.8	(4,888,494.8)	(4,643,949.5)	(2,468,700.9)	(2,215,450.9)	(2,343,514.3)	(2,428,158.5)	(2,984,833.1)	(2,923,687.8)	(2,464,962.9)
BENEFICIOS	0.0	59,532,939.0	64,671,931.3	69,444,105.5	70,953,406.8	72,082,833.2	73,404,354.6	74,852,842.3	76,331,966.9	77,719,373.7	277,608,134.7
COSTOS OPERACION GLOBAL	0.0	(42,006,376.7)	(42,687,676.8)	(43,371,189.6)	(43,832,229.5)	(44,293,369.4)	(44,754,681.8)	(45,216,094.3)	(45,842,506.8)	(46,468,919.2)	(47,095,331.7)
FLUJO NETO	(330,485,222.0)	19,616,906.1	17,095,759.6	21,428,966.4	24,652,476.5	25,574,012.9	26,306,158.5	27,208,589.6	27,504,627.1	28,326,766.6	228,047,840.1

Ko = 4.0 %

VAI = (350,652,301.0)

VAB = 711,485,973.8

VAC = (359,980,453.9)

VAN = 853,218.9

RELACION BENEFICIO/COSTO:

RELACION (B/C) = $\frac{VAB}{VAI + VAC} = \frac{711,485,973.8}{710,632,754.9} = 1.001$

4.7.3 Evaluación Económica

Tal como se observa en el cuadro, el impacto de la implementación del BSC es muy ventajoso para el Fondo de Vivienda, en que la mejora de procesos hace que la entidad se torne más eficaz y eficiente para alcanzar sus objetivos (ver Tabla 4.13, Tabla 4.14, Tabla 4.15, Tabla 4.16 y Tabla 4.17).

Tabla 4.18. FOVIME: Resumen de Impacto del BSC considerando

VAN, TIR y Beneficio-Costo

	CON PROYECTO BSC	SIN PROYECTO BSC
VAN	21,628,199.89	853,218.93
TIR	4.82%	4.04%
RELACION (B/C)	1.029	1.001

4.8 VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

4.8.1 Opinión del Doctor Carlos Cavani Grau

He procedido a analizar la propuesta formulada por el tesista y sustento las siguientes consideraciones:

Sobre la Hipótesis Específica 1 que sostiene: “El incremento de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP va a contribuir a una mayor satisfacción de los aportantes en un modelo de gestión eficiente”, considero que el supuesto es válido y ha sido despejado, primero, porque los Fondos de Vivienda son una institución pública por lo tanto su razón de ser u objetivo principal es al público que atiende y gestiona y esto se ve reflejado en el mapa estratégico donde están los respectivos indicadores, habiéndose tenido en cuenta lo manifestado por los aportantes, colocándose esta perspectiva en la parte superior representando la razón de ser de los Fondos de Vivienda, segundo, porque el trabajo doctoral ha tenido en cuenta los planteamientos teóricos establecidos por Kaplan y Norton, los cuales afirman que el éxito en instituciones gubernamentales se debe medir por cuanto son eficientes en satisfacer las necesidades de los usuarios.

Respecto a la Hipótesis Específica 2 que sostiene: “La mejora de los procesos internos críticos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, es válido y está siendo demostrado; el trabajo doctoral ha identificado los procesos críticos donde los Fondos de Vivienda deberían ser altamente eficientes, para ello, se ha tenido en cuenta lo manifestado por los Directores Ejecutivos quienes son los que toman decisiones a cada momento en sus respectivas dependencias, además, el trabajo doctoral ha tenido en cuenta los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton principalmente a lo que se refiere a la Cadena de Valor.

Con relación a la Hipótesis Específica 3 que sostiene: “La preparación y conocimiento del personal, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, considero que es correcto y que los objetivos planteados en esta perspectiva son los que responden a este supuesto, en vista que se ha tenido en cuenta lo manifestado por los Directores Ejecutivos, que concentrándose en estos puntos en cuanto al rendimiento del personal y optimización de su infraestructura van a contribuir a obtener mejores resultados y disminuir el impacto que produce la alta rotación del personal militar, además, el trabajo está alineado con los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton.

Referente a la Hipótesis Específica 4 que sostiene: “El incremento de los ingresos (de parte del Estado y aportantes) y la asignación de recursos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, opino que es el correcto la cual se sustenta con los indicadores planteados y la válido, debido a que toda organización gubernamental tiene como base de su funcionamiento un presupuesto, que en este caso los ingresos parte proviene del Estado y parte de los Aportantes y que gracias a estos fondos se construyen o financian las viviendas, su adecuado empleo así como la recuperación son aspectos relevantes, así como también, la parte presupuestal considerado en el mapa estratégico forma parte de las perspectiva que considera Kaplan y Norton en sus planteamientos teóricos.

En cuanto a la Hipótesis General que señala: “Un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard va a permitir la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, sostengo que es un instrumento válido, perfectamente alineado con las Hipótesis Específicas validadas, acreditando que el mencionado modelo propuesto por el Doctorando Mag. Marco Antonio GUZMAN FLORES, es correcto.

4.8.2 Opinión de la Doctora Elena Maish

El tesista propone un modelo de gestión partiendo de unas hipótesis las cuales han tratado de justificarse o despejarse en el desarrollo de su trabajo, el cual paso a opinar y validar mediante las siguientes consideraciones:

Con relación a la Hipótesis Específica 1 que sostiene: "El incremento de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP va a contribuir a una mayor satisfacción de los aportantes en un modelo de gestión eficiente", considero que los objetivos propuestos en el mapa estratégico y sus indicadores son los adecuados, en vista que responden a la razón de ser de los Fondos de Vivienda, que son a las personas a quien va dirigido los beneficios finales. Además, se debe puntualizar que las instituciones públicas existen porque el Estado se vale de estos medios para satisfacer en este caso a los aportantes, es decir al personal militar, la cual ha sido establecido mediante la Ley N° N° 24686 y la propuesta en esta perspectiva responde a este contexto.

Respecto a la Hipótesis Específica 2 que sostiene: "La mejora de los procesos internos críticos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP", considero que el doctorando ha determinado los objetivos en esta perspectiva que responden a la hipótesis planteada, así como también sus indicadores, he podido identificar que la propuesta se ha ceñido a los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton. Debo comentar que una de las razones por lo que la capacidad de respuesta de las instituciones públicas es deficiente, es porque no tienen adecuadamente estructurados sus procesos, que son lentos por la misma burocracia existente (documentos normativos, existencia de procesos lentos, sistemas de control, etc.) y mediante esta propuesta, se está tratando de optimizar esta parte crítica de los Fondos de Vivienda.

Sobre la Hipótesis Específica 3 que sostiene: "La preparación y conocimiento del personal, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP", opino que los objetivos propuestos en esta perspectiva y sus respectivos indicadores son oportunos y adecuados, primero, porque responden a los aspectos teóricos que establecen Kaplan y Norton, y segundo, porque una de las razones para que una organización pueda lograr sus objetivos es la adecuada preparación de su personal, tal como lo propone Nonaka y Takeuchi, "estamos en la sociedad del

conocimiento, en el cual el conocimiento no es solo un recurso más aparte de los factores tradicionales de producción, sino el más importante"(Nonaka y Takeuchi, 1999, Pag.252).

Referente a la Hipótesis Específica 4 que sostiene: “El incremento de los ingresos (de parte del Estado y aportantes) y la asignación de recursos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, considero que los objetivos propuestos en el mapa estratégico así como los indicadores, responden a la realidad de las instituciones públicas, los recursos que se obtienen principalmente del Estado son insuficientes y la situación se complica porque los beneficiarios finales esperan que una necesidad tan importante como una vivienda sea satisfecha a la brevedad, orientando los esfuerzos de los Fondos de Vivienda a administrar eficientemente los recursos económicos que se obtienen, se podrán satisfacer a la mayor cantidad de aportantes. Asimismo, los objetivos propuestos en esta perspectiva son coherentes con los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton.

Finalmente, respecto a la Hipótesis General que plantea: “Un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard va a permitir la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”, considero que ha sido respondida con el modelo de gestión propuesto, porque además también se puede apreciar que los objetivos están alineados en las cuatro perspectivas y que está de acuerdo a los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton. Además, para la construcción de la propuesta se ha basado con información obtenida de los Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda y de una muestra representativa escogida. Por lo expuesto, considero que el modelo de gestión propuesto es el adecuado.

4.9 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.9.1 Contrastación de la Hipótesis Específica 1

“El incremento de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP va a contribuir a una mayor satisfacción de los aportantes en un modelo de gestión eficiente”.

La aplicación del Modelo de Gestión aplicando el Balanced Scorecard permitirá obtener una mayor cantidad de beneficiarios, tal como ha sido mostrado en la evaluación económica financiera (ver Figura 4.10. Impacto con aplicación del BSC y sin aplicación del BSC en los beneficiarios del FOVIME).

Se debe tener en cuenta que existe una gran brecha por cubrir de aproximadamente un 70% (ver Tabla 1.1. Aportantes y Beneficiarios de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP a Setiembre 2013) donde se puede apreciar que en el caso del FOVIME la población total beneficiada ha sido de 5,586 aportantes, después de aplicarse el BSC en un horizonte de 10 años la población beneficiaria sería 8,633 aportantes (ver Tabla 4.14 Variables Actuariales con BSC) a diferencia que si no se aplicara, cuyos beneficiarios serían 7,581 (ver Tabla 4.15 Variables Actuariales sin BSC). De esta manera con la aplicación del BSC habrá una mayor cantidad de beneficiarios y como consecuencia de ello habrá una mayor satisfacción. Por lo tanto se prueba que la Hipótesis N° 1 es verdadera.

4.9.2 Contrastación de la Hipótesis Específica 2

“La mejora de los procesos internos críticos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”.

Según los Directores Ejecutivos los procesos críticos en los Fondos de Vivienda son:

Saneamiento y obtención de terrenos

Otorgamiento de créditos hipotecarios

El proceso de construcción de departamentos

Marco normativo

Atención a los reclamos

Atención y orientación a los aportantes

La mejora de estos procesos contribuirá a que los Fondos de Vivienda dispongan de condiciones para un mejor desempeño y así lograr obtener en el mediano y largo plazo una mayor cantidad de productos ofertados, así como también tener a los aportantes mejor atendidos ya sea durante la etapa previa a la obtención de un crédito hipotecario y durante la etapa post venta, es decir cuando ya ha sido entregado algún departamento y se presente algunos reclamos.

