



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATEGICA**

**PROMOCIÓN XVIII**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA: “PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGIA DE  
LA INFORMACION PARA LA RED FINANCIERA  
RURAL”**

**AUTOR: ING. CARLOS ERNESTO HERRERA RAMOS**

**DIRECTOR: ING. EDISON LANDAZURI, MBA**

**CODIRECTOR: ING. ARMANDO QUINTANA, MBA**

**SANGOLQUI – ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo titulado: “PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION PARA LA RED FINANCIERA RURAL”, para optar el título de MAGISTER EN PLANEACION Y DIRECCION ESTRATEGICA fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Carlos Ernesto Herrera Ramos, siendo este trabajo asesorado , analizado y supervisado bajo mi dirección.

En la ciudad de Quito, a los 28 días del mes de Enero del 2015

---

Ing. Edison Landázuri Cobos, MBA

Tutor de Tesis

---

Ing. Armando Quintana, MBA

Oponente de Tesis

## DECLARACIÓN

Declaro que el trabajo de tesis titulado: “PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION PARA LA RED FINANCIERA RURAL”, ha sido desarrollada en base a una investigación y evaluación respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes son citadas e incorporadas en las referencias bibliográficas.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de este proyecto de tesis.

Sangolquí, 28 de Enero del 2015

---

Ing. Carlos Ernesto Herrera Ramos

## AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Herrera Ramos,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución, del trabajo “PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION PARA LA RED FINANCIERA RURAL”, cuyo contenido y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 28 de Enero del 2015

---

Ing. Carlos Herrera Ramos

## **DEDICATORIAS**

Dedicado a mi amada esposa Doris, gracias a su paciencia y comprensión quien ha sido la base en la culminación de mi maestría y la felicidad de mi familia.

Dedicado con todo mi amor a mis hijos Mateo y Marcos, gracias por su tiempo, inocencia, nobleza e imaginación que día a día me inspira y me dan una enseñanza de vida.

A mi madre quien cuidó por mi bienestar y educación forjando las bases de mis principios; fomentando el deseo de crecimiento y conocimiento continuo.

## AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a la Red Financiera Rural por haber permitido realizar esta investigación en tan prestigiosa institución, gracias por su tiempo, información y predisposición que sirvieron para la finalización del presente trabajo.

Mis agradecimientos al Ingeniero Edison Landázuri por su valiosa orientación, compromiso y conocimientos que sirvieron para la elaboración del presente trabajo, extendiendo mis agradecimientos y felicitaciones a la dedicación realizada por el Ingeniero Armando Quintana en la coordinación de la maestría de Planificación y Dirección Estratégica.

Finalmente agradezco a mis compañeros y profesores de maestría con quienes compartimos experiencias de vida y profesionales, aportando en nuestro crecimiento personal.

## INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	i
DECLARACIÓN .....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIAS .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	xv
INDICE DE FIGURAS .....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA .....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	2
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	3
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.1 ESTRATEGIA.....	5

2.1.2	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	5
2.1.3	GOBIERNO CORPORATIVO.....	6
2.1.4	GOBIERNO DE TECNOLOGÌA.....	6
2.1.5	COBIT 5.....	7
2.1.6	PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGÌA DE INFORMACIÒN (PETI).....	9
2.1.6.1	OBJETIVOS DEL PETI.....	9
2.2	ESTADO DE ARTE.....	10
CAPÍTULO III.....		12
2.	METODOLOGÍA.....	12
3.1	METODOLOGÍA BSP/SA.....	12
3.1.1	MODELO DE LA EMPRESA.....	13
3.1.1.1	IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION.....	14
3.1.1.2	IDENTIFICAR LA ORGANIZACIÓN.....	14
3.1.1.3	MATRIZ ORGANIZACION vs ESTRATEGIA.....	15
3.1.1.4	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	16
3.1.1.5	MATRIZ PROCESOS vs ORGANIZACIÓN.....	16
3.1.1.6	MATRIZ PROCESOS vs ESTRATEGIAS.....	17
3.1.1.7	IDENTIFICACION DE ENTIDADES.....	17
3.1.1.8	MATRIZ PROCESOS vs ENTIDADES.....	18
3.1.1.9	MATRIZ ESTRATEGIAS vs ENTIDADES.....	18

3.1.1.10	MATRIZ ORGANICACION vs ENTIDADES.....	19
3.1.2	ARQUITECTURA DE TECNOLOGIA INFORMATICA.....	20
3.1.2.1	ARQUITECTURA DE DATOS.....	21
3.1.2.2	ARQUITECTURA DE APLICACION.....	21
3.1.2.3	ARQUITECTURA DE RED.....	21
3.1.3	ENTREVISTAS EJECUTIVAS.....	22
3.1.3.1	PREPARACION DE LA ENTREVISTA.....	23
3.1.3.3	FORMULARIO PARA OPORTUNIDADES DE LA INFORMACION.....	23
3.1.3.4	EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INFORMACIÓN.....	24
3.1.4	OPORTUNIDADES DE INFORMACION.....	24
3.1.4.1	PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES DE INFORMACION.....	27
3.1.5	ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL.....	27
3.1.5.1	ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DE SISTEMAS DE INFORMACION.....	28
3.1.5.2	ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DEL AREA DE SISTEMAS.....	28
3.1.5.3	ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL – ADMINISTRACIÓN DE TI... ..	28
3.1.6	PLAN ESTRATEGICO DE TI.....	28
	CAPÍTULO IV.....	30
4	SITUACION ACTUAL DE LA RED FINANCIERA RURAL.....	30

4.1 RED FINANCIERA RURAL .....	30
4.1.1 MODELO DE NEGOCIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL .....	30
4.1.2 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA RFR. ....	32
4.1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA RFR. ....	33
4.1.4 PROCESOS DE LA RED FINANCIERA RURAL .....	33
4.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA RFR.....	35
4.1.6 COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES POR PROCESOS. ....	37
4.1.6.1 PROCESOS ESTRETEGICOS O DE TOMAS DE DECISIÓN .....	37
4.1.6.1.1 DIRECTORIO.....	37
4.1.6.1.2 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.....	38
4.1.6.1.3 DIRECTOR EJECUTIVO. ....	39
4.1.6.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.....	40
4.1.6.2.1 DESARROLLO Y MERCADEO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS (P&S).....	40
4.1.6.2.2 FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS .....	42
4.1.6.2.3 ESTADISTICAS Y ESTUDIOS.....	43
4.1.6.3 PROCESOS HABILITANTES .....	44
4.1.6.3.1 PLANIFICACION Y SOPORTE ESTRATEGICO .....	44
4.1.6.3.2 IMAGEN Y COMUNICACIÓN.....	46
4.1.6.3.3 ASESORÍA LEGAL .....	46

	x
4.1.6.3.4 AUDITORIA.....	47
4.1.6.4 PROCESOS DE APOYO.....	47
4.1.6.4.1 SERVICIOS INTERNOS.....	47
4.1.6.4.2 TECNOLOGÍA INFORMATICA .....	49
4.2 PLAN ESTRATEGICO DE LA RED FINANCIERA RURAL.....	49
4.2.1 MISION.....	50
4.2.2 VISIÓN .....	50
4.2.3 VALORES DE LA RED FINANCIERA RURAL .....	51
4.2.4 ANALISIS FODA .....	51
4.2.5 FORTALEZAS .....	51
4.2.6 DEBILIDADES.....	52
4.2.7 OPORTUNIDADES .....	52
4.2.8 AMENAZAS.....	54
4.2.9 FODA PRIORIZADO.....	55
4.2.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	56
4.2.11 ESTRATEGIAS DE LA RFR.....	56
CAPÍTULO V .....	58
5 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE TECNOLOGIA A OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	58
5.1 DISEÑO DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL, MODELO DE LA EMPRESA.....	59

5.1.1 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIA DE LA RFR.....	59
5.1.2 IDENTIFICACION DE AREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	60
5.1.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS DE LA RFR.....	62
5.1.4 IDENTIFICACION DE ENTIDADES DE LA RFR.....	63
5.1.5 MATRIZ ORGANIZACIÓN VS ESTRATEGIAS RFR.....	64
5.1.5.1 ANALISIS MATRIZ ORGANIZACIÓN VS ESTRATEGIAS DE LA RFR.....	66
5.1.6 MATRIZ PROCESOS VS ORGANIZACIÓN RFR.....	67
5.1.6.1 ANALISIS MATRIZ PROCESOS VS ORGANIZACIÓN DE LA RFR.....	70
5.1.7 MATRIZ PROCESOS VS ESTRATEGIAS.....	70
5.1.7.1 ANALISIS MATRIZ PROCESOS VS ESTRATEGIAS DE LA RFR....	74
5.1.8 MATRIZ PROCESOS VS ENTIDADES.....	75
5.1.8.1 ANALISIS DE LA MATRIZ PROCESOS VS ENTIDADES.....	82
5.1.8.2 MATRIZ ESTRATEGIAS VS ENTIDADES.....	82
5.1.9.1 ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGIA VS ENTIDADES.....	84
5.1.10 MATRIZ ORGANIZACION VS ENTIDADES.....	85
5.1.10.1 ANALISIS DE LA MATRIZ ORGANIZACION VS ENTIDADES.....	87
5.2 MODELO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL.....	87

5.2.1 MISION DEL AREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE LA RFR.....	87
5.2.2 ESTRUCTURA DEL AREA DE TECNOLOGÍA DE LA RED FINANCIERA RURAL .....	88
5.2.3 SERVICIOS O PRODUCTOS DEL AREA DE TECNOLOGÍA INFORMATICA DE LA RFR.....	89
5.2.4 SISTEMAS DE INFORMACION DE LA RED FINANCIERA RURAL. ....	90
5.2.5 SISTEMAS DE BASES DE DATOS .....	92
5.2.6 INFRAESTRUCTURA DE LA RFR.....	93
5.3 ENTREVISTAS EJECUTIVAS. ....	94
5.3.1 FORMULARIO DE ENTREVISTAS .....	95
5.3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EJECUTIVAS. ....	96
5.4 OPORTUNIDADES DE INFORMACIÓN.....	105
5.4.1 OPORTUNIDADES NO RELACIONADAS CON TI. ....	106
5.4.2 OPORTUNIDADES DE TECNOLOGÍA DE INFORMACION.....	107
5.4.3 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES TI .....	111
5.5 ANÁLISIS DE SOPORTE ACTUAL. ....	112
5.5.1.1 ANALISIS DE SOPORTE ACTUALES SISTEMAS vs ORGANIZACIÓN.....	112
5.5.1 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DE SISTEMAS DE INFORMACION.....	113

5.5.1.2 ANALISIS DE SOPORTE ACTUALES SISTEMAS vs ESTRATEGIAS.....	114
5.5.1.3 ANALISIS DE PROYECTOS DE SISTEMAS PROPUESTOS. ....	116
5.5.2 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DEL AREA DE SISTEMAS. ....	126
5.5.3 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL – ADMINISTRACIÒN DE TI .....	128
CAPÍTULO VI.....	129
6.1 RESUMEN EJECUTIVO: PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGÌA DE LA RFR.....	129
6.1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	129
6.1.2 MISION DE LA RFR.....	129
6.1.3 VISIÒN DE LA RFR .....	130
6.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA RFR.....	130
6.1.5 ORGANIGRAMA DE LA RFR .....	130
6.1.6 ANALISIS DEL MODELO DE LA EMPRESA DE LA RFR.....	132
6.1.7 MISION DEL AREA DE TECNOLOGÌA DE INFORMACIÒN DE LA RFR.....	133
6.1.8 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL A LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA. ....	133
6.1.9 PROYECTOS DE TECNOLOGÌA DE INFORMACIÒN PROPUESTOS.....	134
6.1.10 PROYECTO PARA MEJORA DE GESTIÒN DE TI.....	135

6.2 DISCUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION. ....	136
6.2.1 DISCUSIONES. ....	136
6.2.2 LINEAS DE INVESTIGACION. ....	137
REFERENCIAS .....	139

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación del modelo de Empresa.....	13
Tabla 2 Entrevistas Ejecutivas .....	22
Tabla 3. Oportunidades de Información.....	26
Tabla 4 Instituciones que conforman la RFR.....	31
Tabla 5 Análisis FODA de la Red Financiera Rural.....	55
Tabla 6 Listado de Macro Procesos de la RFR.....	62
Tabla 7 Entidades de la RFR.....	63
Tabla 8 Matriz Organización VS Estrategias RFR .....	65
Tabla 9 Matriz Procesos VS Organización RFR .....	67
Tabla 10 Matriz Procesos VS Estrategias de la RFR.....	71
Tabla 11 Matriz Procesos vs Entidades .....	75
Tabla 12 Matriz Estrategias vs Entidades RFR.....	83
Tabla 13 Matriz Organización vs Entidades RFR.....	85
Tabla 14 Aplicaciones de RFR .....	91
Tabla 15 Bases de Datos de la RFR.....	92
Tabla 16 Distribución de aplicaciones en Máquinas Virtuales .....	93
Tabla 17 Cronograma de entrevistas.....	95
Tabla 18 Matriz Estrategias vs Entidades RFR.....	96
Tabla 19 Requerimientos no TI de la RFR .....	107
Tabla 20 Oportunidades de Información de la RFR .....	108
Tabla 21 Identificación y priorización de proyectos RFR .....	111
Tabla 22 Sistemas actuales VS Áreas RFR.....	113
Tabla 23 Sistemas actuales VS estrategias de la RFR .....	115
Tabla 24 Costo sitio Web RFR .....	118
Tabla 25 Costo estimado del Sistema de Encuestas RFR.....	120
Tabla 26 Costo estimado de Mejora de Respaldos .....	121
Tabla 27 Costo estimado proyecto Intranet RFR.....	122
Tabla 28 Costo estimado Sistema Administrador de Riesgos .....	124
Tabla 29 Costo estimado sistema de RRHH.....	125

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principios de COBIT 5 .....	8
Figura 2: Modelo de Referencia de Procesos de COBIT 5 .....	9
Figura 3: Metodología BSP/SA .....	12
Figura 4: Modelo de la Empresa .....	13
Figura 5: Elaboración del Modelo de Empresa .....	14
Figura 6: Matriz Estrategias VS Organización (Metodología BSP) .....	15
Figura 7: Matriz Procesos Vs Organización .....	16
Figura 8: Matriz Procesos Vs Estrategias .....	17
Figura 9: Matriz Procesos vs Entidades .....	18
Figura 10: Matriz Estrategias vs Entidades .....	19
Figura 11: Matriz Unidades vs Entidades .....	20
Figura 12: Arquitectura de Tecnología Informática .....	20
Figura 13: Entrevistas Ejecutivas .....	22
Figura 14: Oportunidades de Información .....	25
Figura 15: Información y Estrategia .....	26
Figura 16: Análisis de Soporte Actual .....	27
Figura 17: Elaboración del PETI .....	29
Figura 18: Procesos de la RFR .....	34
Figura 19: Organigrama de la RFR .....	36
Figura 20: Metodología BSP pasa RFR .....	58
Figura 21: Organigrama de la RFR .....	60
Figura 22: Organigrama Área de TI de la RFR .....	89
Figura 23: Distribución de equipos de la RFR .....	94
Figura 24: Organigrama de la RFR .....	127
Figura 25: Organigrama Área de TI de la RFR .....	127
Figura 26: Organigrama de la RFR .....	132

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto es realizar el Plan Estratégico de Tecnología de la Información para la Red Financiera Rural, planificación que permitirá orientar la inversión en tecnología de acuerdo a las estrategias de la organización. Para la elaboración del Plan Estratégico de Tecnología de la Información se basó la metodología BSP/SA, metodología diseñada por IBM que permite relacionar las necesidades del negocio con las necesidades tecnológicas de la empresa, esta metodología cruza información de la empresa (estrategias empresariales, áreas, procesos e información fundamental para la empresa) con la tecnología disponible. Permite determinar lo que se requiere tanto al nivel de información, infraestructura y aplicaciones. En la presente tesis se inicia describiendo en que consiste la metodologías BSP/SA para en otro capítulo aplicarla en la Red Financiera Rural. Esta metodología inicia con el entendimiento del negocio es por ello que se dedica un capítulo al entendimiento del modelo de negocio de la Red Financiera Rural. Dentro de la investigación se analiza la situación actual de tecnología de la empresa y se realizan entrevistas a los ejecutivos de cada área a fin de determinar oportunidades de requerimientos de tecnología. Finalmente se elabora un plan estratégico de tecnología que contiene el resultado del análisis de las necesidades estratégicas de la empresa, situación actual de la empresa, oportunidades de información y proponiendo posibles proyectos de tecnología a la empresa. En este plan estratégico es un resumen ejecutivo en el cual se especifica el análisis realizado y los resultados obtenidos que aseguran el éxito en la inversión de tecnología en la Red Financiera Rural.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**
- **PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**
- **RED FINANCIERA RURAL**
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- **MISION DE LA EMPRESA**

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to conduct strategic information technology plan for the Red Financiera Rural, planning that will guide investment in technology according to the strategies of the organization. For the preparation of the Strategic Plan Information Technology was founded on the BSP / SA methodology, designed by IBM that relates to business needs with the technological needs of the company, this methodology crosses company information (strategies, units, processes and information company) with available technology and to suggest what is required are the level of information, infrastructure and applications. In this thesis starts describing consisting BSP / SA methodologies to apply in another chapter in the Red Financiera Rural. This methodology starts with understanding the business is why a chapter is devoted to understanding the business model of the Red Financiera Rural. In researching the current state of technology company analyzes and interviews are conducted to executives of each area in order to identify opportunities for technology requirements. Finally a strategic technology plan containing the result of the analysis of strategic business needs, current situation of the company, opportunities and proposing possible information technology projects the company is made. This strategic plan is an executive summary in which the analysis and results that ensure success in technology investment in the Rural Financial Network is specified.

### **KEYWORDS:**

- **STRATEGIC BUSINESS PLAN.**
- **STRATEGIC PLAN FOR INFORMATION TECHNOLOGY.**
- **RED FINANCIERA RURAL.**
- **STRATEGIC OBJECTIVES.**
- **COMPANY MISSION.**

## CAPÍTULO I

### 1.1 INTRODUCCION.

El plan estratégico de la empresa contiene los objetivos y estrategias necesarias para lograr el éxito empresarial; este plan requiere el soporte y alineamiento de un recurso fundamental como es el tecnológico con la finalidad de optimizar su uso y lograr de una manera eficaz excelentes resultados.

El plan estratégico de Tecnología de la Información PETI<sup>1</sup> es el documento de gestión que orienta el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en cualquier empresa, a fin de que en la ejecución de un portafolio de proyectos informáticos y recursos soporte a la realización exitosa de los objetivos estratégicos corporativos.

Dentro de los principios de Gobierno empresarial y de tecnología se recomienda usar planes estratégicos de tecnología que establezcan principios que aseguren el cumplimiento de estrategias y políticas de Gobierno empresarial, de esta manera las TI<sup>2</sup> se convierten en un recurso que debe ser planificado, administrado y controlado con un alineamiento estratégico.

La Red Financiera Rural es una institución que agrupa y representa a instituciones de micro finanzas de distinto tipo como son ONG, Bancos o Cooperativas que ofrecen créditos a pequeños emprendedores y microempresas fomentado así el desarrollo del país.

Esta institución tiene un plan estratégico corporativo pero carece de un plan estratégico de tecnología que alinee sus recursos tecnológicos con los objetivos de la empresa.

---

<sup>1</sup> PETI. Plan Estratégico de Tecnología de la Información.

<sup>2</sup> TI. Tecnologías de la información.

De allí la necesidad de elaborar un plan estratégico de tecnología que permita brindar una ventaja competitiva al lograr este alineamiento estratégico.

De esta manera con el plan estratégico de tecnología de información de la Red Financiera Rural mejorará las posibilidades de cumplimiento de sus objetivos estratégicos mejorando así servicios con sus cooperantes y con el desarrollo del País.

## **1.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

La Red Financiera Rural no tiene un Plan Estratégico de Tecnología que este orientado a las estrategias corporativas que garantice que el uso de datos, aplicaciones e infraestructura actual sea la adecuada y que satisfaga las necesidades estratégicas de la empresa.

De allí la importancia de plantear un alineamiento estratégico de tecnología en el cual se propone una arquitectura y proyectos que permitan lograr los objetivos institucionales.

## **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Red Financiera Rural requiere un plan estratégico de tecnología que le permita encaminar todos los recursos de tecnología de acuerdo a sus objetivos y estrategias empresariales.

Con el PETI de la red financiera Rural se espera lograr los siguientes beneficios.

- Evalúa la efectividad de los recursos tecnológicos de la RFR estén de acuerdo a sus necesidades.
- Planifica futuras necesidades de Tecnología priorizándolos de acuerdo al impacto en el negocio de la empresa.

- Con la planificación de tecnología y efectividad de su uso permitirá un retorno de inversión más rápido.
- Compromiso de los niveles gerenciales para la implementación de tecnología al entender que se adquieren de acuerdo a las estrategias corporativas.
- Planeación a largo plazo de los recursos y presupuesto de tecnología.

#### **1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Cuáles son los planes estratégicos de la empresa y como se relacionan con los objetivos de la empresa?

¿Cómo los procesos de la empresa apoyan al cumplimiento de las estrategias de la empresa?

¿Cómo cada una de las áreas de la empresa aportan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

¿Cuáles son los procesos, responsabilidades de cada una de las áreas?

¿Cuál es el soporte actual de tecnología y como se relaciona con las áreas de la empresa?

¿Cuáles son los aplicativos actuales y como se relaciona con los procesos de la empresa?

¿Cuáles son las oportunidades de información que requiere la empresa?

¿Cuáles son los proyectos que requiere la empresa para lograr sus objetivos institucionales?

#### **1.5 OBJETIVO GENERAL.**

Realizar un Plan Estratégico de Tecnología de la Información que permita alinear los objetivos corporativos de la Red Financiera Rural con los objetivos de tecnología.

## 1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Entender el Modelo de negocios de la Red Financiera Rural con la finalidad de sugerir proyectos de mejora que apalanquen el plan estratégico de la empresa.
- Identificar las relaciones existentes entre la estructura de la organización y las estrategias de la empresa, con la finalidad de identificar responsables de cada y su aporte a las estrategias.
- Identificar las relaciones existentes entre los procesos de la empresa y las estrategias corporativas, validar el impacto de las mismas y como implementar aplicaciones que potencien esta relación y aumenten su eficiencia.
- Determinar las necesidades y oportunidades de información de las áreas para el apalancamiento y logro de los objetivos estratégicos.
- Evaluar el soporte actual de tecnología respecto a las necesidades de la empresa para el cumplimiento de las estrategias de la empresa.
- Sugerir nuevos proyectos de tecnología que permitan alinear los recursos TI a las estrategias y necesidades de la Red Financiera Rural.
- Desarrollar el Plan estratégico de Tecnología de la Red Financiera Rural usando la metodología BSP/SA, este plan tiene una vigencia de 2 años para el periodo 2015- 2016.
- Plantear discusiones que permitan posibles desarrollos de proyectos de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO.**

##### **2.1.1 ESTRATEGIA.**

“El concepto de estrategia está ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes hace 2500 años usaron militarmente este concepto” (Serna H. S., 2014).

En la actualidad es muy importante plantearse estrategias en las empresas y de forma personal para lograr ser distintos y superar a nuestras competencias y lograr nuestras metas, existen muchos conceptos de estrategia el más actual es la definición dada por Michael Porter en la cual define la estrategia empresarial como “la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor” (Porter, 1980).

##### **2.1.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

“La planificación estratégica es una herramienta muy versátil que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos respecto a una visión del futuro” (Salazar, 2013)

La planificación estratégica permite a las personas y a las empresas establecer acciones a realizar que la encaminen hacia un fin o destino. Para el caso de una empresa es fundamental que cada una de las áreas que la conforman y los miembros de la institución colaboren juntos para el cumplimiento de las estrategias planteadas y alcanzar el éxito empresarial.

Durante el proceso de planeación estratégica se define el negocio, la visión a largo plazo y las acciones para alcanzar estos objetivos (Serna H. S., 2014), se realiza un diagnóstico estratégico en el cual se evalúan las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con las amenazas y oportunidades del medio, resultado de este diagnóstico se establecen objetivos estratégicos que están encaminados al éxito de la empresa.

### **2.1.3 GOBIERNO CORPORATIVO.**

“A principios de la década de los dos mil, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emitió Los Principios de Gobierno Corporativo con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas en las entidades económicas. Tras la cadena de fraudes que se presentaron en distintas empresas transnacionales, Se puede definir al gobierno corporativo como el conjunto de normas que regulan la integración y el funcionamiento de una empresa. (Salvochea, 2012)

Un buen Gobierno Corporativo provee las directrices para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, controlar la creación de valor y garantizar el uso eficiente de los recursos.

Estos principios o normas de gobiernos han sido diseñados con el objetivo de controlar la gestión y garantizar el correcto diseño e integración de las diferentes áreas de una empresa para un funcionamiento exitoso, el área de tecnología no es una excepción y en ese sentido se han creado principios de gestión para tecnología que ahora forman parte de las buenas prácticas (Gobierno de TI)

### **2.1.4 GOBIERNO DE TECNOLOGÍA.**

La aplicación de principios de buen gobierno a tecnología es lo que

Se conoce como gobierno de TI<sup>3</sup>.

