



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD PRESENCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para el
"Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe",
Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTOR: CÉSAR HUMBERTO FREIRE JARAMILLO

DIRECTOR: DR. DANILO QUICHIMBO J.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA
2009



Dr. Danilo Quichimbo J.,

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis fue realizado por el estudiante:
César Humberto Freire Jaramillo, ha sido orientado y
revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su
presentación.

Loja, 29 julio del 2009

f).





“Yo, César Humberto Freire Jaramillo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.-.....

Autor



AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

César Humberto Freire Jaramillo



DEDICATORIA

La libertad empezó donde el hombre nació, se crió y donde hace su vida. La presente la dedico a todas aquellas personas que han puesto su esfuerzo, y sembraron un profundo amor, a mi madre de alas eternas, a mi hermana paciente e incansable, a mis hermanos libres de alma y conciencia, a mi amiga Alba Elizabeth Carrión, esposa y compañera de lucha, a Pedro José, Ricardo Israel, y César Fabián, herederos de su propia libertad.

V



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar los estudios profesionales, a través de la Educación Presencial.

Mi reconocimiento al personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social delegación de Zamora Chinchipe, a su Director Dr. Jorge Carrión, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Dr. Danilo Quichimbo J., por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación del presente trabajo.

El autor



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
DESCRIPCIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN ZAMORA CHINCHIPE	2
BASE LEGAL	2
ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESO	7
PLAN ESTRATÉGICO	17
MISIÓN	27
VISIÓN	27
VALORES	28
OBJETIVOS	30
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
PLANIFICACIÓN	34
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	34
PLANIFICACION CORPORATIVA	45
PLANIFICACION OPERATIVA	52



INDICADORES	53
CONCEPTOS	53
CARACTERÍSTICAS	55
IMPORTANCIA	58
CLASIFICACIÓN	58
ASPECTOS A CONSIDERARSE EN LA FORMULACION	63
MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES	74
CUADRO DEMANDO INTEGRAL	84
PERSPECTIVA FINANCIERA	87
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	88
PERSPECTIVA APRENDIZAJE- CRECIMIENTO	89
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	92
CAPITULO III. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES	
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS	95
PREPARACIÓN DE LOS INDICADORES	98
DISEÑO CUADRO DE INDICADORES	103
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	105
INFORME	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
Conclusiones.-	119
Recomendaciones.-	121
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	123



RESUMEN EJECUTIVO.

El mundo ha tenido una evolución acelerada frente al desarrollo competitivo en lo que tiene que ver con la Industria, la Tecnología y los Servicios que prestan las empresas, de ahí que es inminente el cambio que se deben plantear éstas para no solo operar, ni subsistir frente al compromiso geográfico que puede estar enmarcado de retrasos frente a la globalización. Es importante destacar que hoy en día tenemos herramientas que nos permiten tener una visión de futuro, clara de lo que podemos hacer y ocupar estos espacios para estar acorde con el progreso del mundo, es por eso que, hemos despertado la curiosidad de interpretar y aplicar para poder medir los objetivos y metas planteados.

Razón por la cual, nos ha llevado a tomar la decisión de realizar el presente trabajo investigativo para la Institución, que se lo ha titulado “Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores para el Instituto de Seguridad Social”. El mismo que tiene como propósito dar un aporte para que la Institución cuente con herramientas que le permita evaluar cada uno de los objetivos y metas a través de los indicadores, que tenga los patrones de lo que tiene que hacer y que le permita tomar decisiones, tanto en replantear sus servicios como en mejorar cada uno ellos; si bien es cierto el Seguro Social a tenido a lo largo de su vida Institucional algunos cambios y estudios que le han permitido avanzar, pero estos no han sido suficientes, ya que no habido respuesta de servicio para cada uno de sus afiliados, y no se ha logrado sentir la modernización del mismo, especialmente cuando en el área de sus servicios administrativos y operacionales no se han hecho constantes evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales.