Para mejorar estos procesos, durante el desarrollo del presente trabajo se ha propuesto del desarrollo de las Iniciativas Estratégicas (ver Tabla 4.6.), que no es otra cosa que realizar los gastos necesarios y tener dichos procesos optimizados (Anexo X: Presupuesto de Iniciativas Estratégicas), por tal razón se exige una mayor eficiencia (tasa de cobertura de 1.065, ver Tabla 4.14 Variables Actuariales con BSC) teniendo como consecuencia en la evaluación económica un impacto positivo: Mayor cantidad de oferta, VAN de 21,628,199.89, TIR 4.82% y Relación Beneficio-Costo de 1.029 (ver Tabla 4.18). De no aplicarse el BSC los resultados obtenidos serán inferiores (ver Tabla 4.18). Por lo tanto se prueba que la Hipótesis N° 2 es verdadera.

4.9.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 3

“La preparación y conocimiento del personal, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”.

Según los Directores Ejecutivos en cuanto al conocimiento y aprendizaje del personal que presta servicios en los Fondos de Vivienda, se debe poner énfasis en cuanto a:

Mejorar las competencias del personal.

Conocimiento de alternativas de créditos existentes en el mercado actual.

Conocimiento en relación a los procesos de construcción.

Implementar los sistemas de información.

Mantener alineados y motivado al personal

Elevar el clima y cultura organizacional

Orientar al personal hacia el cliente

Para lograr los objetivos de los Fondos de Vivienda, es decir tener un impacto positivo en el personal aportante, es necesario disponer en la organización de personal competente y comprometido, así como disponer de sistemas de información que permitan proporcionar información precisa y oportuna. Estos insumos finalmente suman en los resultados de la organización, es por ello que en el presente trabajo se propone implementar las Iniciativas Estratégicas (ver Tabla 4.6.) teniendo en cuenta el costo de ellas (Anexo X: Presupuesto de Iniciativas Estratégicas). De implementarse dichas iniciativas estratégicas, se exige una mayor eficiencia (tasa de cobertura de 1.065, ver Tabla 4.14 Variables Actuariales con BSC) teniendo como consecuencia en la evaluación económica un impacto positivo: Mayor cantidad de oferta, VAN de 21,628,199.89, TIR 4.82% y Relación Beneficio-Costo de 1.029 (ver Tabla 4.18). De no aplicarse el BSC los resultados obtenidos serán inferiores (ver Tabla 4.18). Por lo tanto se prueba que la Hipótesis N° 3 es verdadera.

4.9.4 Contrastación de la Hipótesis Específica 4

“El incremento de los ingresos (de parte del Estado y aportantes) y la asignación de recursos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”.

Según los Directores Ejecutivos, es importante cumplir con la programación de los gastos presupuestados, así como también el monitoreo del ingreso de los aportes sin mermas a fin de disponer suficientes recursos para el momento oportuno, así como también es importante realizar la recuperación de los créditos otorgados con personal moroso, por ello en el presente trabajo se propone desarrollar las Iniciativas Estrategias en la parte Financiera (ver Tabla 4.6.) teniendo en consideración su presupuesto (Anexo X). Por tal razón se exige una mayor eficiencia (tasa de cobertura de 1.065, ver Tabla 4.14 Variables Actuariales con BSC) teniendo como consecuencia en la evaluación económica un impacto positivo: Mayor cantidad de oferta, VAN de 21,628,199.89, TIR 4.82% y Relación Beneficio-Costo de 1.029 (ver Tabla 4.18). De no aplicarse el BSC los resultados obtenidos serán inferiores (ver Tabla 4.18). Por lo tanto se prueba que la Hipótesis N° 4 es verdadera.

4.9.5 Contrastación de la Hipótesis General

“Un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard va a permitir la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP”.

Es oportuno puntualizar que el BSC es una metodología para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de una empresa mediante el empleo de indicadores o instrumentos de medición.

A lo largo del presente trabajo se propone un Modelo de BSC para los Fondos de Vivienda, dicho instrumento se compone de las perspectivas: financiera, conocimiento y aprendizaje, procesos internos y los aportantes; cada perspectiva contiene sus respectivos objetivos e indicadores y han sido construida en función al entorno en general, lo expuesto por los aportantes y la opinión de los Directores Ejecutivos; dentro de cada perspectiva se han desarrollado las Iniciativas Estratégicas con su respectivo presupuesto, teniendo como resultado que de aplicarse el BSC con los gastos presentados, se tendrá un impacto positivo, tal como se demuestra en la Figura 4.10 (Impacto con aplicación del BSC de 48.8% y sin aplicación del BSC de 42.9% en los beneficiarios del FOVIME) y la Tabla 4.18 (FOVIME: Impacto del BSC considerando VAN, TIR y Beneficio-Costo).

Como ha quedado demostrado, el impacto del Modelo propuesto de BSC aplicado en el FOVIME es positivo, obteniéndose mayor cantidad de beneficiarios y a su vez la organización se vuelve más eficiente para el logro de los objetivos por lo cual ha sido creado. Dicho instrumento podría implementarse con iguales resultados en los demás Fondos de Vivienda (FOVIMAR, FOVIMFAP y FOVIPOL), ya que dichas instituciones tienen la misma base legal y son dependencias del Estado, tal como lo es el FOVIME. Por lo tanto se prueba que la Hipótesis General es verdadera.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En lo que va de su gestión los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP han podido satisfacer aproximadamente a un 30.51% de sus aportantes, teniendo una gran brecha que cubrir.

Por los resultados obtenidos, se muestra que la aplicación del Balanced Scorecard en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP es beneficioso, permitiendo gestionar con eficiencia a cada Institución.

El desarrollo del presente trabajo muestra que la aplicación del BSC en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP refleja la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción que harán posible la generación de estrategias en forma integral y garantizar que los esfuerzos de las organizaciones se encuentran en línea con las mismas.

La aplicación del BSC permitirá impulsar y concretar mayor cantidad de proyectos y así poder ofertar mayor cantidad de productos (créditos, préstamos, entrega de lotes) hasta en un 48.8%.

El incremento de la oferta por parte de los los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP contribuirá a que los aportantes tengan mayor satisfacción y por lo tanto una mejor percepción.

Los procesos críticos identificados en las que se deberá poner esfuerzo para mejorar son: el saneamiento y obtención de terrenos, otorgamiento de créditos hipotecarios, el de construcción, lo relacionado al marco normativo, la atención a los reclamos y la atención y orientación a los aportantes.

Las tareas donde los Fondos de Vivienda debe poner atención con relación a su personal son: poner énfasis en mejorar las competencias, investigar alternativas de créditos existentes en el mercado actual, investigar e incorporar las nuevas tendencias con respecto a los procesos de construcción, implementar sistemas de información, mantener alineados y motivado al personal, elevar el clima y cultura organizacional y orientar al personal hacia el cliente

En cuanto a la parte financiera y presupuestal, se debe poner énfasis en la asignación de los recursos mediante el monitoreo y así como también poner esfuerzo en cuanto a su recuperación del personal moroso.

La evaluación económica ha demostrado que la implementación del BSC en un Fondo de Vivienda tiene un impacto positivo, de aplicarse en los demás Fondos de Vivienda, la réplica sería la misma.

La opinión por parte de personal con experiencia en el campo de la administración (doctores) validan el modelo propuesto.

Las hipótesis planteadas en el presente trabajo han sido despejadas.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar el Balanced Scorecard en cada Fondo de Vivienda de las FFAA y PNP a fin de tener un mejor impacto en su público objetivo.

Desarrollar las iniciativas estratégicas expuestas en el presente trabajo o en el mejor de los casos optimizarlas.

Aplicar el cuestionario expuesto en el presente trabajo por cada Fondo de Vivienda a fin de determinar el perfil de su público objetivo.

Realizar la evaluación económica en cada Fondo de Vivienda a fin de determinar la viabilidad del BSC.

Tener especial cuidado en la determinación de metas para los indicadores de resultado e inductores. Esta tarea será compleja en vista que se requiere de información oportuna y relevante que permita el cálculo de estos valores y que posteriormente aseguren el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano D. (2004). *Gestión Estratégica para el Sector Público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Reporte de Inflación Abril 2014 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf> del 10 Mayo 2014.
- Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html> del 15 Octubre 2013.
- Beltran J. (2010). *Indicadores de Gestión Segunda Edición*. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf del 21 Octubre 2013
- Bullón L. (2010). *Ventaja Competitiva de las Capacidades Operacionales y Dinámicas de la Tecnología de la Información: caso de Lima, Perú*. Tesis Doctoral. Perú: Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado
- Cáceres A. (2014). *Efectos de la Aplicación del Modelo de Watkins y Marsick en la Gestión del Conocimiento en los Negocios Globales en la Empresa HR LATAM-Lima 2013*. Tesis Doctoral. Perú: Universidad Ricardo Palma, Escuela de Postgrado.
- Cano J. (2007). *Introducción a la Business Intelligence*. Barcelona: ESADE.
- Collison C. y Parcell G. (2003). *La Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Chiavenato I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Congreso de la República del Perú (1987, 20 de Junio). *Ley N° 24686 Crean en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y Policial.*

Congreso de la República del Perú (2002, 31 de Mayo). *Ley N° 27743 Ley que modifica el Art 3° de la Ley de los Fondos de Vivienda Militar y Policial.*

Congreso de la República del Perú (2002, 27 de Junio). *Ley N° 27801 Ley que modifica el Régimen Legal del Fondo de Vivienda Militar y Policial.*

Congreso de la República del Perú (2003, 27 de Noviembre). *Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.*

David F. (1991). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Legis Editores S.A.

Del Álamo L. (2007). *La Actividad de la Administración en el Acceso y Protección Pública de la Vivienda*. Tesis Doctoral. España: Universidad Politécnica de Catalunya. Escuela de Postgrado.

Delgado G. (2007). *Propuesta para el Desarrollo del Balanced Scorecard para COPEME*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.

Diario Perú 21 (2013). *En 2012 se bate récord de ventas*. Recuperado de <http://peru21.pe/imprensa/2012-se-bate-record-venta-viviendas-2106806> del 15 May 2013.

Diario La Republica (2012). *Tasas que Ofrecen los Bancos y Fondo Mi vivienda*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/tasa-que-le-ofrecen-los-bancos-y-fondo-mivivienda-20-05-2012> del 20 Mayo 2012.

Domínguez J. y Linares J. (2002). *Propuesta de diseño Balanced Scorecard en una empresa de Industria de Conductores*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.