El gobierno de TI tiende a alinear las TIC<sup>4</sup> con los objetivos del negocio y crear valor con su implementación. La implementación de las tecnologías de información y comunicación requieren de altos costos de inversión por lo que es de vital importancia aplicar de manera eficiente esta inversión.

Una definición de Gobierno de TI proporcionada por Van Grenbergen, 2002 “Gobierno de TI es la capacidad organizacional ejercida por la junta directiva, ejecutivos y gerentes de TI para controlar la formulación e implementación de estrategias de tecnología y así asegurar la fusión del negocio y la tecnología” (Delta Asesores, 2011).

Las áreas en las cuales se encuentra enfocado el gobierno de TI son: (Delta Asesores, 2011)

- **Alineación estratégica** – Busca crear enlaces entre la tecnología y los objetivos de negocios, de tal forma que apalanque la tecnología el éxito del negocio.
- **Entrega de Valor** – Optimizar el costo y valor de los servicios IT, logrando que sean más eficientes y se logre mayores beneficios.
- **Gestión de recursos** – Optimizar la inversión de recursos de TI
- **Medición del desempeño** – Monitorizar y analizar los logros.

Dentro de las mejores prácticas de alineación estratégica dictadas por el gobierno de tecnología informática esta la implementación de planes estratégicos de tecnología dentro de las empresas de tal forma que se garantice un alineamiento en entre los objetivos empresariales a los de TI.

### 2.1.5 COBIT 5

“COBIT 5 provee de un marco de trabajo integral que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos para el gobierno y la gestión de las TI corporativas.

---

<sup>3</sup> TI: Tecnologías de la información

<sup>4</sup> TC: Tecnologías de la información y comunicación

Ayuda a las empresas a crear el valor óptimo desde IT manteniendo el equilibrio entre la generación de beneficios y la optimización de los niveles de riesgo y el uso de recursos.” (ISACA, 2012)



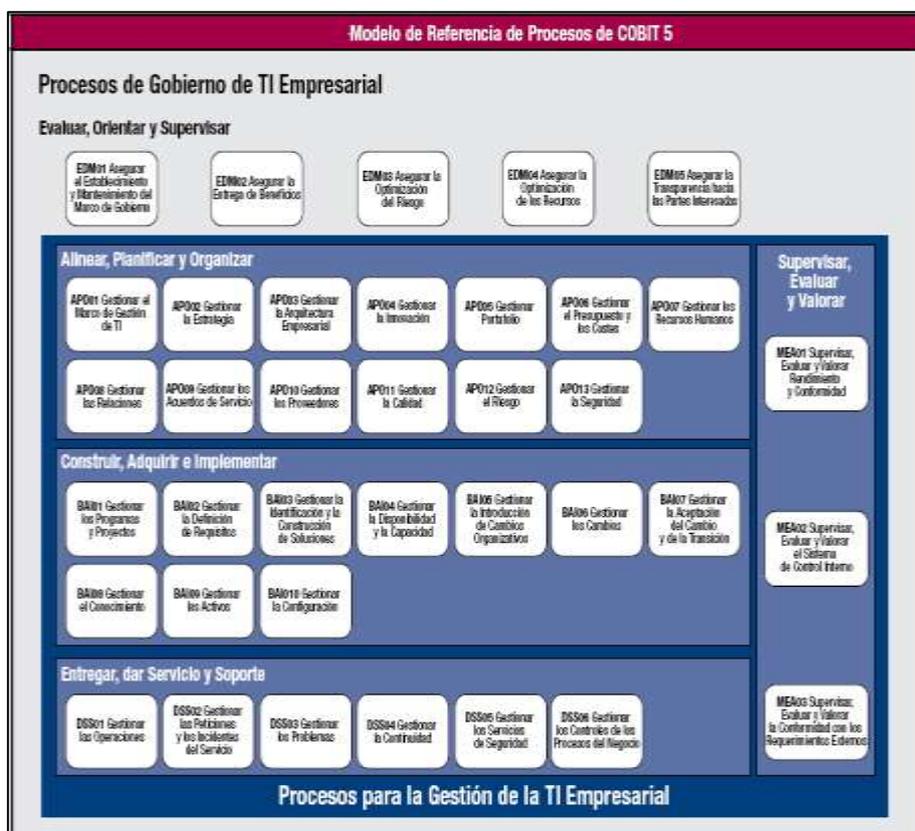
**Figura 1: Principios de COBIT 5**

**Fuente:** Gráfico basado en (ISACA, 2012)

El modelo de referencia de COBIT 5 contiene 37 procesos en los cuales se integran mejoras prácticas de gestión de TI para ello divide los procesos de gobierno y gestión de TI empresarial en dos dominios principales.

**Gobierno.** “Contiene cinco procesos de gobierno; dentro de cada proceso se definen prácticas de evaluación, orientación y supervisión” (ISACA, 2012)

**Gestión.** “Contiene cuatro dominios, en consonancia con las áreas de responsabilidad de planificar, construir, ejecutar, supervisa, y proporciona cobertura extremo a extremo de las TI.” (ISACA, 2012)



**Figura 2: Modelo de Referencia de Procesos de COBIT 5**

Fuente: Gráfico basado en (ISACA, 2012)

## 2.1.6 PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (PETI).

El Plan Estratégico de Tecnología informática es el documento de gestión que guía el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación de las empresas con la finalidad de que en la ejecución de sus proyectos informáticos soporten a la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos la institución. (CASTACOM S.A., 2012).

### 2.1.6.1 OBJETIVOS DEL PETI.

El Plan Estratégico de tecnología permite cumplir objetivos fundamentales para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de una organización, se citan a continuación algunos de los principales:

- Proveer un método formal para establecer prioridades de TI.
- Desarrollo de sistema que tengan larga vida
- Garantizar que los recursos de tecnología se aplican de la manera más eficiente y efectiva de acuerdo a los objetivos del negocio.
- Aumentar la confianza de los ejecutivos en que se desarrollen sistemas de información de alto retorno.
- Mejorar las relaciones entre el área de TI y el resto de la compañía proporcionando servicios de acuerdo a las necesidades de usuarios.
- Identificar los componentes de tecnología como un recurso de la institución que debe ser planeado, administrado y controlado. (deltaasesores).

El beneficio principal del PETI es cumplir con los objetivos de negocio para invertir en tecnología como son:

- Reducir los costos para hacer negocios
- Proveer información para toma de decisiones
- Ganar ventaja competitiva o mayor innovación
- Proveer una arquitectura común de capacidad tecnológica.

## **2.2 ESTADO DE ARTE.**

El uso de planes estratégicos de tecnología como herramienta de gestión inicia en 1966 desarrollado por IBM<sup>5</sup> para resolver sus problemas de información como empresa con lo cual se buscaba crear planes estratégicos para sistemas de información usando su metodología BSP/SA<sup>6</sup> que relaciona procesos de negocio con la información requerida por la empresa (Daccach. DELTA Asesores).

---

<sup>5</sup> IBM. International Business Machines (IBM) empresa multinacional de tecnología y consultoría

<sup>6</sup> BSP/SA. (Business System. Planning for Strategical Alignment) Planeación de Sistemas de Negocios/Alineación estratégica.

A partir de 1975 se establecen programas y cursos de BSP para clientes de IBM, En 1987 se desarrolla y libera la metodología BSP de IBM para la elaboración de planes estratégicos de tecnología.

Desde entonces esta metodología ha evolucionado y se han creado nuevas guías o prácticas al nivel mundial que engloban de manera holística toda la tecnología de una empresa (datos, sistemas, infraestructura, recursos humanos, procesos) con los objetivos empresariales.

Esta planeación estratégica de tecnología en Latinoamérica se desarrolla y aplica durante más de 20 años, en nuestro país se ha venido implementando principalmente en empresas grandes donde han evidenciado la importancia e influencia de la tecnología en el negocio de la empresa, uno de los sectores en el cual mejor se ha explotado esta metodología de gestión es el sector bancario.

Muchos autores como Kearns, Pant y Lederer coinciden en que la metodología BSP/SA desarrolla la noción de alineación entre la planeación estratégica empresarial y la planeación de sistemas tomando en cuenta la misión, los objetivos, las metas, las estrategias y los factores críticos de éxito garantizan el logro de los objetivos corporativos (Universidad Nacional del Colombia).

En la actualidad existen muchas guías y prácticas para la elaboración de planes estratégicos de tecnología muchas dependen de las características de la empresa. Últimamente se está utilizando el concepto de arquitectura empresarial que al ir de la mano de los planes estratégicos empresariales dan excelentes resultados.

IBM actualmente integra Arquitectura Empresarial en su modelo BSP/SA debido a que con una visión integral analiza cuatro dimensiones como son negocios, datos, aplicaciones y tecnología.

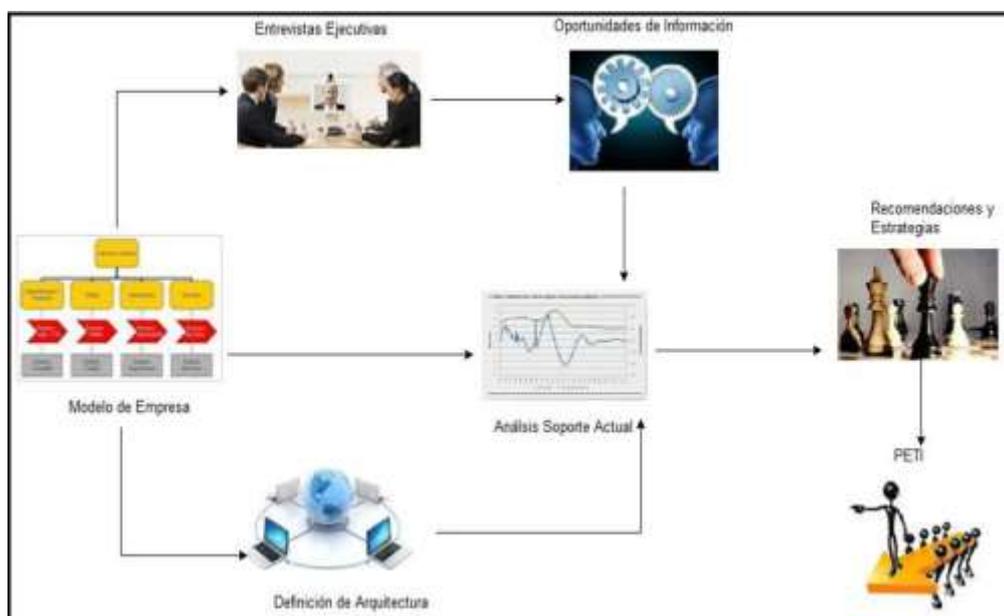
## CAPÍTULO III

### 2. METODOLOGÍA.

#### 3.1 METODOLOGÍA BSP/SA

Para el desarrollo del plan estratégico de tecnología la metodología BSP/SA sugiere ser realicen los siguientes pasos.

- Modelo de la empresa.
- Entrevistas Ejecutivas.
- Determinación de oportunidades de información.
- Definición de Arquitectura.
- Análisis de Soporte Actual.
- Recomendaciones y Estrategias (PETI).

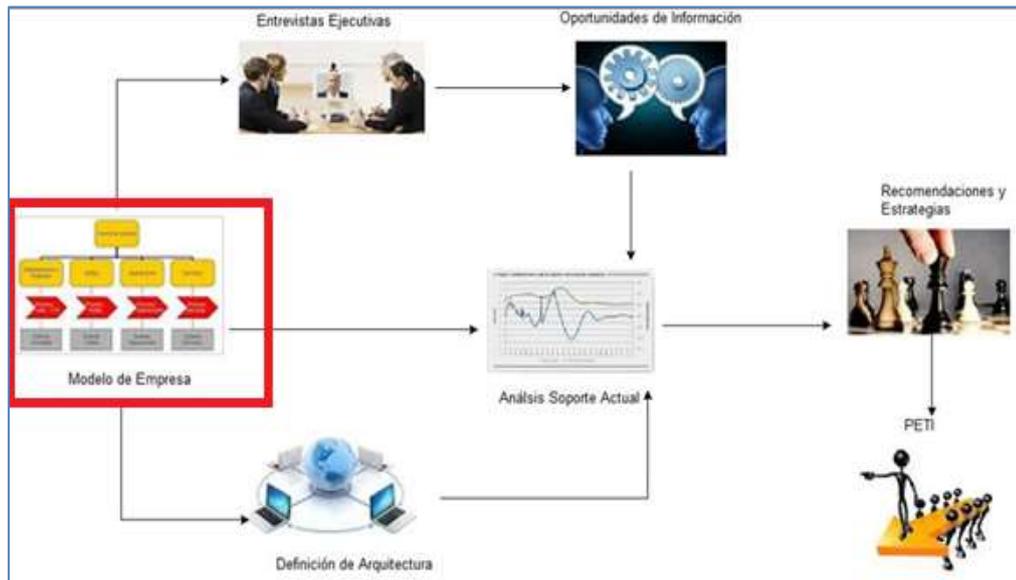


**Figura 3: Metodología BSP/SA**

**Fuente:** Gráfico basado en *(Delta Asesores, 2011)*

### 3.1.1 MODELO DE LA EMPRESA.

En esta etapa se determina el modelo de la empresa se entiende el esquema de funcionamiento del negocio y su interrelación entre las áreas, procesos



**Figura 4: Modelo de la Empresa**

**Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)**

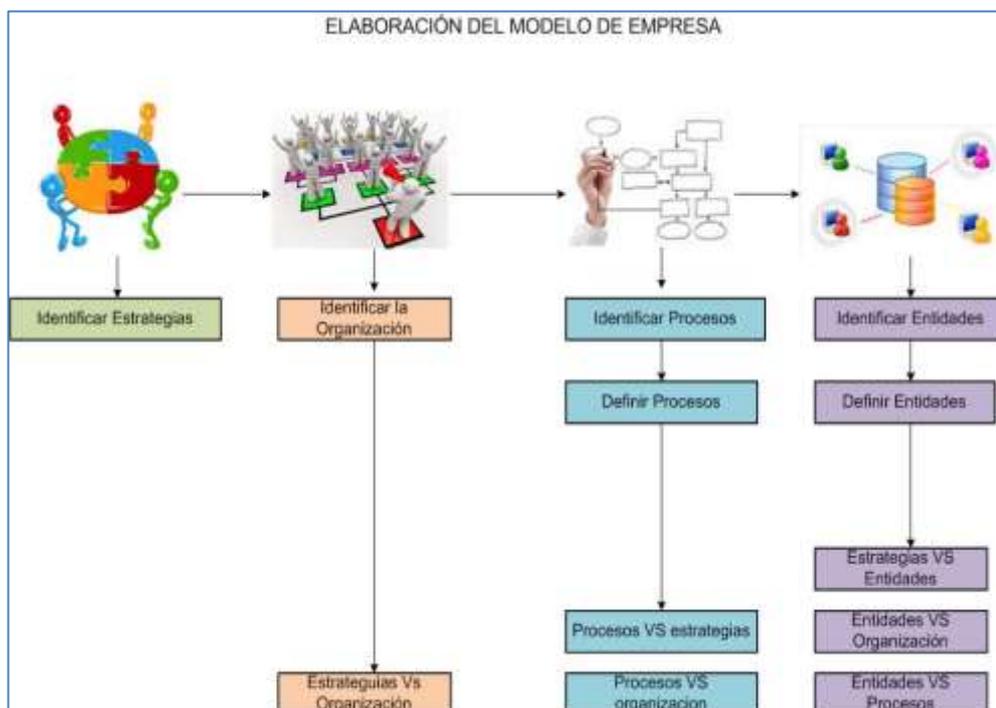
**Tabla 1:**

#### *Identificación del modelo de Empresa*

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y SALIDAS
	TECNICAS
<b>Plan Estratégico Corporativo</b>	Identificación de Matriz Estrategia vs Organización
<b>Procesos de la empresa</b>	Identificación de procesos Matriz Procesos vs Organización
<b>Organigrama</b>	

**Fuente: (Delta Asesores, 2011)**

En la elaboración del modelo de la empresa se generan matrices que permiten identificar de una manera clara las relaciones que existen entre las estrategias, procesos y la estructura organizacional.



**Figura 5: Elaboración del Modelo de Empresa**

**Fuente:** Gráfico basado en *(Delta Asesores, 2011)*

### 3.1.1.1 IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION.

Las estrategias de la organización permiten realizar acciones para lograr objetivos institucionales, es de suma importancia el disponer de estas estrategias para alinear las estrategias tecnológicas para apalancar las estrategias corporativas y lograr los objetivos institucionales.

### 3.1.1.2 IDENTIFICAR LA ORGANIZACIÓN.

Para la realización del PETI<sup>7</sup> es de suma importancia identificar las áreas, la estructura de la empresa y el papel que tiene cada una de ellas en la empresa.

<sup>7</sup> PETI. Plan Estratégico de Tecnología Informática

### 3.1.1.3 MATRIZ ORGANIZACION vs ESTRATEGIA.

Esta matriz permite entender la relación que existe entre la estructura organizacional y como apoya a las estrategias de la misma.

En esta matriz se identifican los siguientes variables.

- Identificar el papel de cada área organizacional para la implementación de la estrategia de la empresa.
- Identificar las áreas organizacionales con los niveles de responsabilidad primaria de cada área.
- Esta información sirve para las entrevistas ejecutivas para determinar las oportunidades de la información.
- Con esta información al sacar los porcentajes de influencia se puede identificar cuáles son las áreas que más apoyan a las estrategias y que estrategias son más soportadas por las áreas.

UNIDADES DE LA RFB	ESTRATEGIAS DE LA RFB					Unidades que más influyen en la estrategia	Porcentaje de influencia de las unidades en las estrategias
	PROGRAMA DE EFICIENCIA OPERACIONAL	PLANTAS	PRODUCCION Y SERVICIOS	DEFINICION DE SERVICIOS	ESTRATEGIAS		
DESARROLLO Y MERCADO DE PRODUCTOS AERONAUTICOS						10	24%
ORGANIZACION						13	31%
SERVICIOS EXTERNOS						8	19%
TECNOLOGIA INFORMATICA						5	12%
Influencia de la Estrategia en la Empresa	8	7	10	9	8		
Porcentaje de influencia de la estrategia	19%	17%	24%	21%	19%		

**Figura 6: Matriz Estrategias VS Organización (Metodología BSP)**

**Fuente:** (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.1.4 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.

Son grupos de actividades y decisiones lógicamente relacionadas, se identifica los macro procesos, los más importantes para la empresa; y en la elaboración del PETI se determina el grado de influencia de los procesos para lograr las estrategias corporativas.

Los procesos proporcionan la siguiente información:

- Perspectivas de empresa de lo que hace el negocio y la forma como opera.
- Entender las interrelaciones del negocio.
- Muestra puntos claros de contacto con el cliente.

### 3.1.1.5 MATRIZ PROCESOS vs ORGANIZACIÓN.

El uso de esta matriz permite identificar la siguiente información.

- Quienes tienen responsabilidad primaria en la organización sobre cada proceso.
- Muestra quienes más están involucrados en el proceso.
- Esta información es importante para las entrevistas ejecutivas y ver las oportunidades de información.

CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO	UNIDADES DE LA RED FINANCIERA RURAL					
		DESARROLLO Y MERCADO DE PRODUCTOS/SERVICIOS	FORO	ESTUDIOS	INTERIENOS		
0	RED FINANCIERA RURAL						
1	PROCESOS ESTRATEGICOS						
1.1	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	1	1	1	1	1	5 2%
1.2	APROBAR LA NOMINATIVA Y ADMINISTRAR LA PARTICIPACION DE LOS	1	1	1	1	1	5 2%
	<b>PROCESOS DE LA ORGANIZACION</b>						
1.1.1	REALIZAR NOMINAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR CONDICIONES	1					5 2%
1.1.2	AUTORIZAR Y APROBAR CONTRATOS Y CONVENIOS	1					5 2%
1.1.3	MANEJAR Y APROBAR PLANES OPERATIVOS DE LA RED	1	1	1	1	1	5 2%
1.1.4	DEFINIR POLITICAS OPERATIVAS Y	1	1	1	1	1	5 2%

**Figura 7: Matriz Procesos Vs Organización**

**Fuente:** (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.1.6 MATRIZ PROCESOS vs ESTRATEGIAS.

El uso de esta matriz permite identificar la siguiente información.

- Identifica el impacto de cada proceso sobre las estrategias de la empresa.
- Muestra el impacto estratégico de cada proceso en la empresa
- Permite establecer prioridades para el soporte de los procesos.

CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO	PROGRAMA DE INCIDENCIA COMUNICACIONAL	ESTRATEGIAS DE LA RED FINANCIERA RURAL							
			ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION	MIEMBROS	ES					
0	RED FINANCIERA RURAL									
1	PROCESOS ESTRATEGICOS									
1.1	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2	2	13	4%	
1.2	AFIRMAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS PROCESOS	2					2	13	4%	
1.3.1	REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES	1	1	1	1	1	1	5	2%	
1.3.2	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2	2	9	3%	
1.3.3	CONOCER Y APROBAR PLANES E INSTRUMENTOS DE LA GESTION DE LA RFR	1	1	1	1	1	1	5	2%	

**Figura 8: Matriz Procesos Vs Estrategias**

**Fuente:** (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.1.7 IDENTIFICACION DE ENTIDADES.

Una entidad se define como una algo de mucho interés para la empresa o para el área, a cerca de la cual se puede almacenar datos

Con la identificación de entidades se puede saber que datos requiere la institución, esta identificación se realiza de manera macró, encontrando la información que es relevante para la empresa. Por ejemplo para una empresa de Ventas es muy importante la entidad Producto mientras que la entidad código de producto al nivel macro no lo es.

Para identificar las entidades se elabora una lista genérica de entidades en una lluvia de ideas, se las agrupa para evitar redundancia.

### 3.1.1.8 MATRIZ PROCESOS vs ENTIDADES.

- Al realiza esta matriz se logra relacionar la necesidades de información de la empresa con respecto a los procesos.
- Se puede identificar como se comparten la información entre los diferentes procesos.
- Se identifican dependencia de las aplicaciones.
- Ayuda a identificar como se usa las bases de datos.

CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO	Entidades de la RFR				
		PROGRAMA DE INCIDENCIA COMUNICACIONAL	PROGRAMA DE INCIDENCIA DE SERVICIOS	PROGRAMA DE INCIDENCIA DE RECURSOS	PROGRAMA DE INCIDENCIA DE SISTEMAS	PROGRAMA DE INCIDENCIA DE PERSONAL
0	RED FINANCIERA RURAL					
1	PROCESOS ESTRATEGICOS					
1.1	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2
1.2	APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS	2				2
1.3	DE LA RFR					
1.3.1	REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES	1	1	1	1	1
1.3.2	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2
1.3.3	CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION					

Figura 9: Matriz Procesos vs Entidades

Fuente: (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.1.9 MATRIZ ESTRATEGIAS vs ENTIDADES.

- Esta matriz permite identificar la información crítica de la organización, la información que se requiere para cumplir las estrategias de la empresa.
- Permite priorizar la necesidad e importancia de la información.

	PROGRAMA DE INCIDENCIA COMUNICACIONAL	ENTIDADES					
		PROCESOS	MIEMBROS	ASOCIADOS	ASOCIADOS	ASOCIADOS	
RED FINANCIERA RURAL							
PROCESOS ESTRATEGICOS							
DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2	2	10
APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS ESTRATEGIAS	2	MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS ENTIDADES				2	10
DE LA RFR							
REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES	1	1	1	1	1	1	5
AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2	2	9
CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION DE LA RFR	1	1	1	1	1	1	5
EXPEDIR POLITICAS							

**Figura 10: Matriz Estrategias vs Entidades**

**Fuente:** (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.1.10 MATRIZ ORGANICACION vs ENTIDADES.

- Esta matriz permite identificar las necesidades de información de las áreas y si estas son satisfechas de manera correcta.
- Se usa en las entrevistas ejecutivas de cada una de las áreas para identificar las necesidades de información.
- Se identifican las posibilidades de compartir información entre las diferentes áreas.
- Identifica que información se enfoca para cada área.

	PROGRAMA DE INCIDENCIA COMUNICACIONAL	ENTIDADES					
		SECRETARÍA	MIEMBROS		ES		
RED FINANCIERA RURAL							
PROCESOS ESTRATEGICOS							
DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2	10	
APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS							
<b>UNIDADES</b>	2	<b>UNIDADES VS ENTIDADES</b>					2
DE LA RFR							
REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES	1	1	1	1	1	5	
AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2	9	
CONOCER Y APROBAR PLANES E DISPOSICIONES DE LA GESTION DE LA RFR	1	1	1	1	1	5	
EXPEDIR POLITICAS ESTRATEGIAS Y REGLAMENTOS PARA GESTION INTERNA	1	1	1	2	1	6	

Figura 11: Matriz Unidades vs Entidades

Fuente: (Delta Asesores, 2011)

### 3.1.2 ARQUITECTURA DE TECNOLOGIA INFORMATICA.

En esta etapa se identifican las arquitecturas de datos, arquitecturas de aplicaciones y arquitecturas de red actuales de la empresa con la finalidad de en otra etapa evaluar el soporte actual cruzando con las necesidades de oportunidad de información identificadas.