Hemos podido observar que, a través de las leyes y reglamentos con que cuenta y describe la estructura misma de la Institución, no ha podido responder de forma eficiente frente a las necesidades de sus afiliados, especialmente en Zamora Chinchipe, donde la estructura de sus procesos son complejos, y no están



orientados a que se cumplan eficientemente, lo cual no le permite manejar su operatividad de forma transparente, y conlleva a que se sienta un clima de poco interés y desconfianza frente a sus afiliados.

Hemos utilizado en la investigación de campo el método inductivo, tomando como referente la información que posee la Institución para alcanzar el diseño de los indicadores de gestión.

Queremos lograr que la institución aplique toda la metodología que tiene a su disposición, sumada a los referentes y conocimientos que se posee por parte de otros países, y la bibliografía que hoy en día está en nuestras manos con la tecnología en lo que respecta a la literatura para aplicar la metodología deductiva, para desarrollar una planificación que se puede aplicar en el cumplimiento de las metas y objetivos a alcanzar, y que sean fácilmente medibles y evaluadas en el marco del desarrollo y acorde con las necesidades de sus usuarios.

Ya en el campo mismo de la investigación, haremos uso de la observación para definir las técnicas con las entrevistas directas a los actores que intervienen en sus diferentes departamentos, lo cual nos va a permitir obtener los datos que se requieren para culminar este proceso investigativo.

Sin lugar a dudas, nos manifiesta la preocupación de cambios en el IESS; pero muestra también las debilidades y en lo que a mí respecta, personalmente estoy convencido que al desarrollar la presente investigación, será un aporte y contribución valiosa para lograr solventarlas las falencias de la Seguridad Social en Zamora Chinchipe.

En el capítulo 1, nos dedicamos íntegramente a describir la institución a que se dedica con sus servicios, la base legal que no la tiene en forma clara para operar desde su nacimiento hasta la presente fecha, la constitución del 2008 que le ofrece la oportunidad que ha estado esperando, la creación de la delegación del Instituto



Ecuatoriano de Seguridad en Zamora Chinchipe, su recorrido hasta la actualidad, el organigrama y/o mapa de procesos a nivel nacional y provincial deja observar su jerarquía y los rangos de mando, como también en su orgánico funcional sus niveles, de funcionalidad, como el órgano de gobierno quienes hacen y dirigen los destinos del instituto de seguridad social, hasta llegar a la dirección provincial con sus funciones específicas.

Se clasifica niveles de operación, y se determina por grupos de trabajo para atender los diferentes servicios encomendados para la delegación de Zamora Chinchipe, el FODA, es un elemento básico para proyectar su servicio y tomar decisiones inmediatas. Por eso la misión y visión define las metas y el futuro a corto y largo plazo

El capítulo 2, me permitió elaborar e investigar todo sobre los temas, la literatura de cada uno de los actores de las obras sobre planificación cuadros de mandos, como lograr un buen plan estratégico, sus características, todos estos temas nos han permitido avanzar para el desarrollo del presente tema de investigación, y sin lugar a dudas es un material asentado en las páginas que podrá ser un aporte muy valioso para consultar y tomar referentes en la construcción de un plan estratégico.

El capítulo 3, sin lugar a dudas el más importante ya que su aplicación de toda la teoría se enmarca en el desarrollo de los indicadores, la investigación en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Delegación Zamora Chinchipe, nos permite dar a conocer con criterios técnicos, un diagnóstico y un avance de progreso para tomar correctivos sobre ciertas áreas estratégicas, para su desarrollo Orgánico funcional en beneficio de sus afiliados de la comunidad zamorana.

El acceso a la información fue difícil ya que se entiende que es primera vez que se permite que se haga un trabajo investigativo, su director muy abierto, fue la persona en quien me afiance para el desarrollo de la misma, algunos problemas como la escasa información documentada, falta de presupuestos específicos para grupo de



trabajo por lo que se tomo de lo cuantitativo sus para sacar costos en la construcción de los indicadores, los objetivos fueron logrados con felicidad, aunque en su interpretación tienen que enmendarse errores por falta de aplicabilidad al determinarlos con exactitud, poca experiencia en los mismos, pero expreso mi agradecimiento por la colaboración y el interés de los empleados para colaborar en lo que se pudo con la información y tener un feliz término del trabajo de investigación.





CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social.

La Dirección Provincial del IESS de Zamora Chinchipe, inició sus labores en esta provincia como Delegación del IESS el 4 de junio de 1971.

Su prestación de servicios está constituida en Zamora Chinchipe cuenta con sus oficinas modernas, recién inauguradas el 28 de Mayo del 2009, con la presencia de autoridades nacionales y locales.

1.2. BASE LEGAL

RESEÑA HISTÓRICA.

AÑO 1928: CAJA DE PENSIONES

El origen de la caja de pensiones, como de todas las conquistas sociales, es producto de la lucha de hombres y mujeres que dieron hasta su vida, para elevar y mejorar las condiciones de vida en beneficio de los demás, es necesario por lo tanto, destacar la movilizaciones de 1917 y la huelga realizada el 15 de noviembre de 1922, que se convirtió en masacre de los huelguistas y que tenía por objetivo la reducción de la jornada laboral, la erradicación del trabajo infantil y la creación de cajas de pensiones. Uno de los resultados entonces es, la creación de la mencionada Caja de Pensiones.

UNA APROXIMACIÓN A SU HISTORIA

A pesar de que existen numerosos trabajos y documentos que, directa o indirectamente, abordan el tema de la seguridad social y la población campesina del Ecuador, es justificable insistir sobre el mismo, sobre todo por cuanto su vigencia es permanente, su trascendencia social es fácilmente demostrable, y también porque es frecuente encontrar



desacuerdos y hasta contradicciones en cuanto tiene que ver con algunos hechos históricos con él relacionados.

Estos desajustes e inconsistencias pueden, en consecuencia, dificultar una apreciación panorámica integral del largo proceso que posibilitó, a la población campesina de nuestro país, acceder a los beneficios del "Seguro Social".

Si bien, los orígenes del seguro social ecuatoriano y latinoamericano en general pueden remontarse a la época de las guerras por la independencia y al pensamiento, escritos y discursos de Bolívar, por esos mismos años, no fue sino hasta la segunda década del presente siglo, cuando los gobiernos de entonces, presionados por las necesidades y demandas de su población empezaron a construir el andamiaje jurídico e institucional que permitiría, luego de una larga y todavía no acabada transformación, llevar a la práctica la protección de las personas y de las familias frente a los riesgos inherentes a su condición de entes biológicos y sociales.

Los convulsionados años 20's, que constituyeron el marco temporal de dolorosos acontecimientos como la matanza colectiva de obreros en las calles de Guayaquil el 15 de Noviembre de 1922, fueron también escenario de importantes conquistas en beneficio de los trabajadores, de entre las cuales sobresale sin mayores dificultades, la "Ley de Jubilación, Montepío Civil, Ahorro y Cooperativa" que, aunque estaba dirigida a proteger a los empleados públicos y bancarios especialmente, constituye el inicio formal de la seguridad social en nuestro país.

Desde entonces, numerosos han sido los gobiernos a través de los cuales, la institución del seguro social se ha fortalecido y desarrollado. Y son también numerosos los mandatarios que propiciaron y consolidaron este desarrollo. Nombres como el doctor Isidro Ayora, el iniciador; y el del ingeniero Federico Páez, continuador de la obra, definitivamente ligados al proceso inicial de creación, fortalecimiento y desarrollo mencionados.

Si bien es cierto que la seguridad social empieza en el año de 1928, con la Caja de Pensiones, el Dr. Isidro Ayora Cueva mediante decreto Nro.18, del 8 de Marzo de 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, Institución de Crédito con personería jurídica organizada, que de conformidad con la ley se denominó Caja de Pensiones.



En octubre de 1935, mediante Decreto Supremo Nro.12, se dictó la ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión; órgano superior del seguro social; que comenzó sus actividades el 1 de mayo de 1936. La práctica del Seguro Social Obligatorio: fomentar el Seguro Voluntario y ejercer al Patronato del Indio y del Montubio.

En febrero de 1937, se crea el Instituto Nacional de Previsión y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados, en ese año se creó el departamento médico.