- Edvinsson L. y Malone M. (1999). *El Capital Intelectual*. Recuperado de <http://www.jorgecapellari.com/wp/wp.../Blog-1-El-capital-intelectual-Edvinsson-y-Malone.doc> del 06 de Junio del 2016.
- FOVIME. *Nosotros, Organización*. Recuperado de <http://www.fovime.com/ores/index.php/nosotross/organizacion> del 20 Octubre 2014.
- FOVIMFAP. *Quiénes somos, Organización*. Recuperado de <http://www.fovimfap.org.pe/> del 20 Octubre 14.
- FOVIMAR. *Sobre FOVIMAR, Organigrama*. Recuperado de <http://www.fovimar.com/organigrama.php> del 20 Octubre 2014.
- FOVIPOL. *Nosotros, Organigrama*. Recuperado de <http://www.fovipol.gob.pe/index.php/nosotros/organigrama> del 20 Oct 2014.
- García E. (2006). *Balanced Scorecard en una Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.
- García G. (2002). *Investigación Comercial*. Madrid: Esic Editorial
- Gonzales J. (1998). *Eficiencia en la Administración Pública y Gestión de los Recursos Humanos*. Tesis Doctoral. España: Universidad Autónoma de Vigo. Escuela de Postgrado
- Harbour J. (1996). *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Harmsen, T. (2005). *Diseño de Estructuras de Concreto Armado, Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/55676836/Diseno-de-Estructuras-de-Concreto-Harmsen-r#scribd> del 05 Agosto 2014.
- Horovitz J. (2004). *Los Secretos del Servicio al Cliente*. España: Prentice Hall.

- Kaplan R. y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Ku E. y Lernaque G. (2002). *Propuesta de un Modelo de Balanced Scorecard para la refinería de Conchán*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.
- Landeros J. (2007). *El Cuadro de Mando Integral, una Estrategia para la Empresa Mexicana*. Tesis de Maestría. México: Instituto Politécnico Nacional. Estudios de Postgrado.
- Laudon K. y Laudon J. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Márquez R. (2007). *Diseño de un Balanced Scorecard para una Empresa Productora y Distribuidora de Hormigón Premezclado*. Tesis de Licenciatura. Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Martínez J. (2005). *Gestión del Conocimiento en la Administración Electrónica. Las Tecnologías para la Interoperabilidad de la Información*. Tesis Doctoral. España: Universidad Carlos III de Madrid. Escuela de Postgrado.
- Maslow A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Lima: Dirección General del Presupuesto Público.
- Mitzberg, H., Brian J. y Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). *La Organización creadora del Conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.

- Peppard J. y Rowland P. (1995). *La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Pino R. (2003). *Los Indicadores de Gestión-Principios y Recomendaciones para su Aplicación*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.
- Poder Ejecutivo (1991, 02 de Noviembre). *Decreto Legislativo N° 732. Modifican varios artículos de la Ley N° 24686*.
- Poder Ejecutivo (1993, 02 de Diciembre). *Decreto Supremo N° 091. Se Aprueba el Reglamento de los Fondos de Vivienda Militar y Policial*.
- Poder Ejecutivo (2008, 03 de Junio). *Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado*.
- Poder Ejecutivo (2008, 31 de Diciembre). *Decreto Supremo N° 184-2008-EF. Reglamento de Ley de Contrataciones del Estado*.
- Poder Ejecutivo (2012, 10 de Diciembre). *Decreto Supremo N° 246-2012-EF. Establece el procedimiento de implementación progresiva de la estructura de ingresos aplicable al Personal Militar de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú*.
- Porter M. (1992). *La Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Portal Estado Peruano (2015). *Glosario*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_glosario.asp?pk_tipo=5 del 30 Dic 2015.
- Quiroga A. y Falco A. (2000). *El Balanced Scorecard aplicado al individuo*. Tesis de Maestría. Argentina: Universidad del Cema. Escuela de Postgrado.
- Romero O. (2005). *Medición del desempeño de una Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando el Análisis de Sensibilidad y el Cuadro de Mando Integral*. Tesis de Maestría. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. Escuela de Postgrado.

Sampieri R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Ediciones Mac Graw Hill.

Shack N. (2011). *Manual del Funcionario Público*. Perú: Ediciones Caballero Bustamante.

Sierra R. (2007). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. España: Internacional Thomson Editores.

Villajuana C. (2010). *Como Tejer el Balanced Scorecard*. Lima: Ediciones ESAN 2010.

Vilardell I. (1989). *Control de la Eficiencia en la Gestión de las Administraciones Municipales*. Tesis Doctoral. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Escuela de Postgrado.

ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTOS POR EMPLEAR	METODOLOGÍA DE ESTUDIO
PROB. PRINCIPAL ¿Qué efectos tendrá la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?	OBJETIVO GENERAL Proponer un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard que permita gestionar con eficiencia los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	HIP. GENERAL Un modelo de gestión aplicando el Balanced Scorecard va a permitir la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	VARIABLE DEPENDIENTE Gestión eficiente de los Fondos de Vivienda	Evaluación Económica (VAN, TIR, B/C) Validación mediante expertos	TIPO No experimental MÉTODO Deductivo
PROB ESPECÍFICO 1 ¿La cantidad de productos ofertados a los aportantes, son los suficientes en un modelo de gestión eficiente para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?	OBJ. ESPECÍFICO 1 Incrementar la cantidad de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP en un modelo de gestión eficiente.	HIP. ESPECÍFICA 1 El incremento de productos ofertados por los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP va a contribuir a una mayor satisfacción de los aportantes en un modelo de gestión eficiente.	VARIABLE INDEPENDIENTE Aportantes	Cuestionario	ENFOQUE Cualitativo Cuantitativo ALCANCE Causal-Explicativo
PROB ESPECÍFICO 2 ¿Qué procesos internos críticos tienen relevancia, para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?	OBJ. ESPECÍFICO 2 Mejorar los procesos internos críticos que tienen relevancia en un modelo de gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	HIP. ESPECÍFICA 2 La mejora de los procesos internos críticos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	VARIABLE INDEPENDIENTE Procesos internos	Entrevista con personal gerencial de cada Fondo de Vivienda	POBLACIÓN DE ESTUDIO Personal de Directores Ejecutivos y personal aportante del: FOVIMAR FOVIMFAP FOVIME FOVIPOL DISEÑO MUESTRAL Probabilística MUESTRA REPRESENTATIVA Personal del EP TAMAÑO DE LA MUESTRA 391 encuestas TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Entrevistas Encuestas Recolección de datos secundarios
PRO. ESPECÍFICO 3 ¿Qué preparación y conocimiento del personal, debe alcanzarse para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?	OBJ. ESPECÍFICO 3 Mejorar la preparación y conocimiento del personal en un modelo de gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	HIP. ESPECÍFICA 3 La preparación y conocimiento del personal, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	VARIABLE INDEPENDIENTE Conocimiento y aprendizaje		
PROB ESPECÍFICO 4 ¿Qué ingresos (dinero del Estado y de los aportantes) y la asignación de recursos, son los necesarios, para contribuir a la gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP?	OBJ. ESPECÍFICO 4 Mejorar los ingresos (dinero del Estado y de los aportantes) y la asignación de recursos, en un modelo de gestión eficiente para los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	HIP. ESPECÍFICA 4 El incremento de los ingresos (de parte del Estado y aportantes) y la asignación de recursos, va a contribuir a una gestión eficiente de los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP.	VARIABLE INDEPENDIENTE Finanzas y Presupuesto		

ANEXO II: PLAN MAESTRO

VARIABLES	CONCEPT.	INDICADORES	OPCIÓN DE RESPUESTA	
			GERENTES EJECUTIVOS	APORTANTES
Aportantes	Es el personal militar que mensualmente aporta el 5% de su remuneración pensionable. Son los beneficiarios que deben reunir ciertos requisitos y posterior a ello obtener una vivienda	N° de aportantes con departamentos entregados. N° de aportantes con créditos entregados.	¿Cuáles son las modalidades de asignación de beneficios (departamento construido, préstamos, etc) a los aportantes del fondo de vivienda de su institución? ¿Qué porcentaje de sus aportantes ha sido beneficiado? ¿Cómo visualiza actualmente la demanda de departamentos o préstamos del personal? - ¿Cuál cree Ud., de las dos modalidades de gestión que realiza (departamento o prestamos) a los aportantes es más beneficioso para su organización?	¿Mediante que modalidad le gustaría acceder a una vivienda del FOVIME? () Sorteo de un programa de viviendas. () Préstamo para la compra de una vivienda o terreno.
		% de aprobación de los Fondos de Vivienda.		¿Cree que el FOVIME, a lo largo del tiempo, ha realizado una buena gestión para solucionar el déficit de vivienda de sus aportantes? () Si. () No. () No tengo idea. De ser negativa su respuesta, ¿Cuál cree que son los aspectos negativos en la gestión del FOVIME? () Reducida oferta de viviendas. () Viviendas demasiadas caras. () Poca información sobre los programas de vivienda. () Otros (detalle Ud.)
Procesos internos	Son los diversos procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos (MAPRO) de cada Fondo	N° de terrenos saneados. % de reducción del tiempo para la construcción de departamentos optimizados.	¿Su Organismo ejecuta programas habitacionales y de ser negativa o positiva su respuesta explique sus razones? Porcentaje	
		% de reducción del tiempo para entrega de crédito	¿Su Organismo realiza préstamos, que modalidad son y de ser negativa o positiva explique las razones? Porcentaje. ¿Quién cree que es un potencial sustituto de los	¿Sabía Ud., que el FOVIME otorga préstamos para construir o adquirir una vivienda? () Si. () No

			programas de vivienda o en el rubro de préstamos que Ud., gestiona?	¿Consideraría Ud., obtener un préstamo del FOVIME para construir o adquirir una vivienda? () Si. () No
		% incremento de obtención de liquidez proveniente de aportantes.	¿Tiene Ud., personal moroso en su organización ¿Por qué cree que ocurre este problema?	
		N° de requisitos optimizados. - % de reclamos atendidos	Tiene Ud., personal que se desafilie en su organización ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Qué porcentaje representa? ¿Cuáles son las medidas adoptadas para que el personal no se desafilie?	¿Esta Ud., considerando retirarse del FOVIME? () Si. () No. - De ser positiva su respuesta, indique los motivos:
		- % de gestiones atendidas		Como califica Ud., el proceso de información y difusión de los programas de vivienda y/o préstamos? () Muy buena. () Buena. () Regular () Mala. () Muy Mala
Conocimiento y aprendizaje	Es el nivel de preparación y conocimiento del personal que realiza los procesos	N° de horas de asistencia a cursos y programas de formación	¿El personal que forma parte de su organización, es la adecuada, tienen experiencia en el campo que se desarrolla su Institución, que problemas enfrenta? - Dispone de herramientas de gestión como por ejemplo el Balance Scorecard?	
		% de satisfacción del personal (interno)		
		% de sugerencias implementadas.		
		- N° de alternativas para proporcionar un crédito hipotecario	¿Cuáles son los fundamentos para otorgar los montos actuales de préstamos que proporciona su organización?	¿Cuál considera Ud., la cantidad más adecuada que el FOVIME debe otorgar como préstamo? () De \$ 60,001 a \$ 70,000 () De \$ 70,001 a \$ 80,000 () De \$ 80,001 a \$ 90,000 () De \$ 90,001 a \$ 100,000 () Otros (detalle Ud.): \$
				¿Cuál considera la cuota mensual más adecuada