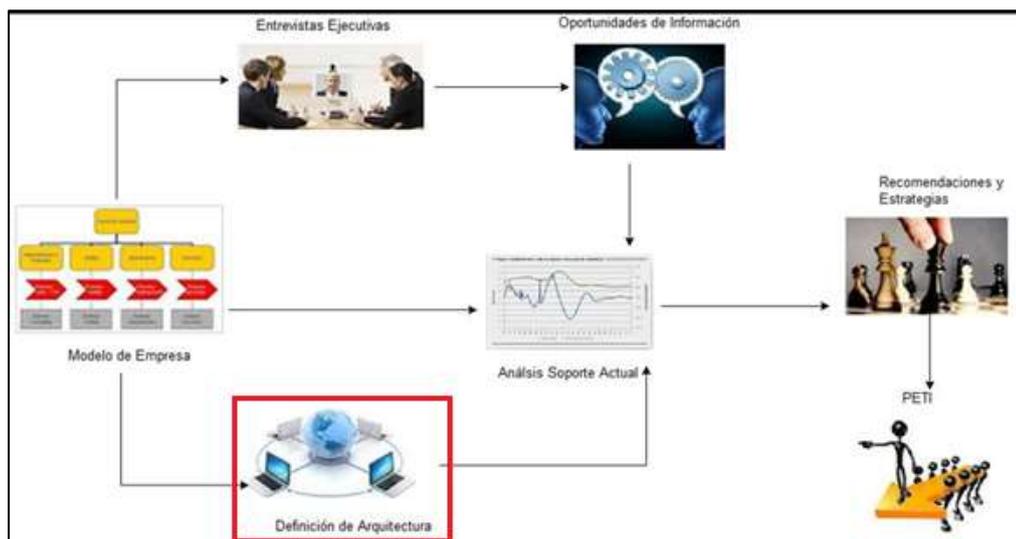


Figura 12: Arquitectura de Tecnología Informática

Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)

### **3.1.2.1 ARQUITECTURA DE DATOS.**

En la arquitectura de Datos se identifican las Bases de datos actuales, se identifican relaciones entre las bases, definiciones de modelos clientes servidor, políticas de administración de datos y proyectos relacionados con datos.

### **3.1.2.2 ARQUITECTURA DE APLICACION.**

En la arquitectura de Aplicación se identifican las aplicaciones que dispone la empresa, el modelo de arquitectura de cada aplicación se cruza información de la matriz de procesos VS la de entidades con la finalidad de validar integridad de datos y que se entregue la información necesaria para los procesos.

El identificar las arquitecturas de aplicación permite identificar aplicaciones existentes como bloques de construcción, permite planificar bases de datos integrales y comunica independencia de datos.

### **3.1.2.3 ARQUITECTURA DE RED.**

La arquitectura geográfica de red permite representar las necesidades al nivel de ubicación física de información necesitados por la organización.

Para ello se deben identificar donde están las aplicaciones, donde se almacenan los daos y como se distribuye esta información. Se identifica si existe redundancia al nivel de datos y equipos.

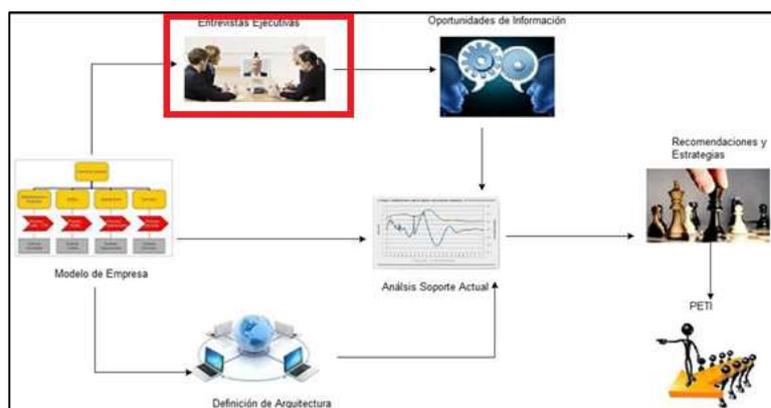
En esta etapa se identifican o tipifican ubicaciones de las aplicaciones y se realizan cruce de matrices de los siguientes tipos:

- Ubicaciones VS Organización
- Ubicaciones Vs Procesos

- Ubicaciones Vs Entidades

### 3.1.3 ENTREVISTAS EJECUTIVAS.

Una vez comprendido el modelo de la empresa y con el organigrama en la metodología se preparan las entrevistas ejecutivas con los encargados de cada área con la finalidad de identificar sus necesidades o requerimientos de tecnología



**Figura 13: Entrevistas Ejecutivas**

Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)

Tabla 2

#### Entrevistas Ejecutivas

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
Modelo de la empresa	Selección de Entrevistados	Lista de entrevistados
Organigrama	Metodología de entrevistas	Formularios llenos con requerimientos de usuarios
	Juicios de Expertos	
	Formularios	

Fuente: (Delta Asesores, 2011)

### **3.1.3.1 PREPARACION DE LA ENTREVISTA.**

Es de suma importancia preparar la entrevista antes de realizarla de allí que se sugiere realizar las siguientes tareas.

- Seleccionar los ejecutivos a entrevistar, los ejecutivos a entrevistar se recomienda que sean los expertos de cada área y los gerentes de cada área se recomienda que se realice la entrevista desde el tercer nivel del organigrama hacia arriba.
- Las matrices de Procesos VS la Organización y Organización VS Estrategia son excelentes fuentes para desarrollar el listado de ejecutivos a entrevistar.
- Hacer un programa para las entrevistas, realizar una secuencia para entrevistas.
- Preparar el lugar y hora para la entrevista
- Hacer un ejercicio previo a la entrevista

### **3.1.3.3 FORMULARIO PARA OPORTUNIDADES DE LA INFORMACION.**

Es necesario preparar para la reunión un formulario que facilite el identificar las oportunidades de información que requiere el entrevistado.

Este formulario debe contener la siguiente información (Delta Asesores, 2011)

- Problemas u oportunidades que se van a describir.
- Descripción de la implementación de la solución
- Relaciones con las estrategias , procesos y entidades
- Beneficios previstos.

### **3.1.3.4 EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INFORMACIÓN.**

Es necesario preparar para la reunión un formulario que facilite el identificar las oportunidades de información que requiere el entrevistado (Delta Asesores, 2011).

#### **Preguntas relacionadas con Estrategias**

¿En cuales estrategias está involucrado o su área como apoya el cumplir con esta estrategia? (Validar con la Matriz estrategias VS Organización)

¿Qué hace su área para apoyar esta estrategia?

¿Para apoyar el éxito de la estrategia que información requiere?

#### **Preguntas relacionadas con Procesos.**

¿En qué procesos está involucrado y que tanto? (validar con la matriz procesos vs organización).

¿Qué problemas se tiene para ejecutar los procesos?

¿Qué oportunidades de información o tecnología identifica para mejorar el proceso?

¿Cuál es el valor de satisfacer estas oportunidades?

#### **Preguntas relacionadas con Identidades.**

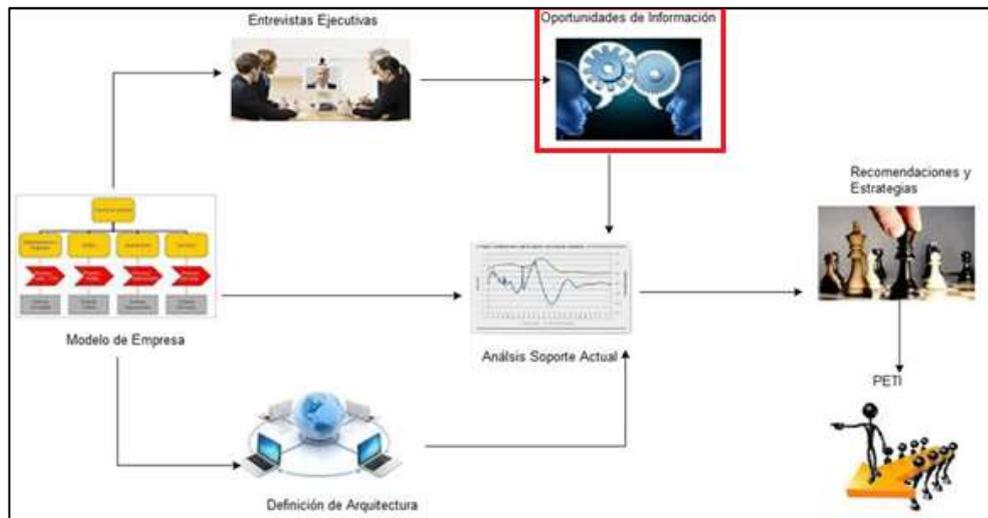
¿De qué entidades requiere datos?

¿Qué problemas identifica con los datos de estas entidades?

¿Cuál es el valor de tener estos datos?

### **3.1.4 OPORTUNIDADES DE INFORMACION.**

El disponer de información de acuerdo a las estrategias de la empresa genera una ventaja competitiva respecto a otras empresas de allí la suma importancia de disponer de esta información alineada a las necesidades de la empresa.



**Figura 14: Oportunidades de Información**

**Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)**

Es vital el disponer de información que sea eficaz, pertinente y vigente (Landazuri, 2014).

Se requiere información eficaz que está alineada a los objetivos de la empresa y que ahorre tiempo, dinero y recursos.

Se requiere información pertinente que corresponda a lo que se requiere, que sea real

Se requiere que la información sea vigente, que sea actual para que brinde mayor información e influya en las decisiones de la empresa.

El identificar las oportunidades de información de la empresa y que esta esté alineada a las estrategias permitirá identificar las necesidades de tecnología que se requiere para gestionar esta información, para ello resultado de las entrevistas se

identifica esta información, se la prioriza y se generan proyectos para satisfacer estas necesidades u oportunidades.

**Tabla 3.**

*Oportunidades de Información*

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TECNICAS	SALIDAS
Formularios de requerimientos	Separación de requerimientos no TI	Oportunidades de información priorizadas
Proyectos en curso	Separación de oportunidades de información TI	Decisiones sobre proyectos en curso
	Priorización de Oportunidades de Información	
	Inclusión de proyectos en curso	

**Fuente:** (Delta Asesores, 2011)

Como resultado del análisis de oportunidades de información, permitirá generar conocimiento del negocio que generará ventajas en las tomas de decisiones con respecto a la competencia.



**Figura 15: Información y Estrategia**

**Fuente:** (Landazuri, 2014)

### 3.1.4.1 PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES DE INFORMACION.

Una vez que se determinan las oportunidades de información se debe filtrar las oportunidades que son de TI o tienen alguna relación con tecnología, para posteriormente priorizarlas

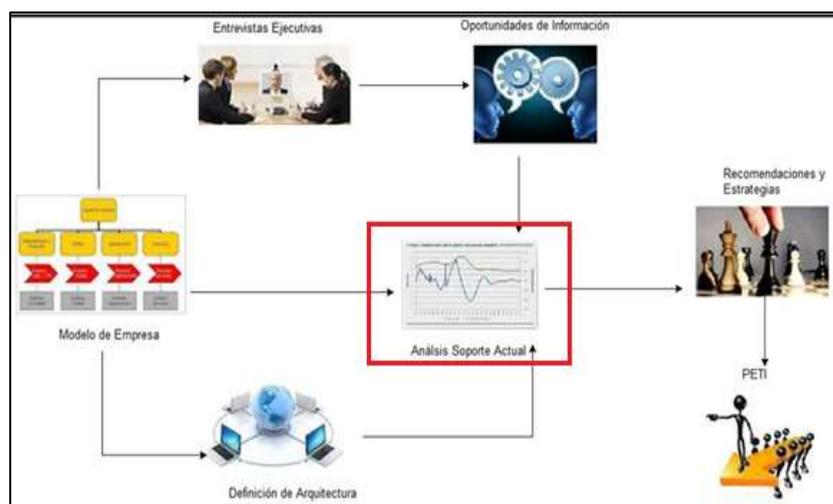
El priorizar las oportunidades de información permite de una manera clara y precisa identificar los objetivos que pueden ser apalancados por tecnología de una manera más eficaz.

Esta priorización se debe realizar en base al impacto que tiene la oportunidad en la estrategia y por ende en la empresa.

Otro criterio de priorización también es si el beneficio será a corto o largo plazo o la demanda que tiene la oportunidad según el número de procesos o personas beneficiadas.

### 3.1.5 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL

En la fase de análisis de soporte actual se valida como se satisface las necesidades de la empresa con el soporte actual de la empresa.



**Figura 16: Análisis de Soporte Actual**

**Fuente:** Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)

En el análisis de soporte actual se evalúa el soporte de los sistemas de información, del comité de TI y del departamento de Ti a la empresa.

#### **3.1.5.1 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DE SISTEMAS DE INFORMACION.**

En este análisis se evalúa como los sistemas de la empresa soportan las necesidades de la organización, de los procesos, entidades y ubicación de la institución

De este análisis se identifican los posibles proyectos de sistemas que se requieran para cumplir con las necesidades de la empresa

#### **3.1.5.2 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DEL AREA DE SISTEMAS.**

En este análisis se evalúa como el comité de sistemas opera para ello se identifica su estructura y se cruza con las funciones que se requiere cumplan

Se realiza un análisis de brechas y se tiene como salidas proyectos par comité de sistemas que cumplan con las funciones requeridas por el comité

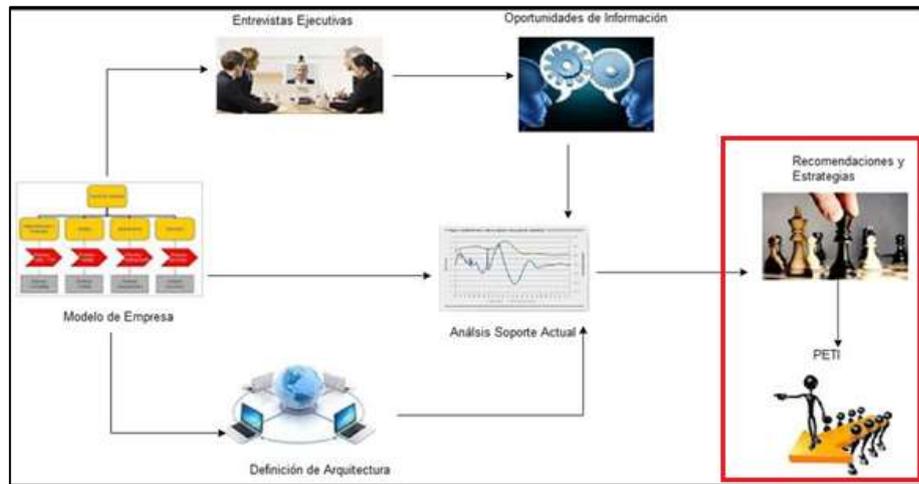
#### **3.1.5.3 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL – ADMINISTRACIÓN DE TI.**

En esta fase se valida como el departamento de TI soporta los procesos, funciones del área de sistemas para la realización de este análisis se puede basar en mejores prácticas de TI como las sugeridas por PMBOK para el manejo de proyectos, ITIL para servicios de tecnología o COBIT para el control de objetivos de tecnología.

#### **3.1.6 PLAN ESTRATEGICO DE TI.**

Luego de Terminado el modelo de la empresa, identificación de las oportunidades de información, definición de la arquitectura actual, análisis del soporte actual se procede a realizar el documento PETI el cual contiene las

recomendaciones y estrategias necesarias para cubrir las necesidades de tecnología de la empresa.



**Figura 17: Elaboración del PETI**

**Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)**

## **CAPÍTULO IV**

### **4 SITUACION ACTUAL DE LA RED FINANCIERA RURAL**

#### **4.1 RED FINANCIERA RURAL**

La Red Financiera Rural (RFR) es una organización que agrupa instituciones de microfinanzas cuyo objetivo principal es la integración y representación de entidades que buscan el desarrollo de las Micro finanzas y Micro crédito en el Ecuador, como un mecanismo eficaz para contribuir al desarrollo humano, social y económico de microempresarios y pequeños productores de zonas rurales y urbanas marginales.

El trabajo de la RFR se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios micro financieros hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.

Institución establecida en Ecuador desde el 3 de junio del 2000 como una Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro. Desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de instituciones de micro finanzas.

##### **4.1.1 MODELO DE NEGOCIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL**

Las instituciones miembros de la RFR incrementan año tras año al igual que los clientes atendidos y su cobertura a nivel nacional, siendo una verdadera opción para el financiamiento y apoyo a las iniciativas microempresariales.

La RFR busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos al facilitar acceso a servicios financieros a sectores vulnerables, a través de: Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas y por la Superintendencia de Bancos, ONG Especializadas en

Microfinanzas y de Asistencia Técnica, Bancos Especializados y Redes Locales.  
(Red Financiera Rural).

**Tabla 4**

***Instituciones que conforman la RFR***

INSTITUTOS	DESCRIPCION
<b>IMF<sup>8</sup>s reguladas por la SBS</b>	Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.
<b>IMF's controladas por el MIES</b>	Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo control del Ministerio de Integración Económica y Social (MIES), cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.
<b>ONGs</b>	Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Comunitarias que realizan y promueven programas de Microfinanzas y Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.
<b>Bancos orientados a las Microfinanzas</b>	Instituciones del Sistema Financiero Privado, legalmente autorizadas para operar conforme la Ley, cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

**Fuente:** (RFR, *Manual Operativo*, 2014)

<sup>8</sup> IMFS. Institución de Microfinanzas

#### 4.1.2 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA RFR.

La RFR es una entidad mesa o de segundo piso y por tanto no realiza actividad alguna de intermediación financiera con el público.

Las políticas institucionales de la RFR, son los siguientes (RFR, Manual Operativo, 2014):

- Promover el desarrollo del mercado de Micro finanzas y Micro crédito del Ecuador, contribuyendo al acceso a servicios integrales y de calidad proporcionado por instituciones social y económicamente sostenibles en zonas geográficas, sectores y segmentos económicos desatendidos.
- Realizar investigaciones, estudios, propuestas, eventos y publicaciones especializadas en Micro finanzas y Micro créditos, para poner a disposición de todos los actores del mercado y especialmente de los miembros de la RFR, los elementos necesarios para desarrollar servicios financieros de calidad y sostenibles para la población en general, con énfasis para aquellas que no tienen acceso a los mismos.
- Generar procesos de desarrollo económico para el país, mediante alianzas estratégicas y sinergias con autoridades nacionales especialmente con aquellas vinculadas a las Micro finanzas, al Micro crédito y a la promoción de MIPYME<sup>9</sup> urbana y rural; organismos de cooperación internacional y otras instituciones.
- Promover un marco regulatorio para las empresas y agentes financieros que garantice el desarrollo de una oferta de servicios financieros integrales, de calidad por parte de instituciones financieras sostenibles y en el marco de las mejoras prácticas internacionales de esta industria.

---

<sup>9</sup> MYPYME Son las unidades productivas individuales o asociadas sean estas Microempresas, pequeña empresas o medianas empresas.

- Realizar capacitación, asistencia técnica y otros servicios que promuevan el fortalecimiento de las entidades de Micro finanzas, con estándares de calidad.

#### **4.1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA RFR.**

La Red Financiera Rural en el marco de lo que le confiere presta los siguientes tipos de servicios.

- Servicios de asesoría en microfinanzas.
- Servicios de formación y capacitación.
- Servicios de apoyo para asesoría técnica externa.
- Servicios especializados para fortalecimiento de la gestión de los miembros.
- Estadísticas.
- Estudios Individuales y Sectoriales.
- Productos informativos.

#### **4.1.4 PROCESOS DE LA RED FINANCIERA RURAL**

La Red Financiera Rural es un Organismo que a partir de su fundación, ha crecido en la prestación de servicios y entrega de productos para el fortalecimiento de la gestión de sus miembros y el Sector, por lo que fortalece su gestión interna mediante la definición de una organización sistémica, que busca la consecución de los objetivos organizacionales y la satisfacción de sus miembros, sustentada en un enfoque a procesos y a la mejora continua.

Los procesos que lleva a cabo la Red Financiera Rural, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional:

a) **Procesos Estratégicos o de Toma de Decisión**, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y estrategias, expiden normas e instrumentos para la aplicación en las actividades de la organización, monitorean y evalúan los resultados para retroalimentar la estrategia.

b) **Procesos Agregadores de Valor**, generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a crear valor para los miembros y clientes de la RFR, dando cumplimiento a la misión institucional.

c) **Procesos Habilitantes**, encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional; se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo.

Habilitantes de Asesoría, orientados a apoyar las actividades de toma de decisión de la Dirección.

Habilitantes de Apoyo, orientados a apoyar las actividades operativas de la Organización.



**Figura 18: Procesos de la RFR**

**Fuente:** (RFR, Manual Operativo, 2014)

#### **4.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA RFR**

Para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, la RFR, integra y organiza los procesos, actividades y tareas que lleva a cabo en Unidades Organizativas, las áreas organizativas, son las siguientes.

##### **Procesos Estratégicos o de Toma de Decisión:**

Los niveles directivos están asociados a los procesos estratégicos o de toma de decisión de la RFR, y son los siguientes:

- Directorio.
- Presidente del Directorio.
- Director Ejecutivo.

##### **Procesos Agregadores de Valor:**

- Desarrollo y Mercadeo de Productos y Servicios (P&S).
- Fortalecimiento de Instituciones de Micro Finanzas (IMF's).
- Estadísticas, Estudios e Información.

## Procesos Habilitantes:

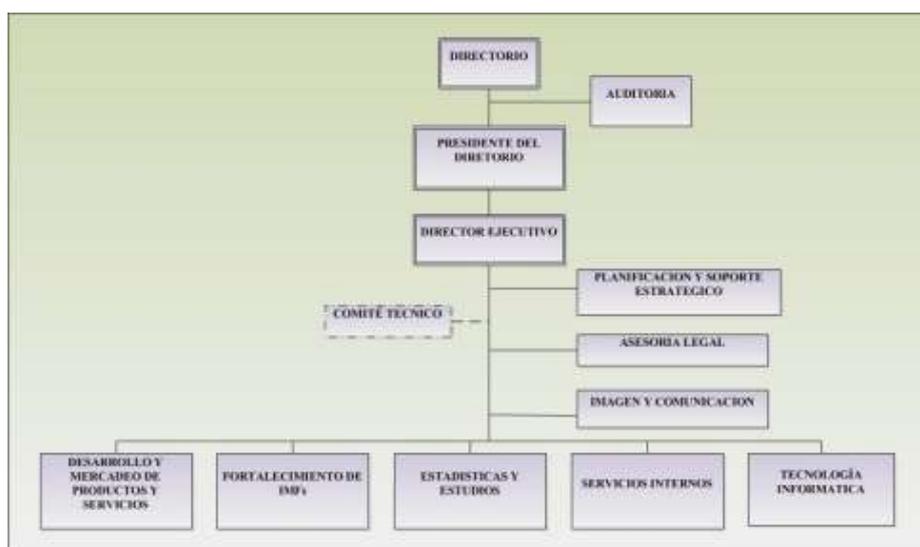
### De Apoyo

- Servicios Internos.
- Tecnología Informática.

### De Asesoría

- Planificación y Soporte Estratégico.
- Asesoría Legal.
- Imagen y Comunicación.
- Auditoría.
- Comité técnico.

Se crean Comités como mecanismos de comunicación y discusión entre las áreas organizativas; que interactúa entre las áreas administrativas internas. Los Comités tienen como finalidad eliminar riesgos de fragmentación o burocráticos y asegurar la dinámica en la interrelación de los grupos de trabajo.



**Figura 19: Organigrama de la RFR**

**Fuente:** (RFR, *Manual Operativo*, 2014)

#### **4.1.6 COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES POR PROCESOS.**

Las competencias y atribuciones definidas en este documento se tomaron del Estatuto de la RFR ( Estatuto RFR, 2012, pág. 25)

##### **4.1.6.1 PROCESOS ESTRETEGICOS O DE TOMAS DE DECISIÓN**

###### **4.1.6.1.1 DIRECTORIO.**

Es el órgano directivo y de administración de la Red Financiera Rural. Integrado por cinco miembros designados por la Asamblea General.

###### **Competencias y atribuciones del Directorio.**

- Ejecutar las resoluciones de la Asamblea y cumplir con lo dispuesto en los estatutos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y estrategias generales emitidas por la Asamblea.
- Velar por el cumplimiento del estatuto, reglamento, resoluciones y compromisos asumidos por parte de los miembros de la RFR.
- Conocer sobre nuevas leyes regulaciones o normas que regulan el sector.
- Desarrollar temas de consenso para representación de los intereses comunes de la RFR en los diferentes ámbitos y poner a consideración de la Asamblea para su ratificación.
- Conocer, analizar, hacer recomendaciones y presentar para aprobación de la Asamblea, reglamentos de gobernabilidad.
- Crear comisiones de interlocución y presentarlos a la Asamblea para su ratificación.
- Aprobar procedimientos y reglamentación para normar la gestión interna del Organismo.
- Conocer, analizar y hacer recomendaciones a los planes y presupuestos de la RFR; y, ponerlos a consideración de la Asamblea para la aprobación.