El 14 de julio de 1942, mediante el Decreto Nro.1179, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con la cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

En septiembre de 1963, mediante Decreto Supremo Nro.517, se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta institución y el departamento médico quedaron bajo la supervisión del ex Instituto Nacional de Previsión.

AÑO 1970: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Mediante Decreto Supremo Nro.40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial Nro.15 del 10 de julio de 1970, se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El 20 de noviembre de 1981, por decreto legislativo, se dictó la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino.

En 1986, se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social Marginal, a favor de la población con ingresos inferiores al salario mínimo vital.

El Congreso Nacional en 1987, integró el Consejo Superior en forma tripartita y paritaria, con representación del ejecutivo, empleadores y asegurados; estableció la obligación de que consten en el Presupuesto General del Estado las partidas correspondientes al pago de las obligaciones del Estado.

En 1991, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado



de estos fondos.

Los resultados de la Consulta Popular de 1995, negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en 1998 para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco.

El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial Nro.465, se publica la *LEY DE SEGURIDAD SOCIAL*, que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única, una disposición general.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA - 2008

“Trabajo y Seguridad Social.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

“El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo”



LA DIRECCIÓN PROVINCIAL EN ZAMORA CHINCHIPE

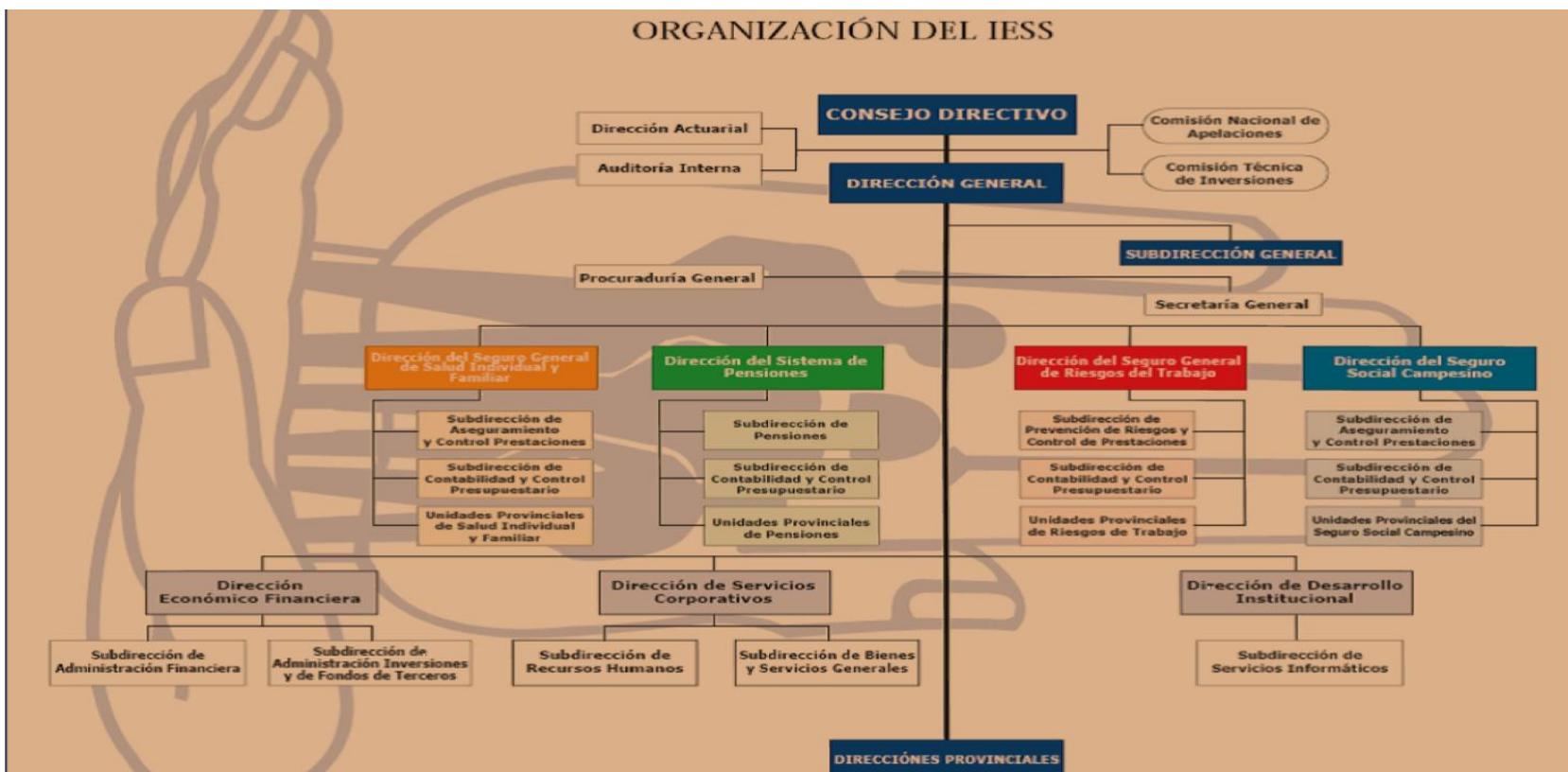
La que hoy se denomina: Dirección Provincial del IESS de Zamora Chinchipe, inició sus labores en esta provincia como Delegación del IESS el 04 de junio de 1971, con dos funcionarios: el señor Celso Larreategui como primer Delegado y el señor Juan Izquierdo como Secretario-Inspector, luego asumió las funciones de Delegado el señor Juan Izquierdo e ingresaron como funcionarios la señora Rosa Aldean como Secretaria, el señor Julio Torres como Inspector y el señor Marco Efraín Obregón de Varios Servicios, de ahí hasta la presente fecha se han ido incorporando nuevos funcionarios, los mismos que han permitido dar un mejor servicio a la colectividad Zamorana.