			¿Ha celebrado alianzas estratégicas con algunas instituciones para facilitar el acceso a un departamento o préstamo a su personal?	para pagar por una vivienda o préstamo del FOVIME? <input type="checkbox"/> De S/. 500.00 a S/. 700.00 <input type="checkbox"/> De S/. 701.00 a S/. 900.00 <input type="checkbox"/> De S/. 901.00 a S/. 1,200.00 <input type="checkbox"/> De S/. 1,201.00 a S/. 1,500.00 <input type="checkbox"/> De S/. 1,501.00 a S/. 1,800.00 <input type="checkbox"/> Otros (detalle Ud.): S/.
		- N° de alternativas de construcción	- ¿Qué nuevas tendencias han aparecido en el sector inmobiliario?	¿La oferta de programas de vivienda que brinda el FOVIME, es más atractiva (en relación calidad-precio) que otras ofertas inmobiliarias existentes en el mercado? <input type="checkbox"/> Si. <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/> No tengo idea. ¿En relación a su interés por una vivienda, qué lugar le gustaría vivir? ¿Qué tipo de vivienda le gustaría adquirir? <input type="checkbox"/> Casa. <input type="checkbox"/> Departamento. <input type="checkbox"/> Cualquiera de los anteriores ¿De cuántos m ² le gustaría adquirir su vivienda? <input type="checkbox"/> De 70 m ² a 80 m ² . <input type="checkbox"/> De 81 m ² a 90 m ² . <input type="checkbox"/> De 91 m ² a 100 m ² . <input type="checkbox"/> De 101 m ² a 110 m ² . <input type="checkbox"/> De 111 m ² a 120 m ² . <input type="checkbox"/> Otros (detalle Ud.): m ²
		N° de módulos integrados en plataforma.	¿Dispone de plataforma informática en su organización para felicitar la gestión? ¿Si es así, cuál es?	
		N° de procesos certificados	¿Cuál cree Ud., que son los factores críticos de éxito en su organización?	
Finanzas y Presupuesto	Son los ingresos (2% el Estado, 5% aportantes) y egresos que son administrados por cada Fondo	% de desviación de marco presupuestal	¿Se da cumplimiento a todo el plan de trabajo programado durante el periodo, se dispone del suficiente presupuesto?	
		% de recuperación	¿Cuáles son las medidas para evitar y/o contrarrestar este problema (morosos)?	

ANEXO III: ESCALA DE PRÉSTAMOS DE LAS FFAA Y PNP

MARINA		EJERCITO	
OFICIALES			
Vicealmirante	S/. 487,500.00	General de División	S/. 127,000.00
Contralmirante	S/. 475,500.00	General de Brigada	S/. 125,000.00
Capitán de Navío	S/. 393,000.00	Coronel	S/. 122,000.00
Capitán de Fragata	S/. 243,000.00	Teniente Coronel	S/. 78,000.00
Capitán de Corbeta	S/. 185,000.00	Mayor	S/. 65,000.00
Teniente Primero	S/. 153,500.00	Capitan (15 Años)	S/. 52,000.00
Teniente Segundo	S/. 128,000.00	Teniente	-----
Alférez de Fragata	S/. 125,000.00	Alferez	-----
SUPERVISORES, TECNICOS Y SUB OFICIALES			
Técnico Supervisor Primero	S/. 151,500.00	Tecnico Jefe Superior	S/. 49,400.00
Técnico Supervisor Segundo	S/. 145,500.00	Tecnico Jefe	S/. 44,200.00
Técnico Primero	S/. 135,500.00	Tecnico de 1ra	S/. 41,600.00
Técnico Segundo	S/. 126,500.00	Tecnico de 2da	S/. 38,000.00
Técnico Tercero	S/. 119,500.00	Tecnico de 3ra	S/. 37,000.00
Oficial de Mar Primero	S/. 116,000.00	Sub Ofical 1ra	S/. 35,000.00
Oficial de Mar Segundo	S/. 114,000.00	Sub Ofical 2da	-----
Oficial de Mar Tercero	S/. 112,000.00	Sub Ofical 3ra	-----

* El personal de la FAP su monto máximo de préstamo es de S/. 150, 000.00, los montos a prestarse están en función a la justificación de ingresos y que también puede acompañar su conyuge. Fuente: FOVIMFAP.

**El monto Máximo de préstamo para adquisición de bien inmueble a futuro (en planos) a inmobiliarias legalmente formalizadas (de preferencia acreditadas ante FOVIPOL), compra de viviendas o terrenos independizados, será otorgado teniendo en cuenta el monto de los aportes del beneficiario y del Estado, a la fecha de la presentación de su solicitud, multiplicado por el número de veces aprobado por el Directorio. Fuente: Guía de Procedimientos de Prestamos del FOVIPOL 2'14.

ANEXO IV: PRECIOS EN EL MERCADO INMOBILIARIO EN ALGUNOS DISTRITOS DE LIMA (PERÚ 21, 2013)



ANEXO V: CREDITOS HIPOTECARIOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (LA REPUBLICA, 2012)

Tasas que le ofrecen los bancos y Fondo Mivivienda

Valor del inmueble: **S/. 150.000**

Ingresos mensuales: **S/. 3.000**

Cuota inicial: **20%**

Valor de inicial: **S/. 3.000**

Plazo de préstamo: **15 años**

Monto de préstamo: **S/. 120.000**

Banco	Valor de cuota (S/.)	Tasa de Interés	% de financiamiento	Costo portes y servicios (S/.)
Banco Financiero (Crédito Hipotecario)	1.318,69	9,00%	80%	10,00
HSBC Bank Perú (Crédito Hipotecario)	1.395,94	10,75%	90%	10,00
Interbank (Préstamos hipotecario tasa fija)	1.458,85	11,20%	90%	0,00
BBVA Continental (Préstamo Hipotecario Tasa Mixta)	1.469,64	11,75%	90%	8,50
BCP (Crédito Hipotecario Tasa Fija)	1.476,49	11,25%	90%	10,00
BanBif (Préstamo hipotecario)	1.481,34	11,00%	90%	9,00
Scotiabank (Préstamo hipotecario)	1.481,52	12,00%	90%	9,00
BBVA Continental (Préstamo hipotecario Tasa Fija)	1.486,32	11,99%	90%	8,50
BCP (Crédito Hipotecario Tasa Mixta)	1.493,93	11,50%	90%	10,00
Mibanco (Coficasa)	1.501,88	11,10%	80%	0,00
Scotiabank (Préstamo hipotecario Tasa Mixta)	1.502,44	12,30%	90%	9,00
Banco de Comercio (Maxicasa)	1.522,79	12,00%	90%	7,00
*Fondo Mivivienda	1.143,67	7,00%	-----	-----

Fuente: www.comparabien.com / Fondo Mivivienda *Valor de la vivienda S/. 182.500 - Plazo: 20 años - Cuota inicial

ANEXO VI: REPORTE DE INFLACIÓN: PANORAMA ACTUAL Y PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2014-2015 (BCRP, 2014)

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES						
	2012	2013	2014 ^v		2015 ^v	
			RI Dic.13	RI Abr.14	RI Dic.13	RI Abr.14
Var. % real						
1. Producto bruto interno	6,0	5,6	6,0	5,5	6,5	6,7
2. Demanda interna	8,0	6,8	6,0	5,4	6,1	6,1
a. Consumo privado	6,1	5,3	5,2	5,1	5,4	5,4
b. Consumo público	8,1	6,7	6,3	6,1	4,2	4,7
c. Inversión privada fija	15,6	6,0	6,3	6,0	6,6	6,6
d. Inversión pública	19,1	12,5	15,5	15,5	14,6	12,5
3. Exportaciones de bienes y servicios	3,7	-0,9	6,3	3,3	10,9	8,2
4. Importaciones de bienes y servicios	11,3	3,6	6,3	3,3	7,9	5,6
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,8	2,6	3,1	3,0	3,3	3,2
Nota:						
Brecha del producto ^{2/} (%)	0,5	0,0	-0,5 ; +0,5	-0,5 ; +0,5	-0,5 ; +0,5	-0,5 ; +0,5
Var. %						
6. Inflación	2,6	2,9	1,5 - 2,5	2,5 - 3,0	1,5 - 2,5	1,5 - 2,5
7. Precio promedio del petróleo	-1,0	4,0	-0,8	-0,4	-3,1	-8,3
8. Tipo de cambio nominal esperado ^{3/}	-4,8	8,5	2,0	2,3	0,4	0,9
9. Tipo de cambio real multilateral ^{3/}	-7,2	0,7	1,7	-0,3	0,5	-0,2
10. Términos de intercambio	-2,1	-4,7	-2,2	-2,8	-0,1	0,3
a. Precios de exportación	-2,2	-5,5	-4,5	-3,2	0,3	-0,1
b. Precios de importación	-0,2	-0,8	-2,4	-0,4	0,4	-0,5
Var. % nominal						
11. Circulante	18,3	9,3	12,7	10,6	11,9	14,5
12. Crédito al sector privado ^{4/}	15,4	13,3	13,5	14,2	12,0	14,7
% PBI						
13. Inversión bruta fija	25,8	26,6	28,2	27,4	28,6	27,7
14. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-3,3	-4,6	-4,6	-4,3	-4,2	-3,9
15. Balanza comercial	2,7	0,0	0,0	-0,4	0,7	0,1
16. Entrada de capitales externos de largo plazo ^{5/}	10,8	9,5	6,4	7,4	6,2	6,3
17. Ingresos corrientes del gobierno general	22,3	22,2	21,6	22,5	21,7	22,0
18. Gastos no financieros del gobierno general	19,3	20,5	20,5	21,0	20,7	21,3
19. Resultado económico del sector público no financiero	2,3	0,9	0,1	0,3	0,0	-0,3
20. Saldo de deuda pública total	20,4	19,6	17,2	19,0	16,4	18,3
RI: Reporte de Inflación. 1/ Proyección. 2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje). 3/ Encuesta de expectativas de tipo de cambio nominal a los agentes económicos. 4/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias. 5/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país y desembolsos de largo plazo del sector privado.						

ANEXO VII: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA AL CAPITÁN DE NAVÍO AP JUAN YAÑEZ HERRERA, DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO DE VIVIENDA DE LA MARINA (FOVIMAR) AF 2014.