- Conocer trimestralmente el desarrollo de los planes y presupuestos de la RFR.
- Conocer los resultados de las actividades de representación y participación de los miembros y directivos en foros y eventos.
- Presentar a la Asamblea la terna para la selección del Auditor Externo.
- Nombrar y remover al Director Ejecutivo.

#### **4.1.6.1.2 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.**

Elegido por el Directorio, para presidir las instancias de decisión y de representación de la Red Financiera Rural.

##### **Competencias y atribuciones del Presidente del Directorio:**

- Presidir la Asamblea y el Directorio.
- Presidir las comisiones de interlocución con el Estado, la sociedad civil y organismos públicos y privados.
- Analizar y evaluar los resultados de las reuniones periódicas de los miembros y vigilar la aplicación de las políticas y estrategias acordadas en dichas reuniones.
- Analizar y evaluar los resultados de los eventos realizados para desarrollar temas de consenso e informar al Directorio de los resultados obtenidos.
- Supervisar la ejecución de convenios y acuerdos de carácter estratégico firmados con organismos nacionales y extranjeros.
- Ejercer conjuntamente con el Director Ejecutivo, la representación legal de la RFR en convenios y contratos que comprometen recursos del Organismo.
- Coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades del Comité Técnico.
- Asumir las funciones del Director Ejecutivo en caso de ausencia temporal de éste.

#### **4.1.6.1.3 DIRECTOR EJECUTIVO.**

Coordina y facilita la instrumentación de políticas y estrategias emitidas por el Directorio; y, atiende bajo su responsabilidad todas las acciones relativas a la administración y operación de la Red Financiera Rural.

##### **Competencias y atribuciones del Director Ejecutivo:**

- Organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas, planes y proyectos del Organismo.
- Ejercer la secretaria de las Comisiones de Interlocución, Directorio y Asambleas.
- Ejercer la representación legal de la RFR en contratos y convenios de su competencia y en aquellos que le hayan sido delegados.
- Ejercer la representación Institucional en actos, eventos y reuniones cuyos temas hayan sido consensuados al interior de la RFR y en aquellos que le hayan sido delegados.
- Promover y realizar convenios y acuerdos con organismos nacionales y extranjeros, a fin de colaborar conjuntamente para el fortalecimiento de la gestión de los miembros de la RFR y el desarrollo del sector.
- Mantener, fomentar y ampliar relaciones de la RFR con otras entidades afines.
- Facilitar reuniones de colectivos gestionadas formalmente y sistematizar sus resultados.
- Presentar al Directorio para su aprobación, políticas, procedimientos y reglamentos para normar la gestión institucional.
- Coordinar y supervisar la prestación de servicios y entrega de productos a los miembros de la RFR.
- Coordinar y supervisar la generación de estadísticas, estudios, publicaciones y difusión de información.
- Gestionar la captación de recursos para el financiamiento de las operaciones de la RFR.

- Coordinar la elaboración y presentar para aprobación el plan estratégico, operativo y presupuesto del Organismo, en el marco de la normativa vigente.
- Dar seguimiento permanente al desarrollo de los planes de trabajo y presupuestos aprobados.
- Dirigir, administrar y operar el Organismo en el marco de los estatutos y normativa vigente.
- Mantener informado al Directorio sobre las actividades administrativas y operativas de la RFR, en el marco de la normativa vigente.
- Presentar al Directorio el Informe Anual de Labores.
- Presidir el Comité Técnico establecido en el Estatuto Orgánico.
- Administrar el personal del Organismo y realizar acciones en el marco de la normativa vigente.
- Asesorar al Directorio en materias de su competencia.

#### **4.1.6.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

##### **4.1.6.2.1 DESARROLLO Y MERCADEO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS (P&S)**

Investigar, analizar, desarrollar y mercadear productos y servicios que satisfagan las necesidades de fortalecimiento institucional de los miembros de la RFR.

#### **Competencias, responsabilidades del área de Desarrollo y Mercadeo de Productos y Servicios.**

##### **Mercadear y Promocionar P&S<sup>10</sup>**

- Definir procedimientos para mercadeo, promoción y colocación de P&S.

---

<sup>10</sup> P&S. Productos y Servicios.

- Coordinar las actividades publicitarias para contar con folletos, catálogos y otros materiales requeridos para el desarrollo de las actividades de mercadeo y promoción.
- Administrar el portafolio de P&S que ofrece la RFR a sus miembros
- Administrar la base de clientes y miembros de la RFR.
- Realizar la prospección de clientes e identificar segmentos de mercado.
- Elaborar el plan de mercadeo, promoción y colocación de P&S.
- Coordinar la presentación de P&S con el personal de la RFR en base a plan de mercadeo y promoción.
- Promocionar y colocar los P&S que ofrece la RFR.
- Coordinar la participación de personal de la RFR en cierres y acuerdos de negociación, cuando sea necesario.
- Dar seguimiento al cierre de acuerdos de venta y negociación de P&S
- Evaluar acciones y elaborar informes.

### **Investigar, analizar y desarrollar P&S**

- Proponer metodologías y mecanismos de trabajo para el desarrollo, mantenimiento y retiro de productos y servicios que ofrece la RFR.
- Investigar tendencias y analizar oportunidades de mercado para proponer mejoras al portafolio de P&S.
- Documentar, planificar, diseñar y desarrollar los diferentes proyectos de creación, modificación o retiro de P&S.
- Desarrollar y/o supervisar el desarrollo de P&S contratados a terceros, controlando plazos, costes y calidad.
- Realizar verificaciones y pruebas de la consistencia y calidad de P&S que se desarrollan.
- Documentar la normativa de prestación de servicios o entrega de productos para uso de los procesos de mercadeo y prestación.
- Participar en actividades de implementación de nuevos P&S, evaluar la eficacia de los P&S implementados y realizar mejoras cuando sea necesario.

- Elaborar informes y reportes periódicos del estado de situación del desarrollo de P&S.
- Participar en actividades de análisis y monitoreo de la colocación de P&S.

#### **4.1.6.2.2 FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS**

Desarrollar acciones para la prestación de servicios y entrega de productos a miembros o clientes de la RFR que solicitan y cierran un acuerdo de servicios para el fortalecimiento de su gestión, en el marco de la normativa vigente y asegurando el cumplimiento de los objetivos de calidad y satisfacción del cliente.

#### **Competencias, responsabilidades de Fortalecimiento de Instituciones de MicroFinanzas**

- Definir procedimientos y mecanismos de trabajo para la prestación de servicios y entrega de productos.
- Por cada tipo de servicio:
- Atender requerimientos de asesoría técnica del cliente, identificar sus necesidades y traducirlas en una solución que viabilice la prestación de servicios o entrega de productos.
- Cerrar acuerdos y elaborar contratos para formalizar la prestación del servicio o entrega de productos a los clientes.
- Desarrollar y/o supervisar actividades técnicas de acuerdo al servicio o producto pactado con el cliente y en el marco de los programas y procedimientos establecidos.
- Finalizar formalmente la prestación del servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Evaluar periódicamente el impacto que los servicios que presta la Organización tiene en la gestión de las IMF's.
- Evaluar acciones y elaborar informes periódicos consolidados:

- Evaluar la eficacia y eficiencia de los servicios prestados y proponer mejoras.
- Evaluar la calidad de los servicios contratados a terceros y proponer mejoras a los parámetros de negociación.

#### **4.1.6.2.3 ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS**

Elaborar estadísticas y realizar estudios e investigaciones del sector microfinanciero en general, con el fin de contribuir con información adecuada y oportuna a la toma de decisiones de las instituciones de micro crédito y al desarrollo del sector.

#### **Competencias, responsabilidades de Estadísticas y Estudios**

##### **Procesar Estadísticas**

- Definir metodologías estadísticas aplicables a los datos e información recibida en los ámbitos de finanzas, desempeño social y cumplimiento de normativa.
- Definir procedimientos y mecanismos para captar la información en los ámbitos de gobernabilidad, situación financiera, desempeño social y cumplimiento de normativa.
- Capacitar y prestar soporte a los miembros de la RFR para facilitar su integración a los procesos de envío de información.
- Coordinar, receptar y validar la información enviada por los miembros.
- Consolidar la información recibida y elaborar estadísticas en el marco de los procedimientos vigentes.
- Preparar boletines y publicaciones y prestar soporte a actividades de distribución y difusión.
- Elaborar informes de desempeño individual y grupal de la gestión de los miembros de la RDR y en el marco de la normativa vigente.

- Proporcionar información estadística y de coyuntura requerida por otras áreas internas de la Red.
- Administrar las bases estadísticas y de distribución de información
- Evaluar la calidad de los servicios de información de terceros y proponer mejoras a los parámetros de negociación.

#### **Elaborar estudios del Sector**

- Definir procedimientos para elaborar estudios.
- Desarrollar estudios de coyuntura.
- Desarrollar estudios estructurales.

#### **Entregar información Institucional**

- Elaborar contratos o convenios para la entrega de información.
- Definir procedimiento interno y mecanismos de entrega de información.
- Registros de entrega de información.

### **4.1.6.3 PROCESOS HABILITANTES**

#### **4.1.6.3.1 PLANIFICACION Y SOPORTE ESTRATEGICO**

Implementar mecanismos para gestionar la planificación; coordinar la elaboración de planes institucionales, monitorear el avance y elaborar informes; conceptualizar proyectos de convenios interinstitucionales, formalizarlos y dar seguimiento; prestar soporte para acciones de representatividad e incidencia política.

Esta área está representada por el/la Asesor/a de Planificación y Soporte Estratégico.

**Competencias, responsabilidades del área de planeación y soporte estratégico**

### **Planeación y Dirección Estratégica**

- Proponer e implementar procedimientos, mecanismos e instrumentos para planificación, seguimiento y evaluación de las actividades del Organismo.
- Coordinar la elaboración del Plan Estratégico Institucional y mantenerlo actualizado.
- Administrar el Plan Operativo Institucional.
- En base al análisis de resultados de periodos anteriores y necesidades de los miembros, coordinar la definición de políticas y estrategias para la elaboración del POA.
- Receptar, analizar y consolidar planes de trabajo.
- Coordinar e integrar la elaboración del Plan Operativo Anual.
- Receptar informes de avance de planes y generar informes de evaluación.
- Consolidar información y elaborar informe anual de labores consolidado.
- Elaborar informes gerenciales acerca de la gestión institucional.

### **Calificar a las IMF's que solicitan la integración a las RFR**

- Entregar información acerca de los requisitos para ser miembros de la red.
- Receptar documentación y gestionar la tramitación al interior de la RFR.

### **Viabilizar la relación con donantes, financiadores y patrocinadores**

- Recoger información y apoyar la evaluación de estrategias para convenios y alianzas.
- Documentar y presentar propuestas de negociación.
- Coordinar reuniones y participar en talleres de trabajo para lograr acuerdos con potenciales donantes, patrocinadores e inversionistas.

- Determinar mecanismos para la operatividad al interior de la RFR los convenios y acuerdos.
- Preparar convenios o contratos y gestionar la suscripción de los acuerdos.

#### **4.1.6.3.2 IMAGEN Y COMUNICACIÓN**

Proponer e implementar políticas y estrategias comunicacionales para desarrollar actividades de difusión del quehacer del Organismo y de su aporte al desarrollo del Sector.

##### **Competencias, responsabilidades de Imagen y Comunicación.**

- Desarrollar, proponer e implementar políticas y estrategias de comunicación y difusión.
- Comunicar y difundir externamente acerca de la gestión de la RFR;
- Comunicar y difundir internamente noticias, eventos, resoluciones y temas de interés para los miembros de la RFR.
- Comunicar y difundir internamente noticias, eventos, resoluciones y temas de interés para los empleados de la RFR.
- Apoyar el desarrollo de programas de comunicación emergentes;
- Coordinar ruedas de prensa, entrevistas y eventos.
- Asesorar a la Alta Dirección y directivos de las áreas administrativas en materias de su competencia.
- Evaluar acciones y elaborar informes.

#### **4.1.6.3.3 ASESORÍA LEGAL**

Brindar seguridad jurídica a la RFR mediante el asesoramiento en materia de derecho administrativo, laboral y procesal; así como el patrocinio administrativo, judicial y extrajudicial; y, la elaboración de instrumentos legales.

##### **Competencias, responsabilidades**

- Desarrollar, proponer e implementar procedimientos, mecanismos y formatos de trabajo en el marco de las disposiciones legales vigentes.
- Asesorar al Director Ejecutivo y Coordinadores en materias de su competencia.
- Patrocinar la defensa administrativa, judicial y extra judicial del Organismo.
- Elaborar y/o revisar proyectos de acuerdos, resoluciones, y convenios.
- Elaborar y/o revisar y legalizar documentos contractuales.
- Evaluar acciones y elaborar informes.

#### **4.1.6.3.4 AUDITORIA**

Realizar el examen de evaluación posterior de las operaciones y actividades de la RFR a través de auditorías y exámenes especiales, con sujeción a las disposiciones legales.

##### **Competencias, responsabilidades**

- Elaborar el Plan Anual de Control Interno.
- Efectuar exámenes especiales y auditorios de gestión.
- Hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de recomendaciones por parte de las áreas administrativas de la Institución.
- Elaborar informes periódicos de resultados de los exámenes especiales y auditorias de gestión.
- Prestar asesoría a los directivos en asuntos de control interno.
- Evaluar acciones y elaborar informes.

#### **4.1.6.4 PROCESOS DE APOYO**

##### **4.1.6.4.1 SERVICIOS INTERNOS**

Planificar, coordinar y desarrollar actividades para la gestión del Talento Humano, los recursos financieros y la prestación de Servicios Administrativos.

### **Competencias, responsabilidades**

#### **Gestionar el Presupuesto y Prestar Servicios Financieros**

- Definir procedimientos presupuestarios y contables.
- Gestionar las inversiones de los recursos financieros de que dispone la RFR.
- Elaborar proformas presupuestarias y gestionar la ejecución del presupuesto.
- Registrar los movimientos contables y procesar estados financieros.
- Gestionar pagos y cobros con proveedores y clientes.
- Elaborar anexos y realizar declaraciones tributarias.
- Elaborar informes financieros periódicos para donantes, financiadores y empresas auditoras internas y externas a la RFR.

#### **Prestar Servicios Administrativos**

- Definir procedimientos administrativos.
- Gestionar adquisiciones y contrataciones para la gestión y operación de la RFR.
- Gestionar suministros de materiales.
- Administrar activos fijos.
- Administrar fondo rotativo y de caja chica.
- Gestionar servicios generales, como: gestión de biblioteca, secretaría y recepción, conserjería, mensajería, limpieza, etc.
- Administrar contratos y documentos valorados.
- Registrar reclamos y direccionarlos al área pertinente.
- Elaborar cartas de atención a reclamos y registrar en base de reclamos.

#### **Gestionar el Talento Humano**

- Definir procedimientos organizativos y de personal.
- Gestionar la contratación de personal.

- En coordinación con las áreas administrativas, evaluar el desempeño y el clima laboral del Organismo.
- En coordinación con las áreas administrativas, elaborar y ejecutar el plan de capacitación del personal acorde a las necesidades del puesto.
- Realizar acciones de personal.
- Gestionar remuneraciones y beneficios del personal.

#### **4.1.6.4.2 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA**

Desarrollar aplicaciones, implementar servicios y administrar tecnologías de la información, en coherencia con los objetivos institucionales, velando por el uso adecuado de los recursos y el mejoramiento continuo de las prestaciones.

##### **Competencias, responsabilidades.**

- Definir políticas y procedimientos de TI, en el marco de la misión y objetivos del negocio, el estudio de las tendencias tecnológicas y la evaluación de riesgos.
- Diseñar e implementar servicios, aplicaciones e infraestructura de TI, apropiados, innovadores e integrados, en el marco de las demandas y necesidades de los usuarios.
- Administrar servicios, aplicaciones e infraestructura de TI, monitorear su comportamiento y gestionar su crecimiento.
- Atender requerimientos de soporte de los usuarios tanto para el uso de los servicios y aplicaciones internas como en actividades de soporte para los procesos de negocio.

#### **4.2 PLAN ESTRATEGICO DE LA RED FINANCIERA RURAL**

Para el desarrollo del Plan Estratégico de Tecnología de la Red Financiera Rural (PETI) se utilizó el plan estratégico corporativo de la institución.

La Red Financiera Rural desarrolló su plan estratégico mediante la realización de talleres a partir del 17 de septiembre del 2012 con la participación de miembros del comité directivo de la Red Financiera Rural, socios de la red, consultores expertos y miembros del equipo ejecutivo de la red.

Esta planeación está desarrollada para un periodo de 4 años comprendidos entre 2013 – 2016 y fue elaborada con la asesoría del consultor Jack Burga Carmona.

El plan estratégico de la Red Financiera Rural se realizó debido al gran interés del Gobierno por generar un entorno político y legal en el cual se busca promocionar las finanzas populares y solidarias, este hecho permite generar un entorno de oportunidades y amenazas para la Red Financiera Rural.

#### **4.2.1 MISION**

(Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, 2013) “Somos la Red Nacional de Instituciones Orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño, aplicación y evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector”.

#### **4.2.2 VISIÓN**

(Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, 2013) “La RFR se mantendrá como la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones de Microfinanzas diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso integral a servicios financieros y no financieros complementarios, dirigidos a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida”.

### **4.2.3 VALORES DE LA RED FINANCIERA RURAL**

La Red Financiera Rural tiene como enunciados que guían sus pensamientos y acción al nivel corporativo los siguientes valores institucionales.

- Solidaridad.
- Respeto.
- Transparencia.
- Confianza.
- Independencia.
- Compromiso.
- Equidad.
- Responsabilidad.

### **4.2.4 ANALISIS FODA**

Dentro del Plan Estratégico de la Red Financiera Rural se realizó el análisis FODA<sup>11</sup> de la institución, el cual permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa y en base a este análisis tomar decisiones que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y lograr el éxito institucional.

En este análisis FODA se lo realizo mediante talleres en los cuales participaron miembros directivos de la RFR, en el Plan Estratégico Institucional se indica los siguientes resultados.

### **4.2.5 FORTALEZAS**

La Red Financiera Rural se caracteriza por tener las siguientes fortalezas institucionales.

- Conocimiento y capacidad de respuesta a las necesidades de los miembros.
- Posicionamiento nacional e internacional.
- Líder en el manejo de temas referentes en microfinanzas.

---

<sup>11</sup> FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- Diversidad de los miembros.
- Representación equitativa por colectivos en el Directorio.
- Capacidad de captar fondos y reconocimientos por el trabajo generado.
- Política de Sostenibilidad orientada a la gestión institucional.
- Desempeño de excelencia.
- Cobertura nacional.
- Representatividad de los servicios microfinancieros del país.
- Equipo multidisciplinario comprometido con la misión institucional.
- Conocimiento de la problemática y la realidad nacional.

#### **4.2.6 DEBILIDADES**

Durante los talleres realizados en la elaboración del FODA de la Red Financiera Rural se detectaron las siguientes debilidades de la institución.

- Deficiente mecanismo para transferir la información del delegado hacia los miembros del colectivo.
- Capacidad de comunicación insuficiente sobre la red.
- Insuficiente sistema de comunicación hacia los miembros.
- Inexistente plan estructurado para captar nuevos miembros.
- No existen planes de sucesión de personal clave.
- Sistema de información inadecuado para el manejo de información.
- Escasa sistematización de las experiencias, Manejo del conocimiento.
- Débil comunicación interna.

#### **4.2.7 OPORTUNIDADES**

La Red Financiera Rural realizó su planificación estratégica en un momento muy marcado por la influencia del gobierno por generar entornos económicos,

leales y políticos que propicien las finanzas populares y solidarias hecho que genera un conjunto de oportunidades y amenazas para la institución.

La Red Financiera Rural ha identificado las siguientes Oportunidades y Amenazas.

- Acceso a recursos para nuevos proyectos con RFR.
- Nuevo marco regulatorio genera nuevas opciones de intervención de la RFR.
- Demanda de servicios e intercambio a otras redes e instituciones Nacionales e Internacionales.
- Existen Institutos de Microfinanzas con el potencial para ser miembros de la RFR
- Mayores requerimientos normativos en la información financiera y social.
- Captación de conocimiento y financiamiento a través de Alianzas nacionales e internacionales con redes y financiadores debidamente identificados.
- Nuevos servicios tecnológicos para ampliar el mercado de servicios y nuevos canales de distribución.
- Necesidad de fortalecimiento de las Instituciones de Microfinanzas
- La Superintendencia genere necesidades de nuevos servicios para las IMFs<sup>12</sup>.
- Existe la demanda de servicios tecnológicos para el cumplimiento de las normativas.
- Aprendizaje a través de intercambio de experiencias y herramientas a nivel nacional e internacional.

---

<sup>12</sup> IMFs Institutos de microfinanzas.

#### **4.2.8 AMENAZAS.**

En la Red Financiera Rural se identificaron las siguientes amenazas que presenta el entorno actual.

- Retiro de la cooperación internacional.
- La intervención del Estado en condiciones preferentes de la Banca Pública en primer piso de microfinanzas.
- Oferta de mayores servicios no financieros complementarios gratuitos o subsidiados.
- Redes locales organizadas como plataforma política.
- Inestabilidad e incertidumbre en el mercado.
- Financiadores sociales.
- Empresas y consultores.

#### 4.2.9 FODA PRIORIZADO.

**Tabla 5**

*Análisis FODA de la Red Financiera Rural*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>1. Nuevo marco regulatorio y mercado genera demandas hacia a la red.</b></p>	<p>1. En la definición y aplicación de la política pública y del marco normativo del sector financiero no se tomen en cuenta los aspectos técnicos para su definición e implementación.</p>
<p><b>2. Existe la demanda por productos y servicios innovadores y complementarios a los servicios financieros (ambiental, tecnológico, seguridad laboral, responsabilidad social y talento humano).</b></p>	<p>2. Inestabilidad e incertidumbre en el mercado.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>1. Diversidad de sus miembros, cobertura nacional y representatividad en el mercado microfinanzas del Ecuador.</b></p>	<p>1. Limitada estrategia comunicacional interna y externa.</p>
<p><b>2. Posicionamiento y reconocimiento nacional e internacional.</b></p>	<p>2. Inexistente plan de incorporación de nuevos miembros.</p>

**Fuente:** *(Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, 2013)*

#### **4.2.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Con la información priorizada del FODA la RFR<sup>13</sup> definió sus objetivos estratégicos que permitan de manera adecuada protegerse de los riesgos, intervenir en las debilidades, aprovechar las oportunidades y consolidar sus fortalezas.

- Desarrollar e implementar una estrategia comunicacional para lograr mayor incidencia.
- Impulsar y aprovechar la Gestión de Conocimiento.
- Crecer en representatividad y sostenibilidad.
- Adaptar e Innovar productos y servicios.

Al analizar los objetivos estratégicos, éstos están relacionados a dos temas fundamentales. El primero es la necesidad de lograr mayor incidencia con el Gobierno, operadores y población, y el segundo se enfoca a mejorar la gestión del conocimiento para adaptar e innovar servicios y productos.

#### **4.2.11 ESTRATEGIAS DE LA RFR.**

En base a los objetivos estratégicos la Red Financiera Rural se ha planteado las siguientes estrategias que le permitirán alcanzar el éxito institucional.

- Programa de incidencia comunicacional hacia los miembros, gobierno, operadores y población, desarrollando estrategias de llegada (cuadro de actores personificados actualizado), (buscando alianzas y socios en el diálogo).
- Desarrollar un plan de incorporación de socios que permita mayor cobertura y representatividad.

---

<sup>13</sup> RFR Red Financiera Rural

- Orientar el portafolio de productos y servicios de la red a la demanda de miembros y clientes.
- Generación de compromisos internos para la difusión de los temas desarrollados por la RFR que son posibles de sistematización y publicación.
- Alianzas con organismos nacionales e internacionales para la gestión del conocimiento orientado a la provisión de productos y servicios.

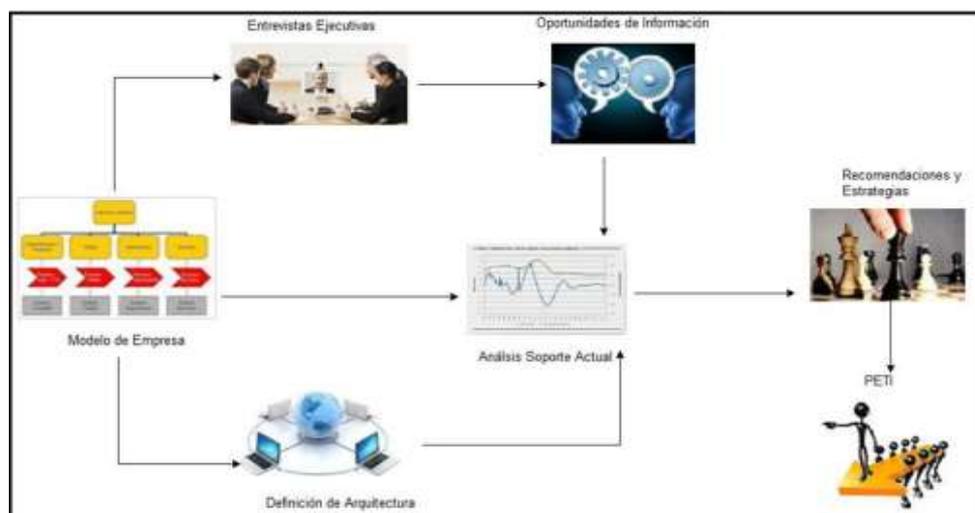
## CAPÍTULO V

### 5 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE TECNOLOGIA A OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Para alinear las estrategias de tecnología a los objetivos estratégicos de la empresa se elaborara el plan estratégico de tecnología utilizando la metodología BSP descrita en el capítulo 3.