La primera oficina de la Delegación del IESS, funcionó en la casa del señor Miguel Cabrera ubicada en la calle Diego de Vaca y 24 de Mayo y actualmente el edificio propio de la Dirección Provincial del IESS de Zamora Chinchipe, se ubica en la avenida del Ejército, regentada por el Dr. Jorge Carrión Piedra.



1.3.- ORGANIGRAMA y/o MAPA DE PROCESOS

Gráfico # 1



Fuente: Plan Estratégico del IESS 2008
Elaborado por: Delegación IESS - Z.Ch.



ORGANIGRAMA DEL IESS EN LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE

Gráfico # 2



Fuente: Plan Estratégico del IESS 2008
Elaborado por: Dirección IESS - Z.Ch.

ORGÁNICO FUNCIONAL

El Consejo Directivo del IESS aprobó el nuevo orgánico funcional de la institución que cuenta con seis niveles:

- 1. Nivel de gobierno y Dirección superior.-** Responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional: Consejo Directivo, Dirección General y Dirección Provincial.
- 2. Nivel de Dirección especializada.-** Órganos especializados en el aseguramiento de las contingencias y calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio: Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, Dirección del Sistema de Pensiones, Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo y Dirección del Seguro Social Campesino.



3. Nivel de Reclamación administrativa.- Responsables de la aprobación o denegación de los reclamos de prestaciones planteados por los asegurados: Comisión Nacional de Apelaciones y Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias. Son instancias de resolución administrativa.

4. Nivel Técnico auxiliar.- Dirección Actuarial y Comisión Técnica de Inversiones.

5. Nivel de Control Interno.- La Auditoría Interna es el órgano de control independiente, de evaluación y asesoría, responsable del examen posterior, objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros del Instituto.

6. Nivel de asistencia técnica y administrativa.- Dirección Económica Financiera, Dirección de Servicios Corporativos, Dirección de Desarrollo Institucional, Secretaría General y Procuraduría General.

Órganos de Gobierno

El Consejo Directivo es el órgano máximo de gobierno y le corresponde dictar las políticas para la aplicación del Seguro General Obligatorio, así como las normas de organización y funcionamiento de los seguros generales y especiales administrados por el IESS, y la fiscalización de los actos de la administración.

Está conformado de manera tripartita por un representante del Ejecutivo, quien lo preside, un representante de los empleadores y un representante de los trabajadores.