¿Cuáles son las modalidades de asignación de beneficios a los aportantes del fondo de vivienda de su institución?

Se otorgan préstamos hipotecarios, es decir el desembolso de un flujo monetario con una garantía financiera (proyecto en proceso de construcción) se garantiza el préstamo con cheque de gerencia, carta fianza.

2. ¿Cómo visualiza actualmente la demanda de departamentos o préstamos, del personal?

Por la progresión de las remuneraciones en función del cumplimiento de las diferentes etapas del DL N° 1132 “Ley de remuneraciones de las FFAA” la visualización es creciente, positiva desde todo punto de vista, porque el incremento de la remuneración, por lo menos bajo el sistema con el que trabajamos está en proporción directa con un incremento al monto del préstamo, en la medida que se amarre, creo que la demanda se va a incrementar y la tendencia del 2011 a la fecha ha sido una demanda creciente: de 22 millones en el 2011, 36 millones el 2012 y 33 millones hasta junio del 2013, esperando al final del año cerrar con 60 millones.

3. ¿Qué porcentaje de sus aportantes ha sido beneficiado?

De los 16,122 aportantes hay 4,020 préstamos que se atienden lo que hace un 25%, si contamos con los 840 aportantes que ya han alcanzado cancelar su préstamo estaríamos hablando de un 30% aproximadamente.

4. ¿Su Organismo ejecuta programas habitacionales y de ser negativa o positiva su respuesta explique sus razones? Porcentaje.

No se construye directamente, pero si promueve y se auspicia programas de vivienda, no tenemos implementado un departamento de proyectos y construcción, ni personal capacitado (Ingeniero Civil, Proyectistas, Calculista), ingenieros en diferentes especialidades que puedan realizar un desarrollo de proyecto.

Lo que hacemos es promover el desarrollo de programas a través de otorgamiento de créditos hipotecarios a nuestros aportantes con la satisfacción de la demanda en un 100% del proyecto y con eso satisfacemos la necesidad del proyectista, tenemos proyectos exclusivamente nuestros, pero a través de modalidad de tipo convenio.

5. ¿Su Organismo realiza prestamos, que modalidad son y de ser negativa o positiva explique las razones? porcentaje

Si realiza préstamos en la modalidad de crédito hipotecario; ya que de esta manera el inmueble queda hipotecado hasta el término del préstamo. Actualmente el monto para un Coronel es de S/ 393,000 y para un OM3 (Sub Oficial 3^a en el Ejército) es de S/ 112,000.

6. ¿Cuáles son los fundamentos para otorgar los montos actuales de préstamos que proporciona su organización?

En base al monto máximo que nos fija la norma, la cuota no debe pasar del 30% del total de la remuneración mensual del aportante, ese 30% lo proyectamos a 30 años a un tasa de 4.5% y lo traemos a valor presente, y esa es la forma de calcular el crédito hipotecario a otorgar, lo que permite que la cuota real y fija que se paga en esos 30 años no exceda el 30% que establece la norma para los descuentos.

7. ¿Cuál cree Ud., de las dos modalidades de gestión que realiza (construcción de departamento o prestamos) a los aportantes es más beneficioso para su organización?

Pienso que la modalidad de préstamo toda vez que el FOVIMAR no construye programas de viviendas, ya que de esta manera nos permite regular la brecha que hay entre el monto de préstamos y el precio de un bien inmueble. Son préstamos reales y efectivos por lo tanto el aportante está en condiciones de adquirir un bien inmueble de cualquier programa de vivienda.

8. ¿Cuál cree Ud., que son los factores críticos de éxito en su organización?

Como una entidad crediticia, una entidad que auspicia y promueve programas inmobiliarios, básicamente se tiene que cuidar 3 aspectos fundamentales:

El más importante, seguridad en las inversiones (80'000,000.00) invertidos en el mercado financiero nacional, de no tomar decisiones de inversiones seguras y rentables eso podría llevar a que los recursos caigan.

Evaluar a los aportantes solicitantes del crédito hipotecario (riesgo crediticio), no estar en INFOCOR, basta que deban S/. 500.00 o que sean reportados en el sistema crediticio no se les presta, hasta que regularicen.

Asegurar antes de otorgar el préstamo, que el solicitante tenga capacidad de pago real.

Y una cuarta sería escoger el programa o proyecto de vivienda adecuado que satisfaga las necesidades de los aportantes y que sea construido por una empresa seria, confiable y segura.

9. ¿El personal que forma parte de su organización es el adecuado, tienen experiencia en el campo que se desarrolla su institución, qué problemas enfrenta?

El personal que integra el FOVIMAR es personal militar y personal civil, los militares somos cambiados en forma anual y el personal civil permanece más tiempo en sus puestos. Los militares somos marinos y no tenemos experiencia en el campo inmobiliario pero si conocemos sobre administración.

10. Tiene Ud., personal que se desafilia en su organización ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Qué porcentaje representa?

Son los que ya cuentan con vivienda propia y no requieren contar con esta capacidad crediticia, que le permita comprar una segunda vivienda, tenemos una curva creciente que no se desafilia, si no se reincorpora, el año pasado se han reincorporado a 83 aportantes permitiendo recaudar S/. 159,000.00.

Aquellos que ya tienen casa podrían solicitar el préstamo para hacer mejoras a sus casas o ampliaciones.

11. ¿Cuáles son las medidas adoptadas para que el personal no se desafilie?

No se adoptado ninguna medida.

12. ¿Tiene Ud., personal moroso en su organización ¿Por qué cree que ocurre este problema?

Es mínimo 0.17% a comparación de entidades del mercado de crédito hipotecario que es de 2.21%, es bastante bajo.

El factor que influye es un mal análisis de capacidad crediticia, nuestra morosidad es básicamente en préstamos antiguos con antigüedad de 10 años.

13.¿Cuáles son las medidas para evitar y/o contrarrestar este problema?

Para reducir la morosidad hemos contratado una empresa de cobranzas coactivas, anteriormente lo hacia la Procuraduría General de la Marina. Se tuvo que tercerizar debido a la recargada labor de la Procuraduría. Esta empresa cobra un porcentaje del 14% de la recuperación, ellos están comenzando a trabajar y se está mejorando ciertos márgenes de morosidad, que la verdad no son muy significativos; pero igual hay que bajarlos.

14. ¿Ha celebrado alianzas estratégicas con algunas instituciones para facilitar el acceso a un departamento o préstamo a su personal?

Tenemos convenio suscrito con el Banco de Crédito, que nos permite compartir una hipoteca de un inmueble; eso quiere decir que FOVIMAR prestan una parte del monto y el Banco otra parte del crédito, sobre el mismo inmueble.

15. ¿Qué nuevas tendencias han aparecido en el sector inmobiliario?

En función a la experiencia que llevo en el puesto, la tendencia en el campo inmobiliario se traduce en edificios altos y departamentos más pequeños.

16. ¿Quién cree que es un potencial sustituto de los programas de vivienda o en el rubro de préstamos que Ud., gestiona?

NO existe; mientras tengamos la capacidad de otorgar tasas de crédito 50% inferiores a las tasas de otras entidades financieras y plazos de pago 50% más largos que los plazos de pagos vigentes.

17. ¿Dispone de plataforma informática en su organización para facilitar la gestión? ¿Si es así, cuál es?

Tenemos un sistema informático, desarrollado en diferentes módulos que nos permite disponer de información en tiempo real en los diferentes campos:

Modulo Administrativo

Modulo Contable

Modulo Financiero

Módulo de Préstamos Hipotecarios

La página web que disponemos permite que el aportante pueda ver la situación de su trámite en tiempo real, su estado de cuentas, así como proyecciones de las cuotas de un préstamo, entre otras cosas.

18. ¿Se da cumplimiento a todo el plan de trabajo programado durante el periodo, se dispone del suficiente presupuesto?

FOVIMAR dispone de un presupuesto más o menos predictivo en vista que se sabe mensualmente cuanto se va a recabar por ingresos ya que se conoce la cantidad de efectivos, sin embargo, en cuanto a la ejecución esta se planea para el año y en el transcurso como en cualquier administración ocurren contratiempos, lo que retarda la presentación de la oferta. Se debe tener en cuenta que mi gestión ha recibido avances de programas de vivienda del año pasado, es decir mi gestión lo está continuando. Asimismo, se debe tener presente que el presupuesto que se dispone alcanza para una cierta cantidad de programas de vivienda, así como cierta cantidad de préstamos y eso es lo que se puede ofertar.

19. ¿Dispone de herramientas de gestión como por ejemplo el Balanced Scorecard?

Contamos con asesoría de gente especializada; estamos en pleno desarrollo de una consola de indicadores gerenciales; estamos en la parte de implementación informática, para que los usuarios, tanto los miembros del comité, como los aportantes puedan tener acceso a información en tiempo real y extraer documentación con la seguridad del caso.

ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL FAP, FILIBERTO PINTO AMADO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO DE VIVIENDA DE LA FUERZA AÉREA (FOVIMFAP) AF 2014.

1. ¿Cuáles son las modalidades de asignación de beneficios a los aportantes del fondo de vivienda de su institución?

Son cuatro (04) modalidades de préstamos y programas de vivienda:

Casa de estreno promovidas por el fondo

Adquisición de viviendas de terceros.

Compras de deudas hipotecarias.

Mejoras y construcciones de su vivienda o compra de terreno.

2. ¿Cómo visualiza actualmente la demanda de departamentos o préstamos, del personal?

Vamos de acuerdo con nuestros recursos financieros y las oportunidades de adquirir terrenos.

3. ¿Qué porcentaje de sus aportantes ha sido beneficiado?

Aproximadamente el 29%.

4. ¿Su Organismo ejecuta programas habitacionales y de ser negativa o positiva su respuesta explique sus razones? Porcentaje.

No realiza directamente, pero si promueve y gestiona, no cuenta con la infraestructura necesaria para realizar sus propios proyectos (Ingenieros, Maquinarias, etc).

5. ¿Su Organismo realiza préstamos, que modalidad son y de ser negativa o positiva explique las razones? porcentaje

Si realiza préstamos.

6. ¿Cuáles son los fundamentos para otorgar los montos actuales de préstamos que proporciona su organización?

De acuerdo a la liquidez del personal y con el apoyo de otros ingresos o el apoyo de lo que percibe su esposa en un 50%.

7. ¿Cuál cree Ud., de las dos modalidades de gestión que realiza (construcción de departamento o préstamos) a los aportantes es más beneficioso para su organización?

Más fácil es un préstamo, es más sencillo, se realizan menos procesos. En un programa de vivienda tendría que entrar en un sorteo o lotería, y eso es más complicado.