Para ello se desarrollaran los siguientes pasos de acuerdo a la situación actual de la Red Financiera Rural

- Modelo de la empresa.
- Entrevistas Ejecutivas.
- Determinación de oportunidades de información.
- Definición de Arquitectura.
- Análisis de Soporte Actual.
- Recomendaciones y Estrategias (PETI).



**Figura 20: Metodología BSP pasa RFR**

**Fuente: Gráfico basado en (Delta Asesores, 2011)**

## **5.1 DISEÑO DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL, MODELO DE LA EMPRESA.**

Dentro de la metodología para la elaboración del PETI se establece el modelo de empresa basándose en el plan estratégico, los procesos de la empresa y el organigrama de la empresa se identifican las estrategias, procesos principales, cadena de valor y esto sirve para elaborar las matrices entre estas entradas.

Este Cruce de matrices permite determinar relaciones fundamentales del negocio de la empresa entre los procesos, organización y las estrategias.

### **5.1.1 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIA DE LA RFR.**

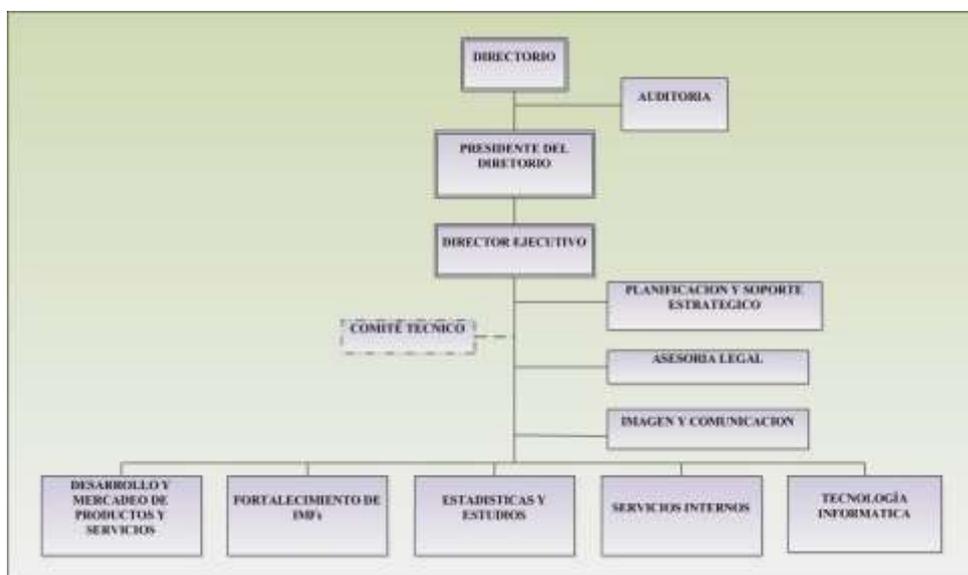
En la RFR se han identificado las siguientes estrategias de la RFR.

- **ESTRATEGIA 1: Programa de Incidencia Comunicacional.** Programa de incidencia comunicacional hacia los miembros, gobierno, operadores y población, desarrollando estrategias de llegada (buscando alianzas y socios en el diálogo).
- **ESTRATEGIA 2: Plan de incorporación de nuevos Socios.** Desarrollar un plan de incorporación de socios que permita mayor cobertura y representatividad.
- **ESTRATEGIA 3: Productos y Servicios de acuerdo a la demanda de los miembros.** Orientar el portafolio de productos y servicios de la red a la demanda de miembros y clientes.
- **ESTRATEGIA 4: Difusión de conocimiento de la RFR.** Generación de compromisos internos para la difusión de los temas desarrollados por la RFR que son posibles de sistematización y publicación.
- **ESTRATEGIA 5: Alianzas con organismos Nacionales e Internacionales.** Alianzas con organismos nacionales e internacionales para la gestión del conocimiento orientado a la provisión de productos y servicios.

### 5.1.2 IDENTIFICACION DE AREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La Red Financiera está conformada por las siguientes áreas

- Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.
- Fortalecimientos de IMF's.
- Estadísticas y Estudios.
- Servicios Internos.
- Tecnología Informática.



**Figura 21: Organigrama de la RFR**

**Fuente:** (RFR, *Manual Operativo*, 2014)

Dentro del Organigrama constan Directorio, presidente del directorio, comité técnico, auditoría, asesoría legal, planificación y soporte estratégico que no son en sí áreas de la empresa sino son comités que se reúnen con una periodicidad para dar seguimiento a cumplimiento de compromisos y objetivos ; o reuniones de carácter gerencial.

Para el caso de Imagen y Comunicación no es un área de la RFR sino un soporte externo que es eventual para algunos eventos en los cuales se requiere publicidad para campañas o cursos realizados por la RFR.

### 5.1.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS DE LA RFR.

En la Red Financiera Rural se han identificado el siguiente listado de Macro Procesos.

**Tabla 6**

*Listado de Macro Procesos de la RFR*

CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<b>0</b>	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>
<b>1</b>	<b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b>
<b>1.1</b>	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED
<b>1.2</b>	APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS
<b>1.3</b>	ORIENTAR Y NORMAR LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA RFR
<b>1.3.1</b>	REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES
<b>1.3.2</b>	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS
<b>1.3.3</b>	CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION DE LA RFR
<b>1.3.4</b>	EXPEDIR POLITICAS ESTRATEGIAS Y REGLAMENTOS PARA GESTION INTERNA
<b>2</b>	<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>
<b>2.1</b>	<b>DISEÑAR Y DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
<b>2.1.1</b>	PROPONER METODOLOGIAS Y MECANISMOS DE TRABAJO
<b>2.1.2</b>	INVESTIGAR TENDENCIAS Y ANALIZAR OPORTUNIDADES
<b>2.1.3</b>	PLANIFICAR Y DOCUMENTAR
<b>2.2</b>	<b>MERCADEAR Y COLOCAR PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
<b>2.2.1</b>	DEFINIR PROCEDIMIENTOS
<b>2.2.2</b>	ADMINISTRAR BASE DE CLIENTES Y MIEMBROS
<b>2.2.3</b>	ADMINISTRAR PORTAFOLIO DE P&S
<b>2.2.4</b>	REALIZAR PROSPECCION DE CLIENTES Y ELABORAR PLAN DE MERCADEO
<b>2.2.5</b>	PROMOCIONAR Y COLOCAR LOS P&S (Ventas)
<b>2.2.6</b>	DAR SEGUIMIENTO AL CIERRE DE ACUERDOS
<b>2.2.7</b>	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES
<b>2.3</b>	<b>PRESTAR SERVICIOS Y ENTREGAR PRODUCTOS</b>
<b>2.3.1</b>	<b>PRESTAR SERVICIOS Y ENTREGAR PRODUCTOS PARA FORTALECER LA GESTION DE LAS IMF's</b>
<b>2.3.2</b>	<b>ELABORAR ESTADISTICAS Y DESARROLLAR ESTUDIOS</b>

**Fuente:** (RFR, Manual Operativo, 2014)

#### 5.1.4 IDENTIFICACION DE ENTIDADES DE LA RFR.

En la Red Financiera Rural se identifican las siguientes Entidades al nivel macro, que representan la principal información necesaria para la correcta operatividad de esta institución.

**Tabla 7**

*Entidades de la RFR*

<b>ENTIDADES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>DOCUMENTACION</b>	Documentos generados para las capacitaciones brindadas a los miembros de la RFR
<b>CAMPAÑAS</b>	Campañas realizadas a los miembros de la RFR sobre cursos , soportes, normas etc.
<b>PRODUCTOS CREDITICIOS</b>	Elaboración de productos de crédito que se promocionan para capacitar
<b>INSTITUCIONES</b>	Miembros de la RFR
<b>NORMATIVAS FINANCIERAS</b>	Difusión de normas financieras , en que se capacitan o se generan
<b>CONSULTORES</b>	Base de consultores los cuales dictan cursos
<b>SOPORTE TECNICO</b>	Soporte técnico brindado a los miembros de la RFR
<b>ENCUESTAS</b>	Encuestas de satisfacción realizadas sobre los servicios
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	Indicadores Financieros que son analizados por la RFR de los integrantes
<b>INDICADORES SOCIALES</b>	Indicadores Sociales que son analizados por la RFR de los integrantes
<b>COLABORADORES</b>	Colaboradores de la Red Financiera Rural

### **5.1.5 MATRIZ ORGANIZACIÓN VS ESTRATEGIAS RFR.**

Para la realización de este Matriz se identifican el rol que tiene cada área de la RFR dentro de la organización en la implementación de las estrategias.

Se identifican las Unidades de la organización con el nivel de responsabilidad para cada estrategia de la empresa planteada por la RFR

Si se realiza un análisis horizontal y vertical de la matriz se pueden determinar el nivel de relación que existe entre las estrategias y la organización, en este sentido se va a calificar utilizando la siguiente tabla de valores.

- Responsabilidad Primaria valor 3.
- Responsabilidad Esencial valor 2.
- Responsabilidad Deseable valor 1

**Tabla 8*****Matriz Organización VS Estrategias RFR***

ESTRATEGIAS DE LA RFR						Unidades que mas influyen en la estrategia	Porcentaje de influencia de las áreas en las estrategias
UNIDADES DE LA RFR	PROGRAMA DE INCIDENCIA A COMUNICACIONAL	PLAN DE INCORPORACION DE NUEVOS SOCIOS	DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ACUERDO A LA DEMANDA DE LOS MIEMBROS	DIFUSION DE CONOCIMIENTO DE LA RFR	ALIANZAS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES		
DESARROLLO Y MERCADEO DE PRODUCTOS / SERVICIOS.	1	2	3	2	2	10	23%
FORTALECIMIENTOS DE IMF'S.	3	3	2	3	3	14	33%
ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS	2	1	2	2	1	8	19%
SERVICIOS INTERNOS	1	1	1	1	1	5	12%
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.	1	1	2	1	1	6	14%
Influencia de la Estrategia en la Empresa	8	8	10	9	8	43	
Porcentaje de Influencia de la estrategia	19%	19%	23%	21%	19%		

### **5.1.5.1 ANALISIS MATRIZ ORGANIZACIÓN VS ESTRATEGIAS DE LA RFR.**

Del análisis realizado se identifican que el área de Fortalecimiento de IMFs es la que más influye con responsabilidad directa en el cumplimiento de las estrategias planteadas con un 33% por lo que es fundamental apoyar a esta área para alcanzar las metas planteadas.

También se puede determinar que otra estrategia en la cual intervienen la mayor parte de las áreas es la de crear productos y servicios de acuerdo a la demanda de los miembros con un 23% sobre las otras estrategias.

Las Unidades que influyen en las estrategias con un grado de responsabilidad esencial son las de Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios junto con la de Estadística y Estudios.

Mientras que las áreas de Servicios Internos y Tecnología tienen un nivel de influencia deseable para el cumplimiento de las estrategias debido a que tienen los puntajes más bajos.

### 5.1.6 MATRIZ PROCESOS VS ORGANIZACIÓN RFR.

**Tabla 9**

***Matriz Procesos VS Organización RFR***

UNIDADES DE LA RED FINANCIERA RURAL											
CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO				DESARROLLO Y MERCADERO DE PRODUCTOS / SERVICIOS	FORTALECIMIENTOS DE IMF'S	ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS	SERVICIOS INTERNOS	TECNOLOGÍA INFORMÁTICA		
<b>0</b>	RED FINANCIERA RURAL										
<b>1</b>	PROCESOS ESTRATEGICOS										
<b>1.1</b>	DEFINIR	POLITICAS	Y	1	1	1	1	1	5	2%	
	ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED										
<b>1.2</b>	APROBAR LA	NORMATIVA	Y	1	1	1	1	1	5	2%	
	MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS										
<b>1.3</b>	ORIENTAR Y NORMAR LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA RFR										
<b>1.3.1</b>	REALIZAR	NOMBRAMIENTOS	DE	1	1	1	1	1	5	2%	
	DIRECTIVOS										

CONTINÚA →

1.3.2	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	1	1	1	1	1	5	2
1.3.3	CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION DE LA RFR	1	1	1	1	1	5	2%
1.3.4	EXPEDIR POLITICAS ESTRATEGIAS Y REGLAMENTOS PARA GESTION INTERNA	1	1	1	1	1	5	2%
2	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR							
2.1	DISEÑAR Y DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS							
2.1.1	PROPONER METODOLOGIAS Y MECANISMOS DE TRABAJO	3	1	1	1	1	7	2%
2.1.2	INVESTIGAR TENDENCIAS Y ANALIZAR OPORTUNIDADES	3	2	1	1	1	8	3%
2.1.3	PLANIFICAR Y DOCUMENTAR	3	1	1	1	1	7	2%
2.1.4	DESARROLLAR EL PRODUCTO O SERVICIO	3	1	3	1	1	9	3%
2.1.5	REALIZAR VERIFICACIONES Y PRUEBAS DE CALIDAD	3	1	1	1	1	7	2%
2.1.6	DOCUMENTAR Y ENTREGAR P&S PARA COLOCACION	3	1	3	1	1	9	3%
2.1.7	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	3	2	3	1	1	10	3%
2.2	MERCADEAR Y COLOCAR PRODUCTOS Y SERVICIOS							

CONTINÚA →

<b>2.2.1</b>	DEFINIR PROCEDIMIENTOS	3	2	2	1	1	<b>9</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.2</b>	ADMINISTRAR BASE DE CLIENTES Y MIEMBROS	3	3	1	1	1	<b>9</b>	<b>3</b>
	ADMINISTRAR PORTAFOLIO DE P&S	3	2	1	1	1	<b>8</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.4</b>	REALIZAR PROSPECCION DE CLIENTES Y ELABORAR PLAN DE MERCADEO	3	2	2	1	1	<b>9</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.5</b>	PROMOCIONAR Y COLOCAR LOS P&S (Ventas)	3	2	1	1	1	<b>8</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.6</b>	DAR SEGUIMIENTO AL CIERRE DE ACUERDOS	3	3	1	1	1	<b>9</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.7</b>	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	3	2	2	1	1	<b>9</b>	<b>3%</b>
<b>2.4.5</b>	EVALUAR LA PRESTACION DE SERVICIOS Y RECOMENDAR MEJORAS	3	3	2	1	1	<b>10</b>	<b>3%</b>
Influencia de las áreas en los procesos de la Empresa		<b>76</b>	<b>74</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>40</b>	<b>291</b>	
Porcentaje Influencia de las áreas en los procesos de la Empresa		<b>26%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>		

### **5.1.6.1 ANALISIS MATRIZ PROCESOS VS ORGANIZACIÓN DE LA RFR.**

Del análisis realizado de la matriz de procesos versus la organización se puede indicar que las áreas que más influyen en los procesos de la RFR son las que se listan a continuación y de acuerdo al mayor porcentaje de relación con los procesos.

- Desarrollo y Mercadeo de productos / servicios con un 26%.
- Fortalecimiento de IMFs.con un 25% de influencia.
- Estadísticas y Estudios con un 19% de relación con los procesos de la empresa.

Esto confirma que estas tres áreas intervienen directamente en la cadena de valor de la RFR.

En la matriz también se pueden identificar que las áreas de Servicios Internos y Tecnología dan sus servicios como soporte a los procesos de la empresa contribuyendo de manera indirecta en el éxito de la RFR.

Al nivel de procesos se identifica que existe una homogeneidad de relación con las áreas de la RFR, es decir no existe un proceso que se relacione o influya en todas las áreas de tal forma que genere un porcentaje más grande con respecto a las demás.

En la Matriz se pueden identificar claramente los niveles de responsabilidad que existen entre las áreas de la organización y los procesos.

### **5.1.7 MATRIZ PROCESOS VS ESTRATEGIAS.**

En el análisis de esta matriz permitirá a la Red Financiera Rural identificar el impacto de cada y priorizar cada proceso en base al grado de influencia en las estrategias de la empresa.

Tabla 10

*Matriz Procesos VS Estrategias de la RFR*

ESTRATEGIAS DE LA RED FINANCIERA RURAL									
CODIGO DE PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO	PROGRA MA DE INCIDEN CIA COMUNI CACION AL	PLAN DE INCORP ORACI ÓN DE NUEVO S SOCIOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ACUERDO A LA DEMANDA DE LOS MIEMBROS	DIFUSIÓN DE CONOCIMIENT O DE LA RFR	ALIANZAS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES			
0	RED FINANCIERA RURAL								
1	PROCESOS ESTRATEGICOS								
1.1	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2		10	4%
1.2	APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS	2	2	2	2	2		10	4%
1.3	ORIENTAR Y NORMATAR LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA RFR								
1.3.1	REALIZAR NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES	1	1	1	1	1		5	2%

CONTINÚA →

1.3.2	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2	9	3
1.3.3	CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION DE LA RFR	1	1	1	1	1	5	2%
1.3.4	EXPEDIR POLITICAS ESTRATEGIAS Y REGLAMENTOS PARA GESTION INTERNA	1	1	1	2	1	6	2%
2	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR							
2.1	DISEÑAR Y DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS						0	0%
2.1.1	PROPONER METODOLOGIAS Y MECANISMOS DE TRABAJO	1	1	3	2	1	8	3%
2.1.2	INVESTIGAR TENDENCIAS Y ANALIZAR OPORTUNIDADES	1	1	3	2	1	8	3%
2.1.3	PLANIFICAR Y DOCUMENTAR	1	1	1	1	1	5	2%
2.1.4	DESARROLLAR EL PRODUCTO O SERVICIO	1	1	3	1	1	7	2%
2.1.5	REALIZAR VERIFICACIONES Y PRUEBAS DE CALIDAD	1	1	1	1	1	5	2%
2.1.6	DOCUMENTAR Y ENTREGAR P&S PARA COLOCACION	1	1	2	1	1	6	2%

CONTINÚA →

2.1.7	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	1	1	1	1	1	5	2%
2.2	MERCADEAR Y COLOCAR PRODUCTOS Y SERVICIOS							
2.2.1	DEFINIR PROCEDIMIENTOS	2	2	3	1	2	10	4%
2.2.2	ADMINISTRAR BASE DE CLIENTES Y MIEMBROS	2	2	2	1	1	8	3%
2.2.3	ADMINISTRAR PORTAFOLIO DE P&S	2	2	3	1	1	9	3%
2.2.4	REALIZAR PROSPECCION DE CLIENTES Y ELABORAR PLAN DE MERCADEO	2	2	2	1	1	8	3%
2.2.5	PROMOCIONAR Y COLOCAR LOS P&S (Ventas)	2	2	2	1	1	8	3%
2.2.6	DAR SEGUIMIENTO AL CIERRE DE ACUERDOS	1	1	1	1	1	5	2%
2.2.7	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	1	1	1	1	1	5	2%
Influencia de las estrategias en los procesos de la Empresa		58	58	65	53	50	284	
Porcentaje Influencia de las estrategias en los procesos de la Empresa		20%	20%	23%	19%	18%		

### 5.1.7.1 ANALISIS MATRIZ PROCESOS VS ESTRATEGIAS DE LA RFR.

Del análisis de la matriz se puede identificar que la estrategia que más influye en los procesos de la Red Financiera Rural es la de crear productos y servicios de acuerdo a la demanda con un 23%, esto nos indica que es una de las estrategias más importantes de la RFR, permitiendo priorizarla sobre las demás estrategias.

La estrategia que menos influye con todos los procesos de la Red Financiera Rural es la de Alianzas con Organismos Nacionales e Internacionales, esto tiene sentido debido a que esta estrategia no está muy ligada a procesos internos de la empresa sino a alianzas con entes externos.

Se observa que el proceso que más influye en el cumplimiento de las estrategias es el de **Comunicar, Difundir Y Fortalecer La Imagen De La RFR**, esto debido a que tiene impacto en las estrategias de Programa de Incidencia Comunicacional, Plan de incorporación de nuevos socios y Alianzas con organismos Nacionales e Internacionales.

**5.1.8 MATRIZ PROCESOS VS ENTIDADES.**

*Tabla 11*

*Matriz Procesos vs Entidades*

		ENTIDADES DE LA RED FINANCIERA RURAL															
CODI	DESCRIPCION DEL	D	CAMP	PROD	INSTITU	NORM	CONSU	SOP	ENCU	INDICA	INDI	COLA	INV	IN	Necesidad	Porcentaj	
GO	PROCESO	O	AÑAS	UCTOS	CIONES	AS	LTORES	ORT	ESTAS	DORES	CAD	BORA	ENT	V	de	e de	
DE		C		CREDI		FINAN		E		FINAN	ORE	DORE	ARI	E	informació	necesidad	
PRO		U		TICIOS		CIERAS		TEC		CIEROS	S	S	O	N	n por	de	
CES		M						NIC			SOCI		INF	T	proceso	informaci	
O		E						O			ALE		RAE	A		ón en los	
		N									S		STR	RI		procesos	
		T											UCT	O			
		A											URA	SO			
		C												FT			
		I												W			
		O												A			
		N												RE			
<b>0</b>	RED FINANCIERA RURAL																
<b>1</b>	PROCESOS ESTRATEGICOS																

CONTINÚA →

<b>1,1</b>	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	<b>24</b>	<b>3%</b>
<b>1,2</b>	APROBAR LA NORMATIVA Y MONITOREAR LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	<b>11</b>	<b>1%</b>
<b>1,3</b>	ORIENTAR Y NORMAR LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA RFR															
	REALIZAR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>2</b>	<b>0%</b>
<b>1.3.1</b>	NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS Y CREAR COMISIONES															
<b>1.3.2</b>	AUTORIZAR Y SUSCRIBIR CONTRATOS Y CONVENIOS	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	0	0	<b>18</b>	<b>2%</b>

CONTINÚA →

<b>1.3.3</b>	CONOCER Y APROBAR PLANES E INFORMES DE LA GESTION DE LA RFR	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	<b>17</b>	<b>2%</b>
<b>1.3.4</b>	EXPEDIR POLITICAS ESTRATEGIAS Y REGLAMENTOS PARA GESTION INTERNA	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	0	<b>21</b>	<b>3%</b>
<b>2</b>	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR															
<b>2.1</b>	DISEÑAR Y DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS															
<b>2.1.1</b>	PROPONER METODOLOGIAS Y MECANISMOS DE TRABAJO	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	0	0	<b>19</b>	<b>3%</b>
<b>2.1.2</b>	INVESTIGAR TENDENCIAS Y ANALIZAR OPORTUNIDADES	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	0	0	<b>29</b>	<b>4%</b>
<b>2.1.3</b>	PLANIFICAR Y DOCUMENTAR	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	0	0	<b>26</b>	<b>3%</b>

CONTINÚA →

<b>2.1.4</b>	DESARROLLAR EL PRODUCTO O SERVICIO	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	0	0	<b>26</b>	<b>3%</b>
<b>2.1.5</b>	REALIZAR VERIFICACIONES Y PRUEBAS DE CALIDAD	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	<b>22</b>	<b>3%</b>
<b>2.1.6</b>	DOCUMENTAR Y ENTREGAR P&S PARA COLOCACION	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	0	0	<b>30</b>	<b>4%</b>
<b>2.1.7</b>	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	<b>21</b>	<b>3%</b>
<b>2.2</b>	MERCADEAR Y COLOCAR PRODUCTOS Y SERVICIOS															
<b>2.2.1</b>	DEFINIR PROCEDIMIENTOS	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	<b>16</b>	<b>2%</b>
<b>2.2.2</b>	ADMINISTRAR BASE DE CLIENTES Y MIEMBROS	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	<b>13</b>	<b>2%</b>
<b>2.2.3</b>	ADMINISTRAR PORTAFOLIO DE P&S	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	0	0	0	<b>22</b>	<b>3%</b>
<b>2.2.4</b>	REALIZAR PROSPECCION	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	0	0	0	<b>18</b>	<b>2%</b>

CONTINÚA →

2.2.5	PROMOCIONAR Y COLOCAR LOS P&S (Ventas)	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	0	0	0	20	3%
2.2.6	DAR SEGUIMIENTO AL CIERRE DE ACUERDOS	3	3	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11	1%
2.2.7	EVALUAR ACCIONES Y ELABORAR INFORMES	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	14	2%
2.3	PRESTAR SERVICIOS Y ENTREGAR PRODUCTOS															
2.3.1	PRESTAR SERVICIOS Y ENTREGAR PRODUCTOS PARA FORTALECER LA GESTION DE LAS IMF's	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	31	4%
2.3.2	ELABORAR ESTADISTICAS Y DESARROLLAR ESTUDIOS	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	0	1	26	3%
2.4	MONITOREAR MEDIR Y EVALUAR															