La Dirección General

Es el órgano responsable de la organización, dirección y supervisión de todos los asuntos relativos a la ejecución de los programas de protección provisional de la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, con sujeción a lo que determina la Ley de Seguridad Social. La autoridad responsable es el Director General.

En esta nueva estructura se crea la Subdirección General, dependencia de apoyo y



asistencia a la Dirección General. La autoridad responsable es el Subdirector General, quien es designado por el Consejo Directivo. Cuando el Director General renuncia, falta o se ausenta temporalmente o por impedimento, le subroga el Subdirector General.

La Dirección Provincial

Es responsable de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados y la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados, comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia.

Es el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas subordinadas a su autoridad.

Direcciones Especializadas

Dentro del nivel de dirección especializada se encuentran las direcciones del Seguro General de Salud Individual y Familiar, el Sistema de Pensiones, el Seguro General de Riesgos del Trabajo, el Seguro Social Campesino y las Direcciones provinciales, encargadas del aseguramiento de las contingencias y la calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio.

Su prestación de servicios esta constituida en todo el Ecuador, y Zamora Chinchipe cuenta con sus oficinas administrativas modernas, recién inauguradas el 28 de Mayo del 2009, con la presencia de las autoridades nacionales. Y las autoridades locales.



ESTRUCTURA DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES SEGÚN GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2008

Órgano de Administración Provincial.-

La Dirección Provincial tiene como misión principal lo siguiente:

- La aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio;
- La recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados ;
- La calificación del derecho a prestaciones de los afiliados comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia ;
- Ser el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados ;
- Ejercer la jurisdicción coactiva.

Equipos Tecnológicos.-

Actualmente contamos con la información de tres sistemas:

- ✓ Sistema Host
- ✓ Sistema Micros
- ✓ Sistema de Historia Laboral

Su Nivel.-

Según su complejidad la Dirección Provincial del IESS en Zamora Chinchipe se encuentra ubicada en el **NIVEL UNO**, conformada por las siguientes dependencias:

- Grupo de Trabajo de Afiliación y Control Patronal
- Grupo de Trabajo de Fondos de Terceros
- Grupo de Trabajo de Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y Tesorería
- Grupo de Trabajo de Servicios Generales.
- Grupo de Trabajo de Riesgos
- Grupo de Trabajo de Pensiones.



Objetivo.-

Marco constitucional: de Seguro voluntario a Seguro obligatorio; de 6.666 afiliados se llega a incrementar a 10.000 afiliados.

Logística.-

Recursos Humanos

Actualmente el área administrativa de la Dirección Provincial del IESS de Zamora Chinchipe cuenta con un total de: 12 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

<u>DEPENDENCIA</u>	<u>SERVIDORES</u>	<u>TRABAJADORES</u>
Dirección Provincial	2	
G.T. Afiliación y Control Patronal	2	
G.T. Fondos de Terceros	2	
G.T. Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y Tesorería	2	
G.T. Servicios Generales	1	2
G.T. Riesgos del Trabajo	1	
G.T. Pensiones	Trámite	



SERVICIOS Y PRESTACIONES QUE BRINDA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

1. GRUPO DE TRABAJO DE AFILIACION Y CONTROL PATRONAL

- Entrega de claves a empleadores y afiliados
- Registro y autorización de las cuentas bancarias en el sistema de Historia Laboral
- Recaudación de planillas a empleadores, afiliados voluntarios y Seguro Social Campesino.
- Depuración de aportes para trámites de jubilación, montepío, cesantía, subsidio de antigüedad.
- Control de la Mora Patronal

2. GRUPO DE TRABAJO DE FONDOS DE TERCEROS

- Concesión de Créditos Quirografarios
- Préstamos Hipotecarios (Lanzamiento PH)
- Fondos de Reserva
- Cesantías

3. GRUPO DE TRABAJO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA, CONTABILIDAD Y PAGADURIA

- Recaudación de Planillas a empleadores, afiliados voluntarios y Seguro Social Campesino.
- Pagos a terceros
- Otorgar certificaciones presupuestarias,
- Elaboración de balances presupuestarios,
- Elaboración de comprobantes de egreso,
- Declaraciones del IVA,
- Declaraciones de retenciones en la fuente,