8. ¿Cuál cree Ud., que son los factores críticos de éxito en su organización?

Nuestros procesos son de préstamos y créditos hipotecarios; para poder acceder a un préstamo tiene que pasar el expediente por varias etapas hasta que sea aprobado.

9. ¿El personal que forma parte de su organización es el adecuado, tienen experiencia en el campo que se desarrolla su institución, qué problemas enfrenta?

El personal militar no tenemos mucha experiencia en el campo de la construcción, sin embargo, tenemos experiencia en el campo de la administración, además en FOVIMFAP tenemos personal civil con experiencia que asesoran para la toma de decisiones adecuadas.

10. Tiene Ud., personal que se desafilia en su organización ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Qué porcentaje representa?

En el caso del personal en actividad la afiliación es obligatoria, pero desde el año 2002 es facultativo para el personal que pasa a retiro.

Se exonera porque tiene vivienda

Se exonera por cancelación de deuda

Los que se desafilian son por lo menos son 200 anuales, que son reemplazados por los que egresan de las escuelas.

11. ¿Cuáles son las medidas adoptadas para que el personal no se desafilie?

No hay ninguna medida, mientras este dentro del marco de la ley, no hay problema; solo se exonera el que está en retiro, para los de actividad es obligatorio.

12. ¿Tiene Ud., personal moroso en su organización ¿Por qué cree que ocurre este problema?

Anteriormente los créditos otorgados no tenían una hipoteca y hay personal que solicito el crédito y ya no están y por eso son incobrables.

En el caso del personal en actividad con el DL N° 1132, su capacidad de pago ha aumentado, pero no paso lo mismo con el personal que se encuentra en retiro.

Dentro de la prioridad de descuento se está por debajo de los descuentos de bienestar (colegios, casas, bazar, etc.).

13.¿Cuáles son las medidas para evitar y/o contrarrestar este problema?

Una de ellas es la tasa de interés moratorio que es del 6% al crédito y otra es la facilidad para refinanciar la deuda en las mismas cantidades de cuotas o en las mismas cuotas fijas.

14. ¿Ha celebrado alianzas estratégicas con algunas instituciones para facilitar el acceso a un departamento o préstamo a su personal?

No.

15. ¿Qué nuevas tendencias han aparecido en el sector inmobiliario?

De acuerdo al tiempo que llevo en el puesto, me he dado cuenta que las tendencias de las construcciones van por el empleo del concreto armado para hacer más rápidas las construcciones.

16. ¿Quién cree que es un potencial sustituto de los programas de vivienda o en el rubro de préstamos que Ud., gestiona?

Puede ser Mi Vivienda, pero esta gestiona el préstamo a través de una entidad financiera.

Con Techo Propio, no.

Por el momento no tenemos competencia, no competimos con otras constructoras del medio local y la posible competencia sería los fondos de la Marina, Ejército y Policía, lo cual no podría ser, porque cada institución se preocupa por el bienestar de su personal.

17. ¿Dispone de plataforma informática en su organización para felicitar la gestión? ¿Si es así, cuál es?

Si, disponemos del Sistema Informático Génesis III, con plataforma de base de Datos en Oracle.

18. ¿Se da cumplimiento a todo el plan de trabajo programado durante el periodo, se dispone del suficiente presupuesto?

FOVIMFAP dispone de liquidez para sus programas de vivienda, se hacen los programas de vivienda que se pueden desarrollar de acuerdo a lo planeado, FOVIMFAP realiza programas de vivienda conjuntamente en alianza con constructoras e inmobiliarias.

19. ¿Dispone de herramientas de gestión como por ejemplo el Balance Scorecard?

No se dispone, pero se podría implementar.

ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL PNP LUIS VASQUEZ GUERRERO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO DE VIVIENDA DEL EJERCITO (FOVIME) AF 2014.

¿Cuáles son las modalidades de asignación de beneficios (departamento construido, préstamos, etc.) a los aportantes del fondo de vivienda de su institución?

Las modalidades son la entrega de un departamento con un diseño, área y precio de acuerdo a las características y capacidad de pago de los aportantes. De la misma manera, se otorgan préstamos al personal aportante para la adquisición de una vivienda, para su construcción cuando ya se cuenta con un terreno o para la realización de mejoras.

¿Cómo visualiza actualmente la demanda de departamentos o préstamos del personal?

La demanda de vivienda irá aumentando conforme se incorporen nuevos Oficiales o Sub Oficiales al servicio activo, los cuales serán también aportantes, así como también se acerquen a los 25 años de servicio, ya que después no se puede solicitar casa de servicio. El personal militar no tiene muchas probabilidades de acceder a la vivienda propia por lo cual el FOVIME está destinado a cubrir esa necesidad, la cual se irá satisfaciendo con el transcurrir de los años.

¿Qué porcentaje de sus aportantes ha sido beneficiado?

Hasta la fecha se ha beneficiado alrededor del 32% de los aportantes con una vivienda o un préstamo para vivienda.

¿Su organismo ejecuta programas habitacionales y de ser negativa o positiva su respuesta explique sus razones? Porcentaje.

El FOVIME ha ejecutado y seguirá ejecutando programas habitacionales. Los próximos proyectos de vivienda por ejecutarse son El Mirador de Las Palmas con 75 departamentos para Oficiales, el

Conjunto Residencial Vista Verde para Oficiales con 426 departamentos y se ha adquirido el terreno de 2,535 m² en la Av. GRAL MURILLO en Chorrillos para el desarrollo de un programa de vivienda para Tcos y SSOO. A la fecha se han beneficiado más de 5,000 aportantes con una vivienda, terreno o un préstamo.

¿Su organismo realiza préstamos, qué modalidad son y de ser negativa o positiva explique las razones?

Los préstamos que otorga el FOVIME son hipotecarios, se realizan tomando en hipoteca el inmueble que se desea adquirir o el que es de propiedad del aportante y que desea construir o mejorar.

¿Cuáles son los fundamentos para otorgar los montos actuales de préstamos que proporciona su organización?

Los préstamos se fundamentan en la liquidez del aportante, los años de aportación y su grado militar.

¿Cuál cree Ud. de las dos modalidades de gestión que realiza (departamento o préstamos) a los aportantes es más beneficioso para su organización?

Para el FOVIME la modalidad más práctica para satisfacer a sus aportantes es el otorgamiento de créditos hipotecarios. La modalidad de la ejecución de un programa de vivienda es mucho más complicado por toda la logística que comprende.

¿Cuál cree Ud. que son los factores críticos de éxito de su organización?

Los factores críticos son su flujo de efectivo líquido en recursos captados y la capacidad profesional de su personal.

¿El personal que forma parte de su organización es el adecuado, tienen experiencia en el campo que se desarrolla su institución, qué problemas enfrenta?

El personal tanto militar como civil que forma parte del FOVIME es el adecuado, ya que se encuentra capacitado para asumir las funciones que les han sido asignadas, sin embargo, existe una alta rotación del personal militar. Los Oficiales pertenece al arma de Ingeniería, servicio de Ciencia y Tecnología, Servicio Jurídico, mientras que el personal civil tiene formación en actividades administrativas, etc.

Tiene Ud. personal que se desafilia en su institución, ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Qué porcentaje representa?

El fondo es de carácter obligatorio desde su creación por ley, existió y existe personal que al momento de convertirse en aportante ya cuenta con una vivienda, de modo que ya no requiere de los beneficios del FOVIME y procede a retirarse. De la misma manera el personal militar aportante que pasa a la situación de retiro si no desea continuar aportando formula la solicitud respectiva para no seguir haciéndolo. El personal que se retira es el 0.025% de los aportantes cada año.

¿Cuáles son las medidas adoptadas para que el personal no se desafilie?

Las medidas han sido el desarrollo de programas de vivienda, para lo cual se han realizado convenios con otras organizaciones y con el Ejército para la obtención de terrenos a bajo precio. Una medida puntual es el no reingreso del personal que se ha desafiliado.

¿Tiene Ud. personal moroso en su organización? ¿Por qué ocurre este problema?

Existe personal con la condición de moroso de alrededor de un 16%. En su mayoría el personal moroso proviene de los primeros programas de vivienda, donde los beneficiarios tenían que realizar los pagos directamente en ventanilla de las entidades financieras, no cumpliendo con hacerlo.

¿Cuáles son las medidas para evitar y/o contrarrestar este problema?

Se realiza una precalificación del aportante que postula a un departamento o solicita un préstamo, con la evaluación de su capacidad de pago por su condición económica y financiera, además los pagos ahora se realizan por descuento en planillas.

¿Ha celebrado alianzas estratégicas con algunas instituciones para facilitar el acceso a un departamento o préstamo a su personal?

Se han celebrado alianzas con la empresa privada para comprometer capital en la construcción de proyectos de vivienda, como por ejemplo con el Consorcio Vista Verde para la construcción de un Conjunto Residencial , también se ha celebrado una alianza con el Consorcio Blanco ingenieros para el desarrollo de un proyecto.

¿Qué nuevas tendencias han aparecido en el sector inmobiliario?

Se observa un incremento de las inversiones inmobiliarias, impulsadas en parte por los cambios previstos en la política económica de EEUU, estarán activas en la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados como el Perú, lo que se está convirtiendo en un escenario cada vez más competitivo. Se observa también una diversificación en el diseño de la vivienda y área construida ofrecida a los potenciales clientes, que son también más diversificados a medida en que crece la clase media en el Perú.

¿Quién cree que es un potencial sustituto de los programas de vivienda o en el rubro de préstamos que Ud. gestiona?

Los préstamos para vivienda pueden ir cubriendo la mayor parte de la demanda de los aportantes al FOVIME, pero la necesidad de la vivienda del personal militar aportante continua vigente y por consiguiente la necesidad de la existencia del fondo sin cuya intervención resultaría muy difícil para gran cantidad de personal el acceso a la vivienda propia.

¿Dispone de plataforma informática en su organización para facilitar la gestión? ¿Si es así cuál es?

El FOVIME está en la implementación del programa Power Builder con una base de datos Oracle, lo que va a permitir tener registrados todos los programas de vivienda construidos o adquiridos hasta la fecha, todos los aportantes con su fondo acumulado, el estado de pagos de los aportantes beneficiados, el registro de los aportantes retirados, así como el estado del fondo.

18. ¿Se da cumplimiento a todo el plan de trabajo programado durante el periodo, se dispone del suficiente presupuesto?