CONTINÚA →

<b>2.4.1</b>	PREPARAR ENCUESTAS Y COORDINAR SU APLICACION	3	1	1	3	1	3	1	3	2	2	1	0	2	<b>23</b>	<b>3%</b>
<b>2.4.2</b>	PROCESAR ENCUESTAS DE SATISFACCION	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	2	<b>17</b>	<b>2%</b>
<b>2.4.3</b>	ELABORAR INFORMES DE SATISFACCION EN VBASE A ENCUESTAS	3	1	1	1	0	1	1	3	1	1	1	0	3	<b>17</b>	<b>2%</b>
<b>2.4.4</b>	GESTIONAR RECLAMOS DE LOS MIEMBROS Y CLIENTES	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>25</b>	<b>3%</b>
<b>2.4.5</b>	EVALUAR LA PRESTACION DE SERVICIOS Y RECOMENDAR MEJORAS	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	0	2	<b>18</b>	<b>2%</b>
<b>3</b>	PROCESOS HABILITANTES														<b>0</b>	
<b>3.1</b>	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA														<b>0</b>	
<b>3.1.1</b>	PLANIFICAR	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	<b>23</b>	<b>3%</b>
<b>3.1.2</b>	PRESTAR SOPORTE PARA ACCIONES ESTRATEGICAS.	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	<b>22</b>	<b>3%</b>

CONTINÚA →

<b>3.1.3</b>	REALIZAR CONVENIOS Y ESTABLECER ALIANZAS	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	0	0	<b>23</b>	<b>3%</b>
<b>3.1.4</b>	CALIFICAR A LOS MIEMBROS DE LA RFR	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	0	2	<b>19</b>	<b>3%</b>
<b>3.1.5</b>	COMUNICAR, DIFUNDIR Y FORTALECER LA IMAGEN DE LA RFR	3	3	3	3	1	2	2	3	1	1	1	1	2	<b>26</b>	<b>3%</b>
<b>3.1.6</b>	ASESORAR LEGALMENTE	3	2	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	<b>14</b>	<b>2%</b>
<b>3.1.7</b>	AUDITAR LA GESTION	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0	0	<b>16</b>	<b>2%</b>
<b>3.2</b>	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO															
<b>3.2.1</b>	GESTIONAR EL PRESUPUESTO Y PRESTAR SERVICIOS FINANCIEROS	3	2	2	2	1	1	2	2	0	0	2	2	2	<b>21</b>	<b>3%</b>
<b>3.2.2</b>	PRESTAR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	3	2	2	2	1	1	1	1	0	0	2	1	1	<b>17</b>	<b>2%</b>
<b>3.2.3</b>	GESTIONAR EL TALENTO HUMANO	3	1	1	1	0	1	1	1	0	0	3	1	1	<b>14</b>	<b>2%</b>

CONTINÚA →

3.2.4	ADMINISTRAR TECNOLOGÍA INFORMATICA	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	21	3%
	Influencia de las Información en los procesos de la Empresa	9	79	74	74	56	60	57	71	47	47	47	15	29	753	
	Porcentaje Influencia de las información en los procesos de la Empresa	1	10%	10%	10%	7%	8%	8%	9%	6%	6%	6%	2%	4		%

#### 5.1.8.1 ANALISIS DE LA MATRIZ PROCESOS VS ENTIDADES.

Del análisis de la matriz se puede evidenciar las necesidades de información de cada proceso como temas relevantes se observa que los procesos relacionados con las áreas de Fortalecimiento, desarrollo de productos / servicios y estadística son los procesos que más requieren información. La información que más requiere la empresa es la de campañas, instituciones, productos crediticios; constituyéndose en la información esencial para el funcionamiento de los procesos relacionados con la cadena de valor.

#### 5.1.8.2 MATRIZ ESTRATEGIAS VS ENTIDADES.

El análisis de esta matriz permite a la Red Financiera Rural determinar las necesidades de información que tiene las estrategias de la institución para lograr sus objetivos.

Para ello se va a utilizar los siguientes parámetros de evaluación:

**Tabla 12**

**Matriz Estrategias vs Entidades RFR**

ENTIDADES DE LA RFR															Uso de entidades por Estrategia	Porcentaje de Uso de entidades por Estrategia
ESTRATEGIA DE LA RFR	DOCUMENTACIÓN	CAMPAÑAS	PRODUCTOS CREDITICIOS	INSTITUCIONES	NORMAS FINANCIERAS	CONSULTORES	SOPO RTE TEC NICO	ENCUESTAS	INDICADORES FINANCIEROS	INDICADORES SOCIALES	COLABORADORES	INVENTARIO INFRAESTRUCTURA	INVENTARIO SOFTWARE			
<b>PLAN</b>	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	0	0	23	25%
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS MIEMBROS</b>	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	0	0	23	25%

CONTINÚA →

<b>DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA RFR</b>	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	22	24%
<b>ALIANZAS</b>	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	23	25%
Influencia de la Entidad en la Estrategia	9	10	11	11	7	7	6	10	4	4	6	3	3	91	
Porcentaje de necesidad de la información en la Estrategia	10%	11%	12%	12%	8%	8%	7%	11%	4%	4%	7%	3%	3%		

### 5.1.9.1 ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGIA VS ENTIDADES.

Del análisis de la matriz se puede se identifica la relación y necesidad de cada una de las estrategias respecto a la información necesaria , se observa que para la RFR todas sus estrategias requieren de manera homogénea la información sin distinguirse una que requiera más información , la homogeneidad de necesidad de información está en un 25%.

Mientras que la información más requerida por las estrategias de la empresa están campañas, productos crediticios, instituciones y encuestas, evidenciando que esta información es básica para el éxito y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### 5.1.10 MATRIZ ORGANIZACION VS ENTIDADES.

**Tabla 13**

#### *Matriz Organización vs Entidades RFR*

UNIDADES DE LA RFR	ENTIDADES DE LA RFR													Uso de entidades por Unidades	Porcentaje de Uso de entidades por Unidades	
	DOCUMENTACION	CAMPAÑAS	PRODUCTOS CREDITICIOS	INSTITUCIONES	NORMAS FINANCIERAS	CONSUMIDORES	SOPORTES TECNICO	ENCUESTAS	INDICADORES FINANCIEROS	INDICADORES SOCIALES	COLABORADORES	INVENTARIO INFRAESTRUCTURA	INVENTARIO SOFTWAREWARE			
DESARROLLO Y MERCADEO DE PRODUCTOS / SERVICIOS.	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	17	28%
FORTALECIMIENTOS DE IMF'S.	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	0	0	0	18	30%	

CONTINÚA →

<b>ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS</b>	2	0	2	2	1	1	0	2	2	2	0	0	0	14	23%
<b>SERVICIOS INTERNOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	3%
<b>TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.</b>	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	2	2	10	16%
Influencia de la Entidad en la Unidad	7	5	7	6	5	4	5	5	5	5	3	2	2	61	
Porcentaje de necesidad de la información en la áreas	11%	8%	11%	10%	8%	7%	8%	8%	8%	8%	5%	3%	3%		

### **5.1.10.1 ANALISIS DE LA MATRIZ ORGANIZACION VS ENTIDADES.**

Del análisis de la matriz se puede observar que las áreas que más necesitan información son las áreas de Fortalecimiento de IMFs ,desarrollo de productos/servicios y estadística esto se explica debido a que estas áreas son las encargadas de brindar la mayoría de los servicios a las instituciones miembros de la RFR, como son capacitación , soporte técnico y administrativo.

Las entidades o informaciones más requeridas es la de documentación junto con información de las instituciones miembros de la RFR. Esta información es requerida por todas las áreas de la cadena de valor de la RFR debido a que es fundamental el disponer de estos datos para su gestión.

## **5.2 MODELO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL.**

### **5.2.1 MISION DEL AREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE LA RFR**

Desarrollar aplicaciones, implementar servicios y administrar tecnologías de la información, en coherencia con los objetivos institucionales, velando por el uso adecuado de los recursos y el mejoramiento continuo de las prestaciones.

Este órgano administrativo está representado por el/la responsable de Tecnología Informática.

El área de tecnología de la Red Financiera Rural Reporta al directorio ejecutivo, su ubicación dentro de la empresa es por lo tanto estratégico y de suma importancia como órgano de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta área es de la encargada de:

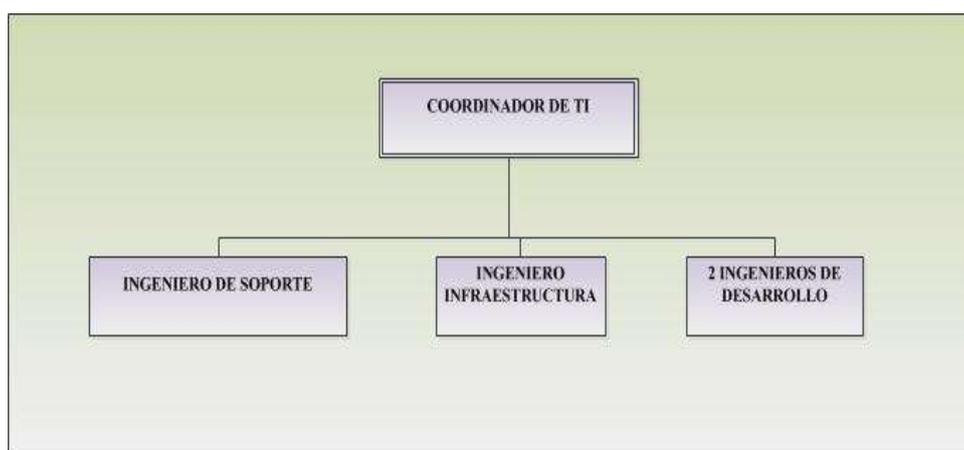
- Definir políticas y procedimientos de TI.
- Diseñar e implementar servicios, aplicaciones e infraestructura de TI,
- Administrar servicios, aplicaciones e infraestructura de TI, monitorear su comportamiento y gestionar su crecimiento.
- Atender requerimientos de soporte de los usuarios tanto para el uso de los servicios y aplicaciones internas como en actividades de soporte para los procesos de negocio.

### **5.2.2 ESTRUCTURA DEL AREA DE TECNOLOGÍA DE LA RED FINANCIERA RURAL**

El área de tecnología de la información de la Red Financiera Rural está conformada por 5 colaboradores un coordinador de área cuya función es la de recibir, planificar y distribuir las actividades en el equipo de TI.

El coordinador tiene el soporte de 4 ingenieros de sistemas que tienen las siguientes responsabilidades.

- **Ingeniero de soporte.** Quien es responsable de dar soporte a los colaboradores de la RFR en el día a día, brinda soporte de incidentes de equipos, mantenimiento de equipos ,impresiones errores funcionales de aplicaciones.
- **Ingeniero de Infraestructura.** Quien es responsable de la administración de redes, comunicación y administración de correo de la empresa.
- **Ingenieros de Desarrollo.** Quienes son responsables de la administración de base de datos, aplicaciones internas / de proveedores y gestión de proyectos de desarrollo.



**Figura 22: Organigrama Área de TI de la RFR**

**Fuente:** *(Fuente\_propia, 2014)*

### **5.2.3 SERVICIOS O PRODUCTOS DEL AREA DE TECNOLOGÍA INFORMATICA DE LA RFR.**

- **Administración de infraestructura y comunicaciones**
  - Desarrollo de proyectos en comunicaciones.
  - Administración de redes.
  - Seguridades de información de la RFR.
  - Administración del servidor de correos de la RFR.
  
- **Gestión y Desarrollo de Sistemas de la RFR:**
  - Desarrollo de sistemas informáticos de la RFR.
  - Administración y mantenimiento de las aplicaciones.
  
- **Soporte y Mantenimiento Técnico:**
  - Soporte técnico.
  - Adquisición de equipos y contratación de servicios informáticos (hardware / software).

#### **5.2.4 SISTEMAS DE INFORMACION DE LA RED FINANCIERA RURAL.**

La Red Financiera Rural tiene los siguientes sistemas de Información.

- **MICROSTRATEGY.** Este sistema permite crear informes y analizar datos de bases de datos relacionales y otras fuentes. En la RFR se utiliza este aplicativo para generar reportes para las áreas de estadísticas y fortalecimiento.
- **LATINIUM.** Este sistema en la Red Financiera Rural se usa para la gestión de la contabilidad y Roles de Pago.
- **RFR-ONLINE ESTADISTICAS.** Este sistema es utilizado por el área de estadísticas y estudios usada para publicar información consolidada financiera y social de los miembros de la RFR.
- **ENCUESTA DE SATISFACCION.** Este sistema permite realizar encuestas de satisfacción sobre los productos y servicios que brindan los miembros de la RFR.
- **SIAG ON LINE.** Este sistema permite realizar evaluaciones de varios índices financieros de los miembros de la RFR presentando informes gerenciales que permiten realizar comparaciones de la empresa con respecto al mercado, este sistema es utilizado por las áreas de Fortalecimiento y Estadísticas.
- **MOODLE.** Este Sistema es un aplicación Web utilizada para la gestión de cursos virtuales utilizadas por la RFR en los cursos que brinda a sus miembros, es software libre permite crear cursos, foros de discusión, encuestas para las diferentes capacitaciones de brinda la RFR.

- **ZIMBRA** Es un programa de software libre que permite la administración de correos electrónicos y administración de archivos.
- **CREDITO RURAL.** Esta aplicación permite a los miembros de la RFR tener parámetros para asignación de Créditos rurales dependiendo de la actividad económica del solicitante.

**Tabla 14***Aplicaciones de RFR*

APLICACIÓN	AREA QUE LO USA	ES DE PROVEEDOR	ES SOFTWARE LIBRE
<b>MICROSTRATEG Y</b>	Estadísticas y estudios Fortalecimiento IMFS	SI	NO
<b>LATINIUM</b>	Servicios Internos	SI	SI
<b>RFR-ONLINE ESTADISTICAS</b>	Estadísticas y estudios	No, es desarrollada al interno	no
<b>ENCUESTA DE SATISFACCION</b>	Estadísticas y estudios	No, es desarrollada al interno	no
<b>SIAG ON LINE</b>	Estadísticas y estudios	No, es desarrollada al interno	No
<b>MOODLE.</b>	Desarrollo y Mercadeo de productos y Servicios	si	Si
<b>ZIMBRA</b>	Todas la áreas	si	Si
<b>CREDITO RURAL.</b>	Desarrollo y Mercadeo de productos y Servicios	si	Si

Del análisis realizado el software que tiene la RFR de proveedores es software libre y el resto de aplicaciones son desarrolladas en casa, por lo que se trata de optimizar el presupuesto asignado a aplicaciones de la institución orientando a software libre o sistemas personalizados y desarrollados casa adentro.

### 5.2.5 SISTEMAS DE BASES DE DATOS

Los sistemas de la RFR almacenan su información en diferentes tipos de base de datos dependiendo la tecnología en la que están desarrolladas, se muestra a continuación las bases y tecnología que dispone la RFR.

**Tabla 15**

*Bases de Datos de la RFR*

BASE DE DATOS	TECNOLOGÍA
MICROSTRATEGY	SQL SERVER
LATINIUM	SQL SERVER
RFR-ONLINE	MYSQL
ESTADISTICAS	
ENCUESTA	DE MYSQL
SATISFACCION	
SIAG ON LINE	MYSQL
MOODLE.	POSTGRES
CREDITO RURAL.	MYSQL

El aplicativo Crédito Rural y su base son aplicaciones Windows que se instalan en las estaciones cliente de los miembros de la RFR. Esta aplicación es de la RFR pero no se encuentra instalada dentro de la institución sino entre sus miembros.

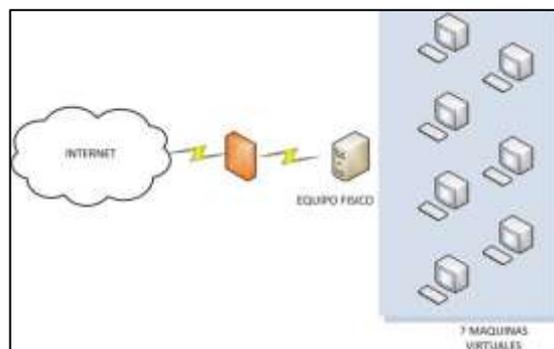
### 5.2.6 INFRAESTRUCTURA DE LA RFR.

La RFR tiene distribuida sus aplicaciones en 1 servidor físico (HP ProLiant DL380p Gen8) el cual tienen 7 máquinas virtuales con aplicaciones y bases de datos distribuidas de acuerdo de la siguiente manera.

**Tabla 16**

*Distribución de aplicaciones en Máquinas Virtuales*

Servidor	Aplicaciones
Virtual	
1	Domain controler
2	Base de datos MicroStrategy
2	Base de datos Latinium
2	Base de datos RFR-ONLINE
2	Base de datos Encuesta de Satisfacción
3	Aplicativo RFR-ONLINE
3	Aplicativo MicroStrategy
3	Aplicativo Encuestas de Satisfacción
3	Aplicativo SIAG
3	Base de datos SIAG
4	Aplicación Moodle
4	Base de datos Moodle
5	Aplicación de MicroStrategy
6	File Server Zimbra
7	Servidor de correos Zimbra



**Figura 23: Distribución de equipos de la RFR**

### 5.3 ENTREVISTAS EJECUTIVAS.

La RFR de acuerdo a su organigrama tiene 5 áreas las cuales están representadas por coordinadores quienes son los responsables de la gestión y cumplimiento de objetivos de cada área.

Por esta razón para la realización de las entrevistas se escogió a estos altos ejecutivos para la realización de las entrevistas con la finalidad de levantar las necesidades de tecnología de cada área encaminadas al cumplimiento de las estrategias de la RFR.

Los ejecutivos seleccionados son:

- Javier Vaca, Director ejecutivo de la Red Financiera Rural.
- Andrés Freire , Coordinador del área de desarrollo y mercadeo de productos /servicios.
- Yamile Pinto, Coordinadora del área de Fortalecimiento de IMFs
- Jessica Herrera, Coordinadora del área de Estadística y Estudios.
- Gisela Montoya, Coordinadora del área de Servicios Internos.
- Oswaldo Sotomayor, Coordinador del área de Tecnología e Informática.
- Se planificó las entrevistas en el siguiente horario.

**Tabla 17***Cronograma de entrevistas*

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>AREA ENTREVISTADA</b>
<b>4 de noviembre 2014</b>	9 am - 11 am	Entrevista Director Ejecutivo
<b>6 de noviembre 2014</b>	9 am - 11 am	Entrevista Director Ejecutivo
<b>11 de noviembre 2014</b>	11am - 13 pm	Entrevista Coordinador Área de Desarrollo de productos
<b>26 de noviembre 2014</b>	15 pm - 17 pm	Entrevista Coordinador Área de Estadística y Estudios
<b>30 de noviembre 2014</b>	9 am - 11 am	Entrevista Coordinador Área de Servicios Internos
<b>26 de noviembre 2014</b>	15 pm - 17 pm	Entrevista Coordinador Área de Tecnología
<b>30 de noviembre 2014</b>	15 pm - 17 pm	Entrevista Coordinador Área de Tecnología

**5.3.1 FORMULARIO DE ENTREVISTAS**

Para las entrevistas se elabora la siguiente plantilla la cual busca determinar de una manera objetiva las necesidades de información y tecnología de las áreas de la RFR.

Este formulario fue desarrollado basándose en los formularios desarrollados por Delta Asesores en su metodología para desarrollo de PETIs (Delta Asesores, 2011)

**Tabla 18*****Matriz Estrategias vs Entidades RFR***

<b>Empresa: Red Financiera Rural</b>		
<b>Unidad</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>No</b>
<b>Oportunidad o Problema</b>		
<b>Descripción del requerimiento de la solución</b>		
<b>Estrategia a la que apalanca</b>		

**Fuente:** basado en (*Delta Asesores, 2011*)

**5.3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EJECUTIVAS.**

Como resultado de las entrevistas realizadas se tienen los siguientes resultados

**Requerimiento: 1**

**Unidad:** Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.

**Entrevistado:** Andrés Freire.

**Oportunidad o Problema.**

Actualmente muchas de las campañas se realizan con documentos Físicos se necesita un sitio Web en el cual se pueda promocionar las campañas de productos nuevos, en el cual se comparta información con los asociados incluyendo documentos, videos etc.

Con esta funcionalidad de brindará a los miembros de la RFR información en Línea sobre las campañas logrando incluir nuevos miembros al promocionar de mejor manera las campañas de la Red. Otro beneficio es el promocionar de mejor manera los nuevos productos y servicios de la RFR

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 2**

**Unidad:** Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.

**Entrevistado:** Andrés Freire.

**Oportunidad o Problema.**

Se requiere un sitio web interno en el cual se difunda los productos y características nuevas de los productos

Con esto se tiene como beneficio el disponer en línea de una herramienta que permita compartir información con todos los colaboradores de la RFR.

**Estrategias que apalanca.**

- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 3**

**Unidad:** Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.

**Entrevistado:** Andrés Freire.

**Oportunidad o Problema.**

RFR no tiene un sistema documental en el cual se administre información relacionada a campañas, cursos, procesos de la RFR

Con esta herramienta se busca compartir la información de los documentos entre todos los colaboradores de la RFR

**Estrategias que apalanca.**

- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 4**

**Unidad:** Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.

**Entrevistado:** Andrés Freire.

**Oportunidad o Problema.**

En base a encuestas de satisfacción se puede tener el sentir de los asociados, pero no existe un sistema que consolide esta información y muestre reportes gerenciales con esta información se fijan estrategias para alianzas.

Con los resultados de las encuestas se pueden determinar necesidades de mercado, necesidades de las instituciones, niveles de satisfacción de los miembros; información que permite buscar y cerrar alianzas con otros organismos.

**Estrategias que apalanca.**

- Alianzas con organismos Internacionales.

**Requerimiento: 5**

**Unidad:** Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.

**Entrevistado:** Andrés Freire.

**Oportunidad o Problema.**

Se podría implementar un sistema en el cual con login y password los asociados tengan acceso a información histórica financiera y social.

De esta manera se distribuye información entre sus miembros en línea tanto actual como histórica logrando una mayor influencia en las decisiones de sus miembros y por ello promocionar nuevos productos , provocar el interés de nuevos miembros y que organismos internacionales se asocien a la RFR.

**Estrategias que apalanca.**

- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 6**

**Unidad:** Fortalecimientos de IMFs

**Entrevistado:** Yamile Pinto

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita un sistema que permita dar una gestión a los riesgos en el cual se registren los riesgos, impactos, acciones mitigantes de tal manera que se pueda brindar un mejor soporte a los miembros.

Con esta herramienta de gestión de riesgos se logra tener una mayor incidencia en el mercado al disponer de esta información, de igual forma se logra llamar la atención de nuevos miembros y organismos internacionales al promocionar un producto mas robusto.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 7**

**Unidad:** Fortalecimientos de IMFs

**Entrevistado:** Yamile Pinto

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita una herramienta que permita administrar los cursos de capacitación que se dan en la RFR, que administre documentación, información de consultores, encuestas de satisfacción, instituciones participes, localidades, participantes.

Con esta información los miembros de la RFR saben que cursos se han dado, las personas o expertos que pueden impartir, errores cometidos, y la información de los cursos dictados.

**Estrategias que apalanca.**

- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 8**

**Unidad:** Fortalecimientos de IMFs

**Entrevistado:** Yamile Pinto

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita un sistema que permita difundir entre los miembros las normativas dictadas por el gobierno y compartir sugerencias o soluciones

relacionadas con las normativas, esta información debe ser compartida únicamente entre los miembros en este momento se lo realiza mediante oficios.

Al distribuir las normas, la RFR se convierte en un sitio de información de consulta y soporte referente a estas normas lo que permite incorporar nuevos miembros, mayor incidencia e influencia y más miembros querrán incorporarse a la RFR.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros

**Requerimiento: 9**

**Unidad:** Fortalecimientos de IMFs

**Entrevistado:** Yamile Pinto

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita una herramienta en la cual se publiquen diagnósticos de investigaciones realizadas, en este momento se realizan mediante publicaciones físicas a los miembros de la organización.

Con esta herramienta se permitirá difundir información en línea con los miembros de la RFR, logrando que sea más atractiva la difusión de la información y por lo tanto captando nuevos miembros.

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 10**

**Unidad:** Fortalecimientos de IMFs

**Entrevistado:** Yamile Pinto

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita lograr mayor cooperación de organismos internacionales que donen o promociones el uso de herramientas informáticas que permitan brindar servicios de gestión financiera y social entre los miembros de la RFR

Con esto se logra brindar nuevos productos o servicios a los miembros

**Estrategias que apalanca.**

- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 11**

**Unidad:** Estadísticas y Estudios

**Entrevistado:** Jessica Herrera

**Oportunidad o Problema.**

Actualmente se comparte estadísticas y estudios con los miembros mediante correos por lo que no es información en línea y no existen registros de que se lee esta documentación, se necesita un sistema en el cual se compartan las estadísticas y estudios realizados por la RFR , y un log que registre cuantos miembros ingresaron a revisar la información para evaluar el nivel de incidencia.