- Presentación del anexo transaccional,
- Realización de conciliaciones bancarias,
- Ingreso de boletines del sistema Host al sistema Dataflex,
- Revisión y legalización de los boletines de contabilización de ingresos Historia laboral,
- Revisión, legalización e ingreso de los Boletines de Fondos de Terceros al sistema dataflex,
- Elaboración de los boletines Globales de las cuatro Administradoras: Dirección General, Seguro de Pensiones, Riesgos del Trabajo, Seguro Social Campesino y sus respectivos Fondos,
- Elaboración de Oficios para remitir la Información a la matriz,
- Realizar arqueos sorpresivos a Tesorería

4. GRUPO DE TRABAJO DE SERVICIOS GENERALES

ACTIVIDAD: SERVICIOS GENERALES

SISTEMA EVOLUTION

Mediante oficio N° 1300190ausa0.015.DPZCH de fecha 14 de Enero De 2008, El Director Provincial Dr. Jorge Carrión designa al Ing. Sandro Iñiguez como RESPONSABLE DEL GRUPO DE TRABAJO DE SERVICIOS GENERALES, para lo cual se planifica la capacitación para el manejo del Sistema Evolution el mismo que permite la administración de Recursos Humanos.

MODULO RECURSOS HUMANOS

- **Administración de Personal**
 - Ingreso de novedades en los datos de empleados, familiares, etc.
 - Registro y control de ausentismos
 - Reportes de ausentismos individuales y por centros de costo



- **Administración de Beneficios**

- Ingreso y liquidación de solicitudes de vacaciones anuales
- Revisión de vacaciones tomadas
- Liquidación de vacaciones tomadas
- Reportes de vacaciones tomadas
- Consultas de anticipos de sueldos

MODULO NOMINA

- Carga de valores por empleado y carga de valores por rubro
- Ejecución de preliminar para constatación de valores ingresados a cobrar por centro de costo
- Obtención de reportes mensuales de sueldo del personal (boletas de pago) individuales y por centro de costo.
- Certificados de sueldo.

MODULO REPORTEADOR

- Obtención de número de ejecución
- Reportes de contabilización reportes de roles
- Reportes de anexos (Valores por Descuentos Desglose de Documentos)

HABERES DE PERSONAL CONTRATADO Y REEMPLAZANTE

- Administración de posiciones
- Administración de personal
- Acciones laborales
- Reportes
- Boletines de contabilización y roles

5. GRUPO DE TRABAJO DE RIESGOS DEL TRABAJO

- Prevención de riesgos
- Prestaciones económicas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.