Como es sabido FOVIME ejecuta programas de vivienda, es decir construye, en lo posible se trata de cumplir el plan de trabajo programado, sin embargo, en las construcciones que desarrollamos dentro del proceso, hacemos uso lo relacionado a contrataciones y adquisiciones, en varias oportunidades realizamos el proceso pero como es conocido en algunos casos es observado o en otros casos se declara desierto, esto significa que se dilata el tiempo y no se puede cumplir con lo programado, un aspecto importante a tener en cuenta es el saneamiento de los terrenos que se van a emplear, si no está saneado no se puede construir y esto también causa retrasos a pesar que tenemos liquidez de dinero

19. ¿Dispone de herramientas de gestión como por ejemplo el Balanced Scorecard?

El FOVIME no utiliza el Balanced Scorecard o alguna otra herramienta de gestión.

ANEXO VII (CONTINUACIÓN): ENTREVISTA AL CORONEL PNP JOSÉ CORTEZ CARRILLO, GERENTE GENERAL DEL FONDO DE VIVIENDA DE LA POLICÍA NACIONAL (FOVIPOL) AF 2014.

1. ¿Cuáles son las modalidades de asignación de beneficios a los aportantes del fondo de vivienda de su institución?

Adquisición de bienes e inmuebles futuros.

Compra de inmuebles o viviendas de estreno

Compra de terrenos independizados

Compra de deuda de créditos hipotecarios

Techo propio y saneamiento de propiedad

2. ¿Cómo visualiza actualmente la demanda de departamentos o préstamos, del personal?

No hay un estudio sobre la demanda de departamentos o préstamos al personal Policial.

Es necesario realizar una encuesta o censo para saber cuál es la real necesidad de vivienda del personal policial y donde se requiere.

3. ¿Qué porcentaje de sus aportantes ha sido beneficiado?

No se tiene un porcentaje definido hasta el momento, pero hasta Julio 2013 se ha realizado 30,214 entre préstamos y entrega de terrenos, no se puede determinar el porcentaje exacto porque anualmente crece la cantidad de aportantes con los nuevos egresados.

4. ¿Su Organismo ejecuta programas habitacionales y de ser negativa o positiva su respuesta explique sus razones? Porcentaje.

Si se ejecutaba programas habitacionales, pero actualmente no se están realizando debido a que no hay un estudio y proyectos para ello.

Desde el año 1993 hasta el año 2002, se han realizado 4,626 adjudicaciones entre departamentos, módulos básicos, terrenos y cocheras.

5. ¿Su Organismo realiza préstamos, que modalidad son y de ser negativa o positiva explique las razones? porcentaje

Si realiza préstamos.

6. ¿Cuáles son los fundamentos para otorgar los montos actuales de préstamos que proporciona su organización?

En realidad no existe ningún fundamento técnico, pero debería determinarse un monto adecuado para gestión de vivienda, solo se determinó que debería ser diez (10) veces el aporte y la capacidad de pago. Pero fundamento técnico no se ha realizado.

7. ¿Cuál cree Ud., de las dos modalidades de gestión que realiza (construcción de departamento o préstamos) a los aportantes es más beneficioso para su organización?

Más beneficioso sería construcción de viviendas, porque es la razón del Fondo (darle vivienda, terrenos, módulos básicos al personal para que ellos lo continúen ampliando)

Porque si se les da el dinero, podría ser que no le alcance para una vivienda y el dinero se emplee para otras cosas.

8. ¿Cuál cree Ud., que son los factores críticos de éxito en su organización?

La falta de personal especializado.

La falta de proyectos de vivienda.

Lo más importante se carece de un plan estratégico de reemplazos.

9. ¿El personal que forma parte de su organización es el adecuado, tienen experiencia en el campo que se desarrolla su institución, qué problemas enfrenta?

El personal de la policía no tiene experiencia en el campo de la construcción, sin embargo, se aprende, porque tenemos personal civil que ha estado buen tiempo en sus puestos. Un problema que tenemos todos los años es que el personal policial es rotado perdiéndose continuidad, no pudiendo proyectar a largo plazo.

10. Tiene Ud., personal que se desafilia en su organización ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Qué porcentaje representa?

Sí.

El personal que ya consiguió vivienda por otros medios, (Bancos, cooperativas, etc).

El trámite en FOVIPOL es muy engorroso.

11. ¿Cuáles son las medidas adoptadas para que el personal no se desafilie?

El otorgamiento de préstamos y la difusión de los beneficios.

12. ¿Tiene Ud., personal moroso en su organización ¿Por qué cree que ocurre este problema?

Si existe personal moroso, esto se debe a los bajos ingresos que percibe el personal y también influye la cultura del no pagó, que no solo se encuentra en las instituciones militares si no en la población en general.

13.¿Cuáles son las medidas para evitar y/o contrarrestar este problema?

Se les hace cartas notariales

Se les amenaza con el desalojo de su vivienda

Se les amenaza con resolver los contratos

14. ¿Ha celebrado alianzas estratégicas con algunas instituciones para facilitar el acceso a un departamento o préstamo a su personal?

En este momento no, pero en años anteriores si se realizaron varios contratos con empresas privadas, pero muchas de esas empresas han incumplido en parte con lo acordado.

15. ¿Qué nuevas tendencias han aparecido en el sector inmobiliario?

Por el tiempo que llevo en el puesto, puedo manifestar que las tendencias en las construcciones van por hacer edificios cada más altos.

16. ¿Quién cree que es un potencial sustituto de los programas de vivienda o en el rubro de préstamos que Ud., gestiona?

Las empresas privadas y la banca, no básicamente por los intereses, si no por las facilidades que otorgan. El tiempo para aprobar un crédito en los bancos es más rápido; mientras el FOVIPOL demora por lo menos un mes y medio.

17. ¿Dispone de plataforma informática en su organización para facilitar la gestión? ¿Si es así, cuál es?

No existe una plataforma informática, pero se ha suscrito un contrato para la elaboración de un sistema informático y en estos momentos está en etapa de estudio.

18. ¿Se da cumplimiento a todo el plan de trabajo programado durante el periodo, se dispone del suficiente presupuesto?

FOVIPOL como es sabido tiene más de 100,000 aportantes, esto significa que mensualmente se recibe una buena cantidad de dinero, FOVIPOL solo realiza préstamos hipotecarios, no desarrolla programas de vivienda por malas experiencias que hemos tenido, es decir se dispone de liquidez.

19. ¿Dispone de herramientas de gestión como por ejemplo el Balanced Scorecard?

No se dispone de herramientas de gestión y tampoco se conoce el Balance Scorecard.

ANEXO VIII: MODELO DE ENCUESTA A LOS APORTANTES QUE NO CUENTAN CON VIVIENDA (SE APLICÓ A LA MUESTRA PERSONAL DEL FOVIME)

La presente encuesta busca conocer su percepción sobre sus expectativas de acceder a un programa de vivienda y/o préstamo que ofrece el FOVIME, la cual servirá para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre la gestión del ORES-FOVIME. Por tal motivo, le agradeceremos responder en forma veraz cada ítem, marcando con una “x” la alternativa que considere más conveniente:

¿Cree que el FOVIME, a lo largo del tiempo, ha realizado una buena gestión para solucionar el déficit de vivienda de sus aportantes?

- Si.
- No.
- No tengo idea.

De ser negativa su respuesta, ¿Cuál cree que son los aspectos negativos en la gestión del FOVIME?

- Reducida oferta de viviendas.
- Viviendas demasiadas caras.
- Poca información sobre los programas de vivienda.
- Otros (detalle Ud.):

.....

.....

¿Como califica Ud., el proceso de información y difusión de los programas de vivienda y/o prestamos del FOVIME?

Muy buena.

Buena.

Regular.

Mala.

Muy mala.

¿Sabia Ud., que el FOVIME otorga préstamos para construir o adquirir una vivienda?

Si.

No.

¿Consideraría Ud., obtener un préstamo del FOVIME para construir o adquirir una vivienda?

Si.

No.

¿Cuál considera Ud., la cantidad más adecuada que el FOVIME debe otorgar como préstamo?

De \$ 60,001 a \$ 70,000

De \$ 70,001 a \$ 80,000

De \$ 80,001 a \$ 90,000

De \$ 90,001 a \$ 100,000

Otros (detalle Ud.): \$

¿La oferta de programas de vivienda que brinda el FOVIME, es más atractiva (en relación calidad-precio) que otras ofertas inmobiliarias existentes en el mercado?

- Si.
- No.
- No tengo idea.

En relación a su interés por una vivienda ¿qué lugar le gustaría vivir?

.....

¿Qué tipo de vivienda le gustaría adquirir?

- Casa.
- Departamento.
- Cualquiera de los anteriores.

¿De cuántos m² le gustaría adquirir su vivienda?

- De 70 m² a 80 m².
- De 81 m² a 90 m².
- De 91 m² a 100 m².
- De 101 m² a 110 m².
- De 111 m² a 120 m².
- Otros (detalle Ud.): m²

¿Mediante que modalidad le gustaría acceder a una vivienda del FOVIME?

Sorteo de un programa de viviendas.

Préstamo para la compra de una vivienda o terreno.

¿Cuál considera la cuota mensual más adecuada para pagar por una vivienda o préstamo del FOVIME?

De S/. 500.00 a S/. 700.00

De S/. 701.00 a S/. 900.00

De S/. 901.00 a S/. 1,200.00

De S/. 1,201.00 a S/. 1,500.00

De S/. 1,501.00 a S/. 1,800.00

Otros (detalle Ud.): S/.

¿Esta Ud., considerando retirarse del FOVIME?

Si.

No.

De ser positiva su respuesta, indique los motivos:

.....

.....

.....

.....