Difundir esta información al interno de los colaboradores de la RFR, con ello los expertos de la RFR podrá dar soporte a los miembros

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 12**

**Unidad:** Estadísticas y Estudios

**Entrevistado:** Jessica Herrera

**Oportunidad o Problema.**

Mejorar la actual herramienta de encuestas de satisfacción que se encuentran en las cooperativas esto debido a que se requiere una herramienta que permita ampliar las preguntas, tipos de preguntas y opciones de respuesta. Logrando una herramienta más dinámica y que comparta la información de manera centralizada.

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 13**

**Unidad:** Estadísticas y Estudios

**Entrevistado:** Jessica Herrera

**Oportunidad o Problema.**

Se necesita una herramienta para difusión de estados financieros, indicadores financieros / sociales, calificación desempeño financiero de cooperativas, ongs y bancos. Actualmente esta información se lo maneja en Excel , boletines y correos electrónicos entre sus miembros.

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Programa de Incidencia comunicacional

**Requerimiento: 14**

**Unidad:** Estadísticas y Estudios

**Entrevistado:** Jessica Herrera

**Oportunidad o Problema.**

Repotenciar y explotar más el aplicativo MicroStrategy que actualmente se usa para procesar información estadística, esta herramienta permite generar más reportes de inteligencia de negocios que no han sido aún explotados.

Con esta acción se va a lograr compartir más información entre los miembros y tener mayor influencia en la sociedad.

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Programa de Incidencia comunicacional

**Requerimiento: 15****Unidad:** Estadísticas y Estudios**Entrevistado:** Jessica Herrera**Oportunidad o Problema.**

Realizar alianzas con organismos con la finalidad de que se realice cooperaciones para compartir información o herramientas tecnológicas para gestión de estudios de pobreza, indicadores financieros, herramientas de protección al cliente, manejo de información crediticia.

Con esta cooperación se busca realizar nuevas investigaciones y disponer de nuevas herramientas que permitan brindar nuevos productos a los clientes.

**Estrategias que apalanca.**

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda

**Requerimiento: 16****Unidad:** Servicios Internos**Entrevistado:** Gisela Montoya**Oportunidad o Problema.**

Se requiere un sistema de administración de recursos humanos en el cual se pueda registrar información sobre vacaciones, pagos, permisos, hojas de vida etc. Actualmente esta información se la maneja en archivos Excel, al tener esta aplicación la administración de los recursos al ser más eficiente también permite que se difunda en los miembros de la red información y conocimientos.

**Estrategias que apalanca.**

- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 17****Unidad:** Tecnología Informática**Entrevistado:** Oswaldo Sotomayor**Oportunidad o Problema.**

Mejorar el sistema de respaldos de la RFR , actualmente se respalda ciertas bases de datos existiendo el riesgo de perder información de las otras bases , archivos y otro tipo de información de la RFR impactando a todas las áreas y estrategias de la institución.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 18**

**Unidad:** Tecnología Informática

**Entrevistado:** Oswaldo Sotomayor

**Oportunidad o Problema.**

Implementar un esquema de alta disponibilidad de los equipos de la RFR con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento de las aplicaciones en caso de algún fallo de equipos. De esta manera se dará soporte a todas las estrategias de la RFR.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 19**

**Unidad:** Tecnología Informática

**Entrevistado:** Oswaldo Sotomayor

**Oportunidad o Problema.**

Se requiere establecer un doble enlace de conexión a internet con otro proveedor con la finalidad de tener un esquema contingente en caso de error

con uno de los proveedores, este enlace debe ser pasivo el mismo que se activará en caso de fallo del proveedor de internet principal.

Con esta acción se garantizará que los servicios de correo, sistemas web y futuros servicios estén disponibles a los miembros de la RFR.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

**Requerimiento: 20**

**Unidad:** Tecnología Informática

**Entrevistado:** Oswaldo Sotomayor

**Oportunidad o Problema.**

Implementar la compra de 2 UPS con la finalidad de garantizar la estabilidad eléctrica de los equipos en caso de algún fallo eléctrico y garantizar la disponibilidad de los servicios.

**Estrategias que apalanca.**

- Programa de Incidencia comunicacional
- Alianzas con organismos Internacionales.
- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Difusión de conocimientos en la RFR

## **5.4 OPORTUNIDADES DE INFORMACIÓN.**

En la realización de entrevistas de la RFR se determinaron algunas necesidades expuestas por las áreas, muchas de ellas se repiten entre cada una de las áreas, en esta sección se procede a consolidar la información recolectada y a priorizarla.

### **5.4.1 OPORTUNIDADES NO RELACIONADAS CON TI.**

Como resultado de las entrevistas y la agrupación de los requerimientos se determina la necesidad de realizar alianzas con organismos nacionales e internacionales para compartir conocimientos y herramientas tecnológicas de gestión de información financiera y social.

En el siguiente cuadro se observa esta necesidad resultado de los requerimientos 10 y 15 de las entrevistas

Esta necesidad apalanca las siguientes estrategias de la empresa:

- Plan de incorporación de nuevos miembros
- Productos y servicios de acuerdo a la demanda
- Alianzas con organismos Internacionales.

**Tabla 19*****Requerimientos no TI de la RFR***

<b>No</b>	<b>Areas</b>	<b>Resumen Requerimiento</b>	<b>Estrategias que apalanca</b>
<b>10,15</b>	Fortalecimiento de IMFs Estadísticas y Estudios	Realizar alianzas con otros organismos para compartir conocimiento y herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de incorporación de nuevos miembros</li> <li>• Productos y servicios de acuerdo a la demanda</li> <li>• Alianzas con organismos Internacionales.</li> </ul>

#### **5.4.2 OPORTUNIDADES DE TECNOLOGÍA DE INFORMACION.**

En el siguiente listado se identifican las siguientes necesidades de tecnología que apalancan las estrategias de la RFR, por cada area que la

identificó y el número de requerimiento al cual corresponde en la entrevista.

**Tabla 20**

*Oportunidades de Información de la RFR*

<b>No Requerimie ntos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Resumen Requerimiento</b>	<b>Estrategias que apalanca</b>
<b>1,5,8,9,11,13</b>	Desarrollo y Mercadeo de Productos		• Plan de incorporación de nuevos miembros
<b>2,3,7</b>	Desarrollo y Mercadeo de Productos / Servicios.	<b>INTRANET</b> Se requiere de una intranet la cual tenga las siguientes características:	• Difusión de conocimientos en la RFR
<b>4,12</b>	Desarrollo y Mercadeo de Productos	<b>SISTEMA PARA ENCUESTAS</b> Se requiere un sistema que genere encuestas	• Alianzas con organismos Internacionales.

**CONTINÚA** →

6	Fortalecimiento de IMFs	<b>SISTEMA ADMINISTRADOR DE RIESGOS</b> Se requiere un sistema que permita la administración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Incidencia comunicacional</li> <li>• Alianzas con organismos Internacionales.</li> <li>• Plan de incorporación de nuevos miembros</li> <li>• Productos y servicios de acuerdo a la demanda</li> </ul>
14	Estadísticas y Estudios	<b>MICROSTRATEGY</b> Explotar más el aplicativo MicroStrategy el cual genera reportes para Inteligencia de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de incorporación de nuevos miembros</li> <li>• Productos y servicios de acuerdo a la demanda</li> </ul>
16	Servicios Internos	<b>Sistema para administración de Recursos Humanos</b>	<input type="checkbox"/> Difusión de conocimientos en la RFR

CONTINÚA →

17	Tecnología Informática	<b>Mejorar el esquema de respaldos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Incidencia comunicacional</li> <li>• Alianzas con organismos Internacionales.</li> <li>• Plan de incorporación de nuevos miembros</li> </ul>
18	Tecnología Informática	<b>Implementar esquema alta disponibilidad de equipos a la RFR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Incidencia comunicacional</li> </ul>
19	Tecnología Informática	<b>Establecer esquema de doble enlace para internet</b> , que sirva en como contingente en caso de fallo de un proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Incidencia comunicacional</li> <li>• Alianzas con organismos Internacionales.</li> </ul>
20	Tecnología Informática	<b>Compra de UPS</b> para evitar indisponibilidad por perdida de energía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Incidencia comunicacional</li> <li>• Alianzas con organismos Internacionales.</li> </ul>

---

### 5.4.3 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES TI.

Para la priorización de oportunidades de TI se realizó una reunión con el directorio de la Red Financiera Rural y se estableció una prioridad e impacto de cada uno de los proyectos listados.

La prioridad es la importancia del proyecto para la RFR esta evaluada de 1 a 10 donde 10 es el que más prioridad tiene.

El impacto es la afectación en el negocio de la empresa al implementar el proyecto tanto al nivel de clientes y áreas de la empresa.

**Tabla 21**

#### *Identificación y priorización de proyectos RFR*

NECESIDAD DE TI	PRIORIDAD (1 - 10)	IMPACT O (1-10)	VALORACI ON
<b>MicroStrategy</b>	10	9	19
<b>Sitio Web para Publicar</b>	5	10	15
<b>Información a Asociados</b>			
<b>Sistema para encuestas</b>	7	8	15
<b>Mejorar el esquema de respaldos</b>	8	6	14
<b>Intranet de RFR</b>	6	7	13
<b>Compra de UPS</b>	9	3	12
<b>Sistema administrador de Riesgos</b>	4	5	9
<b>Sistema Administrador de Recursos Humanos</b>	3	4	7
<b>Enlace redundante de internet</b>	2	2	4
<b>Implementar un esquema de alta disponibilidad de equipos</b>	1	1	2

## **5.5 ANÀLISIS DE SOPORTE ACTUAL.**

### **5.5.1.1 ANALISIS DE SOPORTE ACTUALES SISTEMAS vs ORGANIZACIÓN.**

Como resultado del cruce entre los sistemas y la áreas de la RFR se tiene como resultado que el área que tiene mayor soporte con los sistemas de la RFR es la de estadísticas y estudios, esta es una de las áreas fundamentales de la cadena de valor de la RFR y es la que mejor explota el uso de las aplicaciones para su trabajo.

Las áreas de desarrollo /mercadeo y Fortalecimiento de IMFs se ubican en segundo lugar en el uso de las aplicaciones de la RFR, resultado de las entrevistas realizadas se tiene como objetivo el repotenciar o usar más las aplicaciones que tiene la RFR por estas dos áreas.

Otro resultado del cruce es el hecho que los sistemas que más usa la RFR son MicroStrategy, la aplicación de estadísticas y encuestas , resultado de las entrevistas confirman el hecho de que se debe repotenciar el uso de estas herramientas por las demás áreas y se debe aumentar las funcionalidades de estas herramientas.

MicroStrategy como aplicación de inteligencia de negocios debe ser usada por otras áreas debido a que su potencial esta subutilizado.

Los sistemas de encuestas de satisfacción y entrevistas deben ser actualizados o rediseñados para que permitan de manera dinámica generar nuevos formularios de encuestas / entrevistas y generen diversos reportes gerenciales.

Tabla 22

*Sistemas actuales VS Áreas RFR*

SISTEMAS DE LA RFR										
UNIDADES DE LA RFR	MICR OEST RATE GY	LATI NUM	RFR- ONLI NE ESTA DISTI CAS	ENCU ESTA DE Satis FACC ION	SIA G ON LIN E	MO OD LE.	ZIM BR A	C R E DI T O R U R A L.	Us o de Si st Oe R U R A L.	Por centaje de Uso de siste mas por Uni dad
<b>DESARROLLO MERCADERO PRODUCTOS SERVICIOS.</b>	<b>Y DE /</b>	1 0	1	1 0	0 1	1 0	1 0	0 1	1 5	<b>24 %</b>
<b>FORTALECIMIENTOS DE IMF'S.</b>		1 0	0	1 0	0 0	0 0	0 0	1 3	<b>14 %</b>	
<b>ESTADÍSTICAS ESTUDIOS</b>	<b>Y</b>	2 0	2	2 2	2 1	0 0	0 0	0 9	<b>43 %</b>	
<b>SERVICIOS INTERNOS</b>		0 2	0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 2	<b>10 %</b>	
<b>TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.</b>		0 0	0	0 0	0 0	0 2	0 2	<b>10 %</b>		
Influencia del sistema en la Unidad		4 2	3	4 2	2 2	2 2	2 2	21		
Porcentaje de influencia del sistema en el área		<b>19% 10%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>10% 10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>			

**5.5.1 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DE SISTEMAS DE INFORMACION.**

Se realiza 2 matrices para este análisis del soporte actual de sistemas a la RFR, una que es el cruce entre los sistemas y la organización la cual nos

indica cómo está actualmente soportando los sistemas a las áreas de la organización.

La segunda matriz es el resultado del cruce entre los sistemas y las estrategias de la institución, nos da como resultado el soporte que dan los sistemas al cumplimiento de los objetivos de la RFR.

#### **5.5.1.2 ANALISIS DE SOPORTE ACTUALES SISTEMAS vs ESTRATEGIAS.**

Como resultado del análisis entre los sistemas actuales y las estrategias de la RFR se tiene que la estrategia que más está apoyada por los sistemas actuales de la institución es la de crear productos y servicios de acuerdo a la demanda, esto debido que la RFR tiene 2 aplicaciones que le brindan información sobre información del mercado como son el de estadísticas y encuestas de satisfacción, sin embargo estas 2 herramientas deben ser repotenciadas para que brinden un mejor soporte a la institución.

Otro resultado similar al de la matriz anterior es que las aplicaciones que mayor soporte dan son MicroStrategy, estadísticas y el aplicativo de encuestas, las demás aplicaciones soportan otras actividades de la RFR que no afectan de manera directa a las estrategias pero son necesarias dentro de la operatividad.

La estrategia que tiene menos soporte con los sistemas actuales es la de difusión de conocimiento en la RFR de allí la necesidad de la implementación de un sistema que permita compartir información al interno de la institución.

Tabla 23

*Sistemas actuales VS estrategias de la RFR*

SISTEMAS DE LA RFR											
ESTRATEGIA DE LA RFR	MICROESTRATEGIA	L	RFR-ONLINE ESTADÍSTICAS	ENCUESTAS SATISFACCIONES	SIA GONLINE	MO ODL E.	ZIMBRA	CREDITO RURAL	Uso de sistemas por Estrategia	Porcentaje de Uso de sistemas por Estrategia	
		1	0	1	1	1	0	0	0	4	27%
<b>PLAN DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS</b>											
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ACUERDO A LA DEMANDA DE LOS MIEMBROS</b>		2	0	1	1	1	1	0	1	7	47%
<b>DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA RFR</b>											
<b>ALIANZAS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES</b>		1	0	1	1	0	0	0	0	3	20%

CONTINÚA →

Influencia de la sistemas en la Estrategia	4	0	3	3	2	1	1	1	15
Porcentaje de uso de sistemas en la Estrategia	27%	0%	20%	20%	13%	7%	7%	7%	

### 5.5.1.3 ANALISIS DE PROYECTOS DE SISTEMAS PROPUESTOS.

Del listado de proyectos identificados en las oportunidades de información y el resultado del análisis de sistemas actual al soporte a las estrategias y áreas de la RFR se tiene el siguiente listado de proyectos por implementar en la RFR, a continuación se realiza un análisis de su alcance y una estimación al nivel macro de su costo y tiempos de implementación.

#### 1. MICROSTRATEGY.

##### Alcance macro del proyecto.

Como resultado de la identificación de proyectos y priorización se tiene que el potenciar el uso de MicroStrategy es el primero esto debido a que la RFR tiene este sistema pero no ha sido explotado en su totalidad.

El software de MicroStrategy permite crear informes y análisis de los datos almacenados en una base de datos relacional y de otras fuentes (wikipedia). Este sistema permite generar reportes para análisis de inteligencia de negocios e incluso cuadro de mandos. Todas estas funcionalidades de esta herramienta no han sido explotadas por la RFR.

En la RFR se utiliza MicroStrategy por el área de Estadísticas y estudios pero se busca que esta herramienta consolide información de otras áreas como Desarrollo de productos/servicios y Fortalecimiento de IMFs.

**Tiempo estimado de implementación**

El explotar esta herramienta es un proporciona excelentes resultados en corto plazo esto debido a que el impacto en la empresa es fuerte debido a que permite generar información para análisis y es un insumo para tomar decisiones estratégicas para los cliente y asociados de la RFR.

**Costo estimado de implementación**

El costo de implementar este proyecto no es grande debido a que se tiene la herramienta, para su uso se debe alimentar su base de datos a partir de archivos proporcionadas por las áreas dependiendo el análisis que se desea realizar.

**2 SITIO WEB PARA PUBLICACIÓN DE INFORMACION A MIEMBROS DE LA RFR.****Alcance del proyecto.**

La RFR no tiene un sitio en el cual pueda compartir información en línea a los miembros de la RFR , el implementar este sitio permitirá disponer de información en línea que puede ser visualizada por diferentes dispositivos como laptops, smartphones, tablets etc.

La información que se publicará estará relacionada con informes sociales y financieros, normas, estadísticas y estudios realizados por la RFR.

En este sitio se realizará la promoción de cursos de capacitación y eventos de la RFR y el acceso se lo realiza con autenticación previa de los miembros de la RFR.

### Tiempo estimado de implementación

Se estiman 60 días de desarrollo del aplicativo más 20 días laborables de pruebas, la aplicación estaría en producción en 4 meses.

### Costo estimado de implementación.

El cálculo del costo es realizado a alto nivel, es un costo referencial para ello se aplica la siguiente tabla para la estimación, en la cual se toma en cuenta el esfuerzo de desarrollo más los costos de hosting del sitio web

**Tabla 24**

#### *Costo sitio Web RFR*

PARÁMETRO	DIAS
DURACION DESARROLLO	60
DURACION PRUEBAS	20
ESTIMACION ESFUERZO	
ROL	ESFUERZO HORAS
LIDER DE PROYECTO	120
DESARROLLADORES	480
ARQUITECTO	60
PRUEBAS	160
TOTAL DESARROLLO HORAS	<b>820</b>
HOMBRE	
COSTO DESARROLLO (HORAS *30\$)	24600
SERVICIO DE HOSTING	
COSTO ANUAL	840
TOTAL DEL PROYECTO	25440

El costo del proyecto se estima en 25440 dólares en un tiempo de implementación de 4 meses, y un costo de servicio de hosting de un año.

### **3 SISTEMA DE ENCUESTAS.**

#### **Alcance macro del proyecto.**

La RFR actualmente tiene un sistema de encuestas elaborado hace 8 años, la misma no permite parametrizar nuevos formularios de preguntas ni muestra reportes dinámicos

Por lo que es necesario desarrollar un nuevo sistema que permita generar formularios de encuestas y reportes de forma dinámica.

Este sistema de encuestas dentro de sus funciones permitirá su parametrización por institución o miembro de la RFR, se publicará en internet y se podrán realizar las encuestas por terminales instaladas en las agencias de las instituciones miembro, para que respondan las preguntas de las encuestas los clientes finales Esta información será centralizada en el servidor de la RFR a partir del cual se podrá generar reportes gerenciales para los miembros de la RFR

#### **Tiempo estimado de implementación**

El tiempo de implementación del proyecto se estima en 5 meses de los cuales 80 días son para desarrollo y 27 para pruebas.

#### **Costo estimado de implementación.**

El costo estimado para el sistema de encuestas de la RFR es de 40269 dólares, distribuidos 32800 en desarrollo y pruebas correspondientes a 1093 horas de desarrollo y 7469 dólares correspondientes a hardware y software.

**Tabla 25*****Costo estimado del Sistema de Encuestas RFR***

PARÁMETRO	DIAS
<b>DURACION DESARROLLO</b>	80
<b>DURACION PRUEBAS</b>	27
<b>ESTIMACION ESFUERZO</b>	
<b>ROL</b>	<b>ESFUERZO HORAS</b>
<b>LIDER DE PROYECTO</b>	160
<b>DESARROLLADORES</b>	640
<b>ARQUITECTO</b>	80
<b>PRUEBAS</b>	213
<b>TOTAL DESARROLLO HORAS HOMBRE</b>	<b>1093</b>
<b>COSTO DESARROLLO (HORAS *30\$)</b>	\$ 32.800,00
<b>ESTIMACION HW</b>	
<b>EQUIPO</b>	2000
<b>ESTIMACION SW</b>	
<b>WINDOWS 2012 STD</b>	\$ 945,59
<b>BASE DATOS SQL 2012</b>	\$ 1.726,14
<b>ANTIVIRUS</b>	\$ 48,00
<b>CERTIFICADO DIGITAL</b>	\$ 2.500,00
<b>2 CINTAS DE RESPALDO</b>	\$ 250,00
<b>TOTAL HW Y SW</b>	\$ 7.469,73
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	\$ 40.269,73

**4 MEJORAR EL ESQUEMA DE RESPALDOS DE RFR.****Alcance macro del proyecto**

Mejorar el esquema de respaldos de la RFR ampliando el esquema de backup a todas las bases de datos y discos duros. Para ello se debe adquirir un software que permita esta funcionalidad.

### **Tiempo y costo estimado de implementación.**

Se sugiere arrendar el uso de una herramienta que permita este respaldo y se los realice a cintas de forma mensual. El costo de arrendamiento es de 4000 dólares anuales en promedio.

Para la instalación los costos de HW y SW del sistema de respaldos y la cotización de 15 cintas necesarias para el proceso de backup, 12 para respaldo de cada mes y 3 para respaldo temporal o en caso de daño de alguna, se estiman que se requieren en total 10595 dólares. El tiempo estimado de implementación es aproximadamente de 20 días.

**Tabla 26**

#### *Costo estimado de Mejora de Respaldos*

COSTO ARRENDAMIENTO SISTEMA	
<b>costo arrendamiento</b>	333
<b>costo un año</b>	4000
ESTIMACION HW	
<b>EQUIPO</b>	2000
ESTIMACION SW	
<b>WINDOWS 2012 STD</b>	946
<b>BASE DATOS SQL 2012</b>	1.726
<b>ANTIVIRUS</b>	\$ 48,00
<b>CERTIFICADO DIGITAL</b>	\$ 0,00
<b>15 CINTAS DE RESPALDO</b>	\$ 1.875,00
<b>TOTAL HW Y SW</b>	6.595
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	10.595

### **5 INTRANET DE LA RFR.**

#### **Alcance macro del proyecto**

El proyecto busca desarrollar una intranet para la RFR con la cual se comparta información entre los colaboradores, se tenga un esquema de administración de documentos, cursos, capacitaciones, políticas y disposiciones de la RFR.

### **Tiempo estimado del proyecto**

El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto es de 67 días , 3 meses de los cuales se distribuyen 50 para desarrollo y 17 para pruebas

**Tabla 27**

#### *Costo estimado proyecto Intranet RFR*

PARÁMETRO	DIAS
<b>DURACION DESARROLLO</b>	50
<b>DURACION PRUEBAS</b>	17
<b>ESTIMACION ESFUERZO</b>	
ROL	<b>ESFUERZO</b>
	<b>HORAS</b>
<b>LIDER DE PROYECTO</b>	100
<b>DESARROLLADORES</b>	400
<b>ARQUITECTO</b>	50
<b>PRUEBAS</b>	133
<b>TOTAL DESARROLLO HORAS HOMBRE</b>	<b>683</b>
<b>COSTO DESARROLLO (HORAS *30\$)</b>	\$ 20.500,00
<b>ESTIMACION HW</b>	
<b>EQUIPO</b>	2000
<b>ESTIMACION SW</b>	
<b>WINDOWS 2012 STD</b>	946
<b>BASE DATOS SQL 2012</b>	1.726
<b>ANTIVIRUS</b>	\$ 48,00
<b>CERTIFICADO DIGITAL</b>	\$ 0,00
<b>2 CINTAS DE RESPALDO</b>	\$ 250,00
<b>TOTAL HW Y SW</b>	4.970
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	25.470

## **6 COMPRA DE UPS.**

### **Alcance macro del proyecto**

Se requiere la compra de 2 UPS que garanticen la disponibilidad del servicio en caso de pérdida de energía.

### **Tiempo estimado del proyecto**

El tiempo estimado de implementación es de 20 días y se lo debe realizar con algún proveedor de la RFR

### **Costo estimado del proyecto**

El costo estimado para los 2 equipos en el mercado es de 9000 dólares un UPS de 10kva, para 2 equipos que se requiere comprar es de 18000 dólares.

## **6 SISTEMA ADMINISTRADOR DE RIESGOS.**

Se requiere un sistema que permita la gestión de riesgos financieros de las empresas miembros de la RFR con la finalidad de brindar servicio de asesoramiento y soporte a los miembros de la RFR.

Debido a la complejidad que implica el desarrollo de esta aplicación y los costos en el mercado de estos sistemas se sugiere se cotice en el mercado el arrendamiento del sistema.

### **Tiempo y costo estimado de implementación.**

El tiempo y costo de instalación de un sistema de administración de riesgos se estima en 2 meses y un costo de instalación de hardware y

software de 4900 dólares y un costo de arrendamiento anual de 48000 dólares, el costo de este proyecto al año será de 52.960 dólares.

**Tabla 28**

*Costo estimado Sistema Administrador de Riesgos*

COSTO ARRENDAMIENTO SISTEMA	
<b>costo</b>	4000
<b>arrendamiento</b>	
<b>costo un año</b>	48000
ESTIMACION HW	
<b>EQUIPO</b>	2000
ESTIMACION SW	
<b>WINDOWS 2012 STD</b>	946
<b>BASE DATOS SQL 2012</b>	1.726
<b>ANTIVIRUS</b>	\$ 48,00
<b>CERTIFICADO DIGITAL</b>	\$ 0,00
<b>2 CINTAS DE</b>	\$
<b>RESPALDO</b>	250,00
<b>TOTAL HW Y SW</b>	4.970
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	52.970

## **8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **Alcance a nivel macro del proyecto.**

Se requiere un sistema de gestión de recursos humanos que permita administrar tareas de contratación, capacitación de los colaboradores de la empresa.

### **Tiempo y costo estimado del proyecto.**

Dado la complejidad y costo de desarrollo de sistemas de recursos humanos se sugiere el arrendamiento de un sistema, para ello se estima que se requiere un costo de hardware y software de 4970 dólares y un

costo de arrendamiento promedio de 2000 dólares. El costo anual estimado del proyecto será de 28970 dólares.

**Tabla 29**

*Costo estimado sistema de RRHH*

<b>COSTO ARRENDAMIENTO</b>	
<b>SISTEMA</b>	
<b>costo</b>	2000
<b>arrendamiento</b>	
<b>costo un año</b>	24000
<b>ESTIMACION HW</b>	
<b>EQUIPO</b>	2000
<b>ESTIMACION SW</b>	
<b>WINDOWS 2012 STD</b>	946
<b>BASE DATOS SQL 2012</b>	1.726
<b>ANTIVIRUS</b>	\$ 48,00
<b>CERTIFICADO DIGITAL</b>	\$ 0,00
<b>2 CINTAS DE</b>	\$
<b>RESPALDO</b>	250,00
<b>TOTAL HW Y SW</b>	4.970
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	28.970

**9 ENLACE REDUNDANTE DE INTERNET.**

**Alcance a nivel macro del proyecto.**

Establecer un esquema de contingencia en caso de fallo del canal de comunicación a internet, para ello se a contratar un enlace 1MB con otro proveedor de internet

**Tiempo y costo estimado de implementación.**

Se estima un costo mensual de 500 dólares y un costo de 6000 dólares anuales por el arrendamiento del enlace.

**10 ALTA DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS.**

### **Alcance a nivel macro del proyecto.**

Implementar un esquema de alta disponibilidad de los equipos de la RFR, en caso de fallo físico o virtual de una de sus máquinas se disponga de otro equipo por contingente.

### **Tiempo y costo de implementación.**

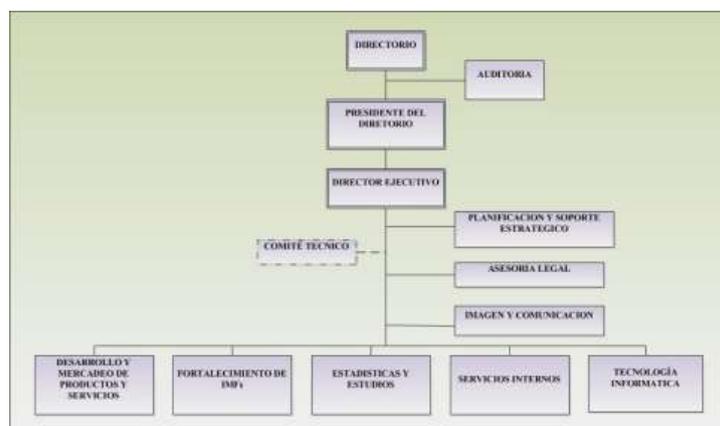
Implementar un esquema de alta disponibilidad de los equipos de la RFR, en caso de fallo físico o virtual de una de su máquina se disponga de otro equipo por contingente.

Para ello se sugiere comprar un equipo similar al actual un HP ProLiant DL380p Gen8 y mantener un esquema de granja de servidores para las aplicaciones principales de la RFR.

El tiempo de implementación es de 45 días a partir de la solicitud del equipo en este caso se estima un costo de 30000 dólares.

### **5.5.2 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL DEL AREA DE SISTEMAS.**

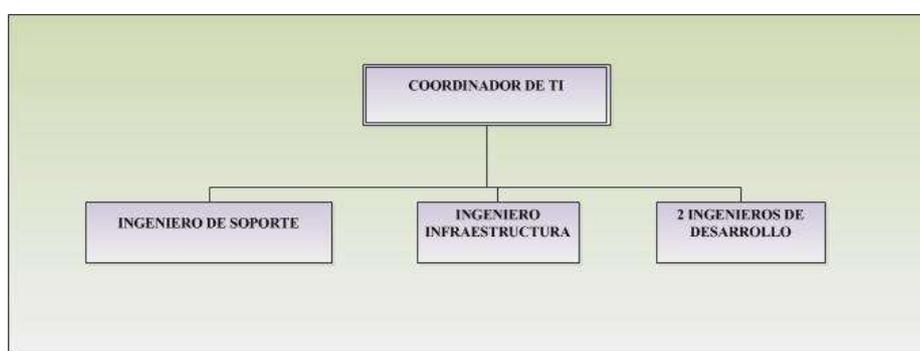
En este análisis se verifica cual es la estructura orgánica del área de TI en la RFR y el nivel de influencia de esta área dentro de la institución, en este caso existe un área con sus propias funciones definidas y no como parte de otra área por lo que la RFR tiene un área de sistemas de tecnología independiente en funciones.



## Figura 24: Organigrama de la RFR

*Fuente: (RFR, Manual Operativo, 2014)*

Respecto a su organización está encabezada por un responsable del área el cual se encarga de la administración del área y se tiene el soporte de los colaboradores necesarios para el desempeño de las funciones y necesidades del área, por lo que no se propone ningún cambio al nivel de la estructura del área.



**Figura 25: Organigrama Área de TI de la RFR**

Los miembros del área de TI son ingenieros de sistemas por lo que cumplen con el conocimiento y las habilidades necesarias para su correcto desempeño en su trabajo.

Se sugiere que se realicen reuniones periódicas del área de TI con la finalidad de establecer objetivos, evaluar avances se determinen riesgos y se documente de manera formal.

Se realiza un análisis de madurez de las funciones de TI en la cual se evalúa en que calificación se encuentran desde pésima hasta optimizada esto de acuerdo a Modelo de Madurez que el Software Engineering Institute ([network-sec.com](http://network-sec.com))

Del análisis realizado se identifica la mayoría de los procesos de TI son funciones que siguen patrones regulares por lo que se sugiere que se establezcan procesos de documentación, monitoreo y mejoras prácticas con la finalidad de optimizar sus procesos manejarlos con calidad y obtener mejores resultados.

### **5.5.3 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL – ADMINISTRACIÓN DE TI**

Un sistema de administración se define como los métodos mediante los cuales una organización usa, dirige y controla sus recursos para lograr objetivos. (Delta Asesores, 2011)

En la Red Financiera Rural no existe una metodología o prácticas que se sigan para la administración de TI.

Se sugiere implementar un esquema de gobierno de Tecnología en la RFR para garantizar el uso de buenas prácticas de tecnología en su gestión.

Para ello COBIT 5 es un buen marco de referencia, que abarca un conjunto de buenas prácticas que permiten una buena gobernabilidad de TI, “El gobierno TI integra e institucionaliza las buenas prácticas para garantizar que las TI sirvan como base a los objetivos del negocio.” (Ing. Edison Landázuri Cobos, 2014)

La implementación de COBIT 5 en la RFR debe ejecutarse como un proyecto en el cual se evalúen los procesos actuales de la institución y se alinean a las buenas practicas sugeridas, se estima que esta implementación se la debe realizar en un lapso de un año como máximo y con el soporte de un consultor experto. Este es un proyecto de mejora que se sugiere a la gestión de TI.

## **CAPÍTULO VI**

### **6.1 RESUMEN EJECUTIVO: PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGÍA DE LA RFR**

#### **6.1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO.**

La Red Financiera Rural es una institución que agrupa y representa a instituciones de micro finanzas que ofrecen créditos a pequeños emprendedores y microempresas fomentado así el desarrollo del país.

Esta institución tiene un plan estratégico corporativo elaborado en 2012 y requiere de un Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) que apalanque los objetivos estratégicos de la institución mediante la alineación de las inversiones en tecnología de acuerdo a sus requerimientos estratégicos institucionales.

De esta manera con el plan estratégico de tecnología de información de la Red Financiera Rural mejorará las posibilidades de cumplimiento de sus objetivos estratégicos mejorando así servicios con sus cooperantes y con el desarrollo del País.

Para la elaboración del plan estratégico de tecnología se usó la metodología BSP/SA (Business System. Planning for Strategical Alignment) que integra las necesidades del negocio de manera integral a los datos, aplicaciones e infraestructura de la empresa.

#### **6.1.2 MISION DE LA RFR**

(Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, 2013) “Somos la Red Nacional de Instituciones Orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño,

aplicación y evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector”.

### **6.1.3 VISIÓN DE LA RFR**

(Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, 2013) “ La RFR se mantendrá como la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones de Microfinanzas diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso integral a servicios financieros y no financieros complementarios, dirigidos a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida”.

### **6.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA RFR**

La RFR tiene los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- Desarrollar e implementar una estrategia comunicacional para lograr mayor incidencia.
- Impulsar y aprovechar la Gestión de Conocimiento.
- Crecer en representatividad y sostenibilidad.
- Adaptar e Innovar productos y servicios.

### **6.1.5 ORGANIGRAMA DE LA RFR**

La Red Financiera Rural está conformada por 5 áreas las cuales tienen las siguientes funciones:

**Desarrollo y Mercadeo de productos /servicios.**

Investigar, analizar, desarrollar y mercadear productos y servicios que satisfagan las necesidades de fortalecimiento institucional de los miembros de la RFR.

### **Fortalecimiento IMF s**

Desarrollar acciones para la prestación de servicios y entrega de productos a miembros o clientes de la RFR que solicitan y cierran un acuerdo de servicios para el fortalecimiento de su gestión, en el marco de la normativa vigente y asegurando el cumplimiento de los objetivos de calidad y satisfacción del cliente.

### **Estadística y Estudios**

Elaborar estadísticas y realizar estudios e investigaciones del sector microfinanciero en general, con el fin de contribuir con información adecuada y oportuna a la toma de decisiones de las instituciones de micro crédito y al desarrollo del sector.

### **Servicios Internos**

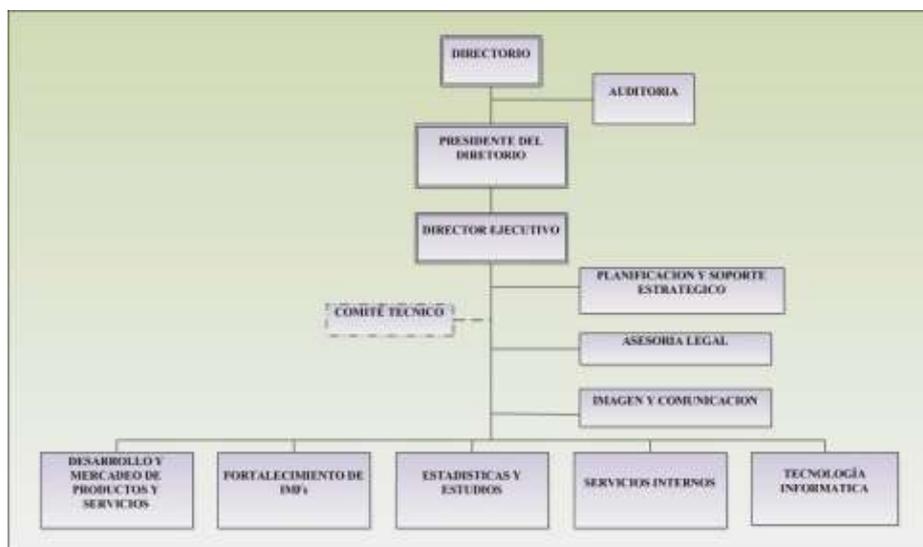
Planificar, coordinar y desarrollar actividades para la gestión del Talento Humano, los recursos financieros y la prestación de Servicios Administrativos.

### **Tecnología Informática**

Desarrollar aplicaciones, implementar servicios y administrar tecnologías de la información, en coherencia con los objetivos institucionales, velando por el uso adecuado de los recursos y el mejoramiento continuo de las prestaciones.

Planificación estratégica, asesoría legal, imagen y comunicación son comités que se generan de manera eventual de acuerdo a las necesidades

de la RFR, estos incluso se conforman con el soporte de expertos externos a la RFR.



**Figura 26: Organigrama de la RFR**

**Fuente:** (RFR, *Manual Operativo*, 2014)

#### 6.1.6 ANALISIS DEL MODELO DE LA EMPRESA DE LA RFR

Del análisis realizado se identifica que las áreas de Fortalecimiento y Estadísticas son las que más influyen en el cumplimiento de las estrategias planteadas por lo que es de suma importancia apoyar a estas áreas para lograr éxito en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La estrategia de crear nuevos productos y servicios de acuerdo a la demanda es la que mayor soporte requiere de las áreas de la empresa.

Se identifica que los procesos de las áreas de Fortalecimiento, Estadística, desarrollo de productos son las que intervienen en la cadena de valor de la empresa y las que tienen como objetivo apoyar la estrategias de la empresa.

Se identifica que los procesos de las áreas de tecnología y servicios internos no influyen de manera directa con las estrategias de la empresas pero si dan soporte de forma indirecta en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se identifica que la información básica que necesita la RFR es la relacionada a la información crediticia - financiera de sus cooperantes. En base al análisis de esta información se ofrecen estadísticas nuevos productos o servicios.

#### **6.1.7 MISION DEL AREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE LA RFR**

Desarrollar aplicaciones, implementar servicios y administrar tecnologías de la información, en coherencia con los objetivos institucionales, velando por el uso adecuado de los recursos y el mejoramiento continuo de las prestaciones.

#### **6.1.8 ANALISIS DE SOPORTE ACTUAL A LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.**

Del análisis realizado del soporte de actual de la arquitectura tecnológica de la RFR se tienen los siguientes resultados:

- El área que más soporte tiene de las aplicaciones de la RFR es la de Estadísticas y estudios.
- Las áreas de Desarrollo /Mercadeo y Fortalecimiento de IMFs reciben el soporte de las aplicaciones actuales en menor medida, se planifica mejorar esta situación y explotar más estas herramientas en la gestión y trabajo diario de estas áreas.
- El aplicativo Microstrategy es la más utilizada por el área de Estadística y Estudios, esta herramienta tiene un gran potencial por su capacidad de procesamiento y generación de informes para inteligencia

de negocios. Por lo que se planifica explotar esta herramienta en mayor medida por la RFR

- Otras aplicaciones muy usadas por la RFR son las de generación de encuestas y estadísticas puesto que proporcionan información sobre el entorno y sentir de sus clientes , estas aplicaciones deben ser mejoradas puesto que si bien son muy usadas se requiere que estas sean más dinámicas de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa.
- La estrategia corporativa de la RFR que más soporte tiene de las aplicaciones es la de Crear Productos y Servicios de acuerdo a la demanda, esto debido a que tiene herramientas que le permiten realizar encuestas, estadísticas y realizar análisis de información.
- La estrategia que tiene menos soporte con los sistemas actuales es la de difusión de conocimiento en la RFR de allí la necesidad de la implementación de un sistema que permita compartir información al interno de la institución
- Las aplicaciones que apoyan de forma directa a las estrategias de la empresa y a la cadena de valor son MicroStrategy, estadísticas y el aplicativo de encuestas. Las demás aplicaciones de la RFR dan soporte a otras actividades de soporte a los procesos de la RFR necesarios para su operatividad.

### **6.1.9 PROYECTOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN PROPUESTOS.**

Resultado de entrevistas ejecutivas en la cuales se levantaron oportunidades de información y necesidades de tecnología de las diferentes áreas, se plantearon y priorizaron los siguientes proyectos de TI que apalancan las estrategias de la empresa.

La estimación de tiempo y esfuerzo es realizada al nivel macro que sirve como punto de referencia, una vez que el directorio apruebe el inicio de cada proyecto se deberá evaluar cada uno de los proyectos a mayor detalle.

El valor total de toda la inversión en los proyectos propuestos es de 242.714 dólares, los proyectos han sido priorizados de acuerdo al impacto y necesidad de la empresa. El directorio de la empresa puede priorizar y autorizar el inicio de los proyectos basándose en la estimación macro de esfuerzo y costo planteada.

En la elaboración del plan táctico – operativo o en la fase de análisis de cada uno de los proyectos se establecerán a detalle los reales costos y tiempos requeridos, el objetivo del PETI es mostrar las necesidades de los proyectos de tecnología que tiene la empresa.

#### **6.1.10 PROYECTO PARA MEJORA DE GESTIÓN DE TI.**

Se realiza una evaluación de madurez de la ejecución de las funciones de Tecnología y se determina que estos procesos se ejecutan siguiendo patrones regulares que no documentados, monitoreados o siguen buenas prácticas de gestión por lo que se sugiere se implemente un gobierno corporativo de tecnología.

Se sugiere la implementación de COBIT 5 con el soporte de un consultor y en un lapso de un año, esta implementación permitirá crear procesos IT de acuerdo a las necesidades de la empresa y según buenas prácticas de este marco de referencia.

Con la implementación de COBIT se garantizará la correcta planificación, ejecución y monitoreo de los procesos de TI relacionados con manejo de proyectos, prestación de servicios, seguridad de la información, manejo de la calidad necesarios para una buena gestión de tecnología.

## **6.2 DISCUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION.**

### **6.2.1 DISCUSIONES.**

- El alineamiento de Tecnología de la información a los objetivos de la empresa es de vital importancia para el éxito empresarial, el adquirir tecnología es una inversión muy grande y con mayor razón debe ser adquirida para lograr una mayor efectividad en su uso.
- Este alineamiento estratégico de tecnología es reconocido por muchas mejores prácticas y guías de tecnología que recomiendan crear estrategias de gestión y servicios orientadas a los objetivos de la empresa, dentro de estas guías se encuentran la desarrollada por IBM como es BSP/SA que según los resultados del presente trabajo es una buena herramienta para entender el negocio de la empresa, levantar necesidades de la empresa tanto al nivel de datos, infraestructura y software para finalmente establecer un plan basada en estas necesidades .
- La red Financiera Rural tiene como principal necesidad el manejo de la información entre sus cooperantes sin embargo el uso de la aplicación MicroStrategy esta sub dimensionado , cuando esta es una herramienta para el análisis de inteligencia de negocios que puede ser explotado de mejor manera para la toma de decisiones gerenciales y emisión de reportes para sus cooperantes.
- El hecho de contar con una herramienta que permite realizar inteligencia de negocios como es MicroStrategy en la RFR es una fortaleza tecnológica que debe ser explotada para lograr una ventaja competitiva.
- Dentro de las necesidades básicas de la RFR es la de disponer información de sus cooperantes de allí que se utilizan aplicaciones para encuestas y en base a ello sacar reportes, pero actualmente esta herramienta es estática y se necesita una aplicación más dinámica que permita elaborar diferentes tipos de encuestas y en línea por lo que se convierte esto en una debilidad tecnológica de la RFR y de allí la urgencia de adquirir o desarrollar otra aplicación que cubra esta debilidad.

- Las instituciones que conforman la RFR necesitan tener información actual financiera y social en línea constituyéndose en una oportunidad que debe ser aprovechada para proveer un mejor servicio, en este momento la RFR proporciona este servicio no en línea por lo que la necesidad de un sitio web que publique esta información le permitirá explotar la oportunidad brindada por sus cooperantes con esta herramienta tecnológica.
- La intervención del estado en condiciones preferentes en microfinanzas y la oferta de servicios gratuitos o subsidiados constituyen una amenaza para la RFR por lo que el crear productos o servicios diferenciados y usando varias líneas de tecnología permitirán atacar esta amenaza y lograr más mercado.
- Los principales objetivos estratégicos de la Red Financiera Rural están ligados con la comunicación y uso del conocimiento, y una de las fortalezas de la tecnología es eso lograr mayor comunicación entre las personas por diferentes medios y la explotación de la información. Por lo que la RFR debe invertir más en tecnología.
- La RFR ve al área de tecnología únicamente como soporte, pero dada las necesidades de información de sus cooperantes puede ser vista como un área que provea servicios o productos para sus miembros, constituyéndose en una nueva área que sea parte de la cadena de valor de la empresa.
- El área de tecnología de la RFR necesita para su gestión seguir una guía que le permita garantizar la correcta administración al nivel de seguridad, adquisiciones, manejo de proyectos, servicios etc.; es por ello que se recomienda el análisis y planificación para implementar COBIT.

### **6.2.2 LINEAS DE INVESTIGACION.**

En el presente trabajo se identifican las siguientes líneas de investigación o futuros proyectos.

- Análisis y evaluación de los resultados del plan estratégico de la RFR y Elaboración del plan estratégico de la Red Financiera Rural en el 2016

- Evaluación de la ejecución del plan estratégico de tecnología de la Red Financiera Rural 2014 - 2016
- Elaboración de un plan táctico - operativo para la ejecución del plan estratégico de la Red Financiera Rural
- Implantación del COBIT 5 EN LA RFR
- Monitoreo y evaluación de los proyectos planteados en el PETI de la RFR

## REFERENCIAS

- Estatuto RFR. (2012). *Estatuto RFR*.
- Red Financiera Rural. (2013). *Plan Estratégico Corporativo de la Red Financiera Rural*. Quito - Ecuador.
- CASTACOM S.A. (Noviembre de 2012). *Medodología PETI*. Obtenido de Medodología PETI: <http://metodologiapetiensayo1.blogspot.com/>
- Daccach. DELTA Asesores. (s.f.). *Metodologías de Planeación Estratégica*. Obtenido de Metodologías de Planeación Estratégica: <http://www.deltaasesores.com/recursos/videos/68-cursos/4808-metodologia-de-planeacion-estrategica-de-tecnologia-informatica>
- Delta Asesores. (2011). Planeación Estratégica de tecnología Informática . En J. C. T, *Planeación Estratégica de tecnología Informática* (pág. 167).
- Delta Asesores. (2011). Planeación Estratégica de Tecnología Informática, Quinta Edición. En D. Asesores, *Planeación Estratégica de Tecnología Informática, Quinta Edición* (pág. 59). Quito.
- DeltaAsesores. (s.f.). Obtenido de <http://www.deltaasesores.com/recursos/videos/68-cursos/4808-metodologia-de-planeacion-estrategica-de-tecnologia-informatica>
- deltaasesores. (s.f.). *deltaasesores*. Obtenido de <http://www.deltaasesores.com/recursos/videos/68-cursos/4808-metodologia-de-planeacion-estrategica-de-tecnologia-informatica>
- DeltaAsesores. (s.f.). *DeltaAsesores*. Obtenido de <http://www.deltaasesores.com/recursos/videos/68-cursos/4808-metodologia-de-planeacion-estrategica-de-tecnologia-informatica>
- Fuente\_propia, C. H. (2014). Ecuador.
- Ing. Edison Landázuri Cobos, M. (Febrero de 2014). Gobierno IT,GOBIERNO\_CORPORATIVO\_Y\_TECNOLOGÍA\_elc-2014\_-01. Quito, Pichincha, Ecuador.
- ISACA. (2012). COBIT5-FrameWork-Spanish, UN MARCO DE NEGOCIO PARA EL GOBIERNO Y GESTION DE LA EMPRESA.

- Landazuri, M. E. (Mayo de 2014). *Evolucion\_de\_Sociedad\_y\_Empresa\_Parte1.pdf*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- network-sec.com. (s.f.). *network-sec.com*. Obtenido de network-sec.com: <http://www.network-sec.com/gobierno-TI/auditoria-CMM>
- Plan Estratégico de la Red Financiera Rural. (2013). *Plan Estratégico Institucional de la Red Financiera Rural*. Quito- Ecuador.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. En M. Porter, *Porter, Michael*.
- Red Financiera Rural. (s.f.). *Sitio Web Red Financiera Rural* . Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de <http://www.rfr.org.ec>
- RFR, Manual Operativo. (2014). *Manual Operativo de la RFR*. QUITO.
- Salazar, F. (2013). Estrategia. En F. Salazar, *ESTRATEGIA* (pág. 18).
- Salvochea, R. (2012). *La revolución del "Corporate Governance"*. Buenos Aires: SRL.
- Serna, H. S. (2014). Gerencia Estrategica. En H. S. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 73). Bogota: Panamericana.
- Serna, H. S. (2014). La estrategia, una aproximacion conceptual. En H. S. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 19). Bogota: Panamericana.
- Universidad Nacional del Colombia. (s.f.). *Universidad Nacional del Colombia*. Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ingainv/article/view/18185/34024>
- wikipedia. (s.f.). <http://es.wikipedia.org/wiki/MicroStrategy>. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/MicroStrategy>.