Información Personal

Grado: _____

Tiempo de servicios: _____ años

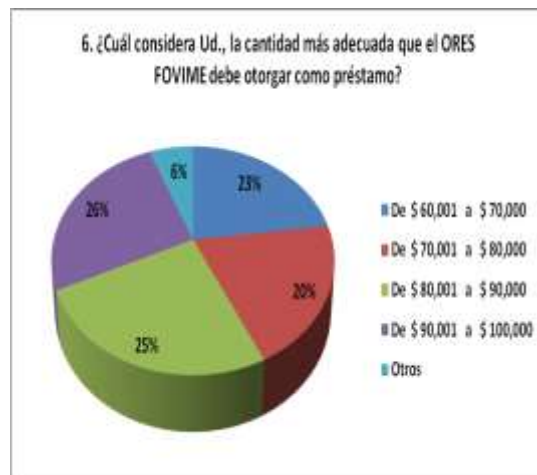
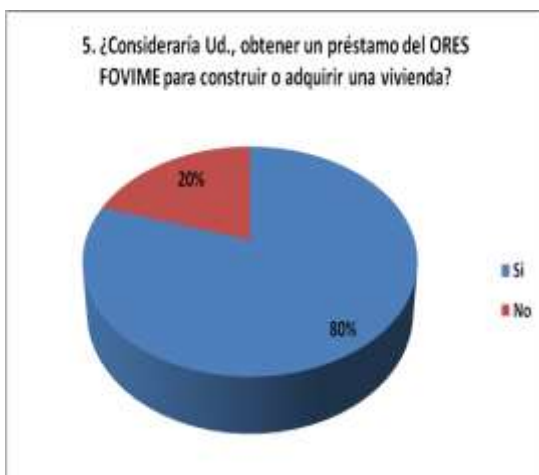
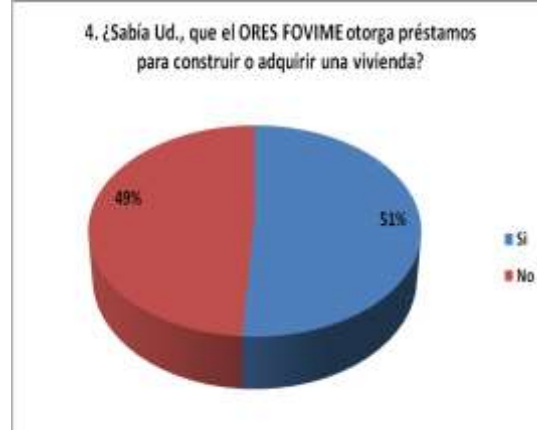
Sexo: Masculino () Femenino ()

Estado civil: Casado () Conviviente () Soltero () Otros ()

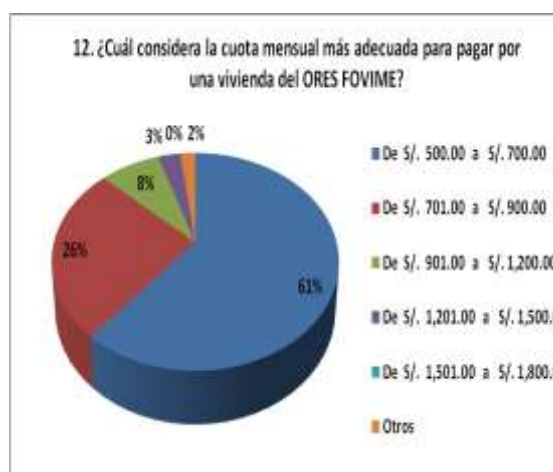
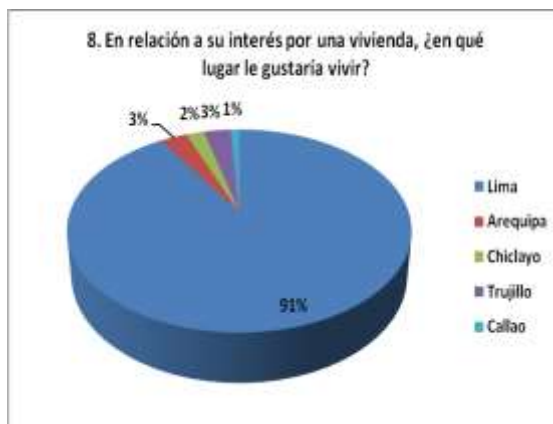
Edad: _____ años Número de personas que integran su familia: _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

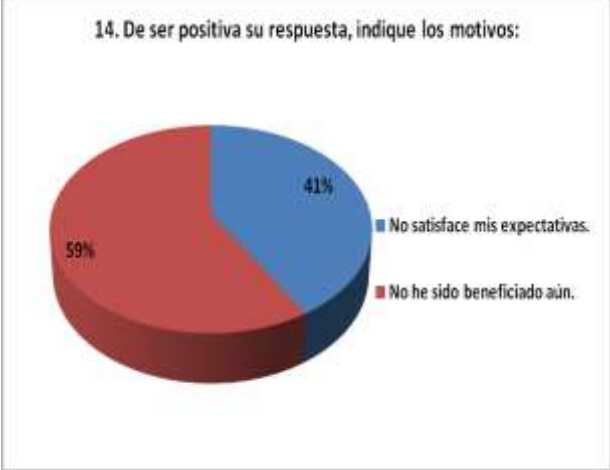
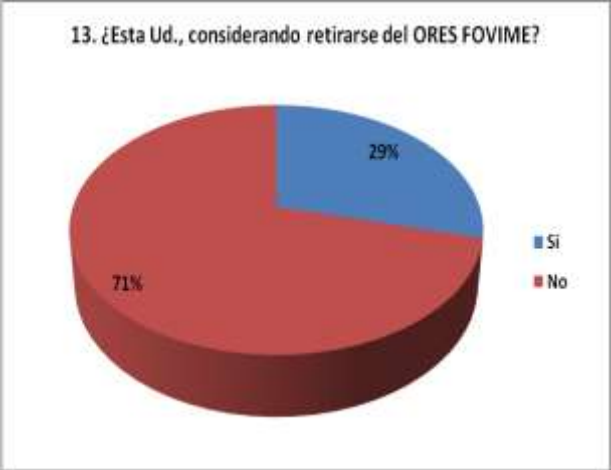
ANEXO IX: GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)



ANEXO IX (CONTINUACIÓN): GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)



ANEXO IX (CONTINUACIÓN): GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A LOS APORTANTES (MUESTRA DEL FOVIME)



ANEXO X: PRESUPUESTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (SOLES)

PERSPECTIVA DE LOS APORTANTES

Objetivos	Iniciativas	Año 1	Año 2	Año 3	Costo
A-1 Incrementar la oferta a los aportantes	Consultoría Formulación de proyectos de construcción	20,000.00	20,000.00	20,000.00	60,000.00
	Consultoría Evaluación económica financiera	15,000.00	3,000.00	3,000.00	21,000.00
A-2 Mejorar la percepción del aportante	Formulación de plan de marketing y confección de encuestas	25,000.00	5,000.00	5,000.00	35,000.00
Sub Total		60,000.00	28,000.00	28,000.00	116,000.00

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Iniciativas	Año 1	Año 2	Año 3	Costo
P-1 Mejorar el proceso de saneamiento y obtención de terrenos	Consultoría Evaluación de situación legal de terrenos disponibles	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
P-2 Optimizar el otorgamiento de créditos hipotecarios	Evaluación del tiempo para entrega de crédito	0.00	0.00	0.00	0.00
	Consultoría Evaluación de requisitos para entrega de crédito	3,000.00	0.00	0.00	3,000.00
P-3 Optimizar el proceso de construcción de departamentos	Consultoría evaluación del proceso de construcción	10,000.00	3,000.00	3,000.00	16,000.00
P-4 Mejorar el marco normativo	Consultoría evaluación del marco normativo actual	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00
P-5 Optimizar la solución a los reclamos	Evaluación de reclamos recepcionados	0.00	0.00	0.00	0.00
P-6 Mejorar la atención y orientación de los aportantes	Consultoría sobre página web	3,000.00	0.00	0.00	3,000.00
	Consultoría sobre atención al público	3,000.00	0.00	0.00	3,000.00
Sub Total		34,000.00	13,000.00	13,000.00	60,000.00

ANEXO X (CONTINUACIÓN): PRESUPUESTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (SOLES)

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Objetivos	Iniciativas	Año 1	Año 2	Año 3	Costo	
C-1	Mejorar las competencias del personal	Plan anual de capacitación para puestos clave	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
C-2	Obtener alternativas de créditos	Consultoría modelos propuesto por otros Fondos e Instituciones crediticias	10,000.00	0.00	0.00	10,000.00
C-3	Determinar nuevos procesos de construcción	Consultoría modelos de constructoras en el medio	10,000.00	0.00	0.00	10,000.00
C-4	Implementar sistemas de información integrados	Estudio de propuestas para adquisición de plataforma para integración de módulos	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00
C-5	Mantener alineado y motivado al personal	Taller para la construcción de BSC personal	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00
C-6	Elevar el clima y cultura organizacional	Implementación de desayunos de trabajo por áreas con el director ejecutivo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	6,000.00
C-7	Orientar la institución hacia el cliente	Consultoría para la certificación de procesos en la Institución	15,000.00	15,000.00	15,000.00	45,000.00
Sub Total			82,000.00	27,000.00	27,000.00	136,000.00

PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

Objetivos	Iniciativas	Año 1	Año 2	Año 3	Costo	
F-1	Asignación eficiente de los recursos	Sistemas de administración y presupuesto	35,000.00	0.00	0.00	35,000.00
F-2	Optimización de mecanismos para la recuperación de recursos	Contratación de asesores legales	36,000.00	36,000.00	36,000.00	108,000.00
Sub Total			71,000.00	36,000.00	36,000.00	143,000.00
TOTAL			247,000.00	104,000.00	104,000.00	455,000.00

ANEXO XI: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LOS FONDOS DE VIVIENDA (SOLES)

1	TALLER DE 4 DIAS	PERSONAS	COSTO	DIAS	COSTO TOTAL
	Cofee break y almuerzos (*)	22	50.00	4	4,400.00
	Materiales				300.00
	Equipos (proyector, ecran, laptop)				800.00
	Consultor				15,000.00
	TOTAL TALLERES				20,500.00
2	TALLER DE 2 DIAS				
	Cofee break y almuerzos	22	50.00	2	2,200.00
	Materiales				150.00
	Equipos (proyector, ecran, laptop)				400.00
	TOTAL TALLERES				2,750.00
3	TALLER DE 1 DIA (**)				
	Cofee break	22	10.00	1	220.00
	Equipos (proyector, ecran, laptop)				200.00
	TOTAL TALLERES				420.00
(*) Incluye alquiler de sala					
(**) Realizados en oficina					
4	TALLERES POST DEFINICION MODELO GENERAL 2015, 2 DIAS				
	Personal de FOVIME				
	Cofee break y almuerzos (*)	22	50.00	2	2,200.00
	TOTAL TALLERES				2,200.00
	TOTAL COSTO TALLERES 2015				25,870.00
5	ADQUISICION DE SOFTWARE BSC (INCLUYE IMPLEMENTACIÓN)				
	Costo software				30,000.00
	COSTO 2015				55,870.00

ANEXO XI (CONTINUACIÓN): COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LOS FONDOS DE VIVIENDA (SOLES)

TALLERES, SEGUIMIENTO Y MONITOREO 2016, 2017, 2018				
1	TALLER TRIMESTRAL			
	Cofee break	22	15.00	2 660.00
TOTAL TALLERES 9				5,940.00
2	TALLER ANUAL			
	Cofee break	22	15.00	3 990.00
	Materiales			300.00
	Equipos (proyector, ecran, laptop)			<u>600.00</u>
				1,890.00
TOTAL TALLERES 3				5,670.00
TOTAL TALLERES 2016, 2017, 2018				11,610.00