6. GRUPO DE TRABAJO DE PENSIONES

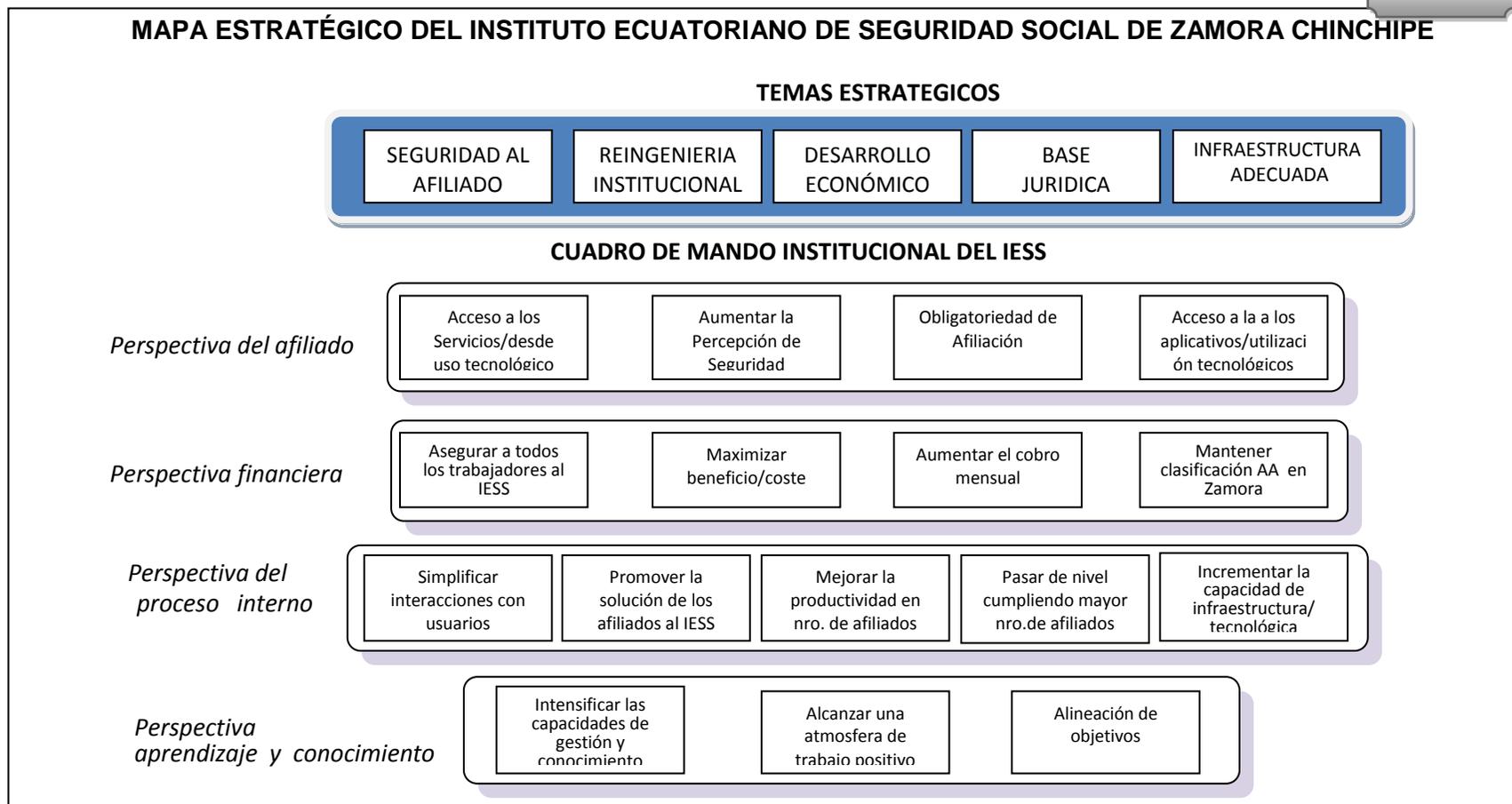
- Recepción de expedientes y envío a la Dirección Provincial de Loja para trámite de:
 - Jubilación por vejez
 - Jubilación por invalidez
 - Seguro de muerte
 - Montepío
 - Fondo mortuario

La Gestión de este grupo de trabajo no se presenta, ya que esta Dirección Provincial no cuenta con el Recurso Humano para conformarlo y actualmente solo receptan y revisan documentación presentado por los interesados y luego se envía al Departamento de Pensiones de la Ciudad de Loja para su trámite, causando inconvenientes que retrasan el proceso.



1.4. PLAN ESTRATÉGICO

Gráfico # 3



Fuente: Libro Cómo utilizar el cuadro de Mando INTEGRAL
Elaborado por: El Autor



El planteamiento estratégico de acción para el 2008 fue presentada por el Director General en los siguientes términos:

I.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para diseñar se reunieron los miembros del Consejo Directivo la Dirección General, directores y subdirectores de los seguros especializados, directores nacionales y directores provinciales, directores de los hospitales y asesores, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con el objeto de delinear el plan estratégico institucional y su planificación operativa.

El taller permitió una reflexión de conjunto sobre el estado de situación actual del IESS establecer lineamientos estratégicos de acción, delinear la planificación del año 2008 y fortalecer el equipo de trabajo del IESS.

Se trabajo con metodología de construcción colectiva en base a insumos de información propuestas desde los/as asistentes y procesamientos, resoluciones y compromisos en grupo. La facilitación estuvo a cargo de Álvaro Sáenz Padilla y Álvaro Rosero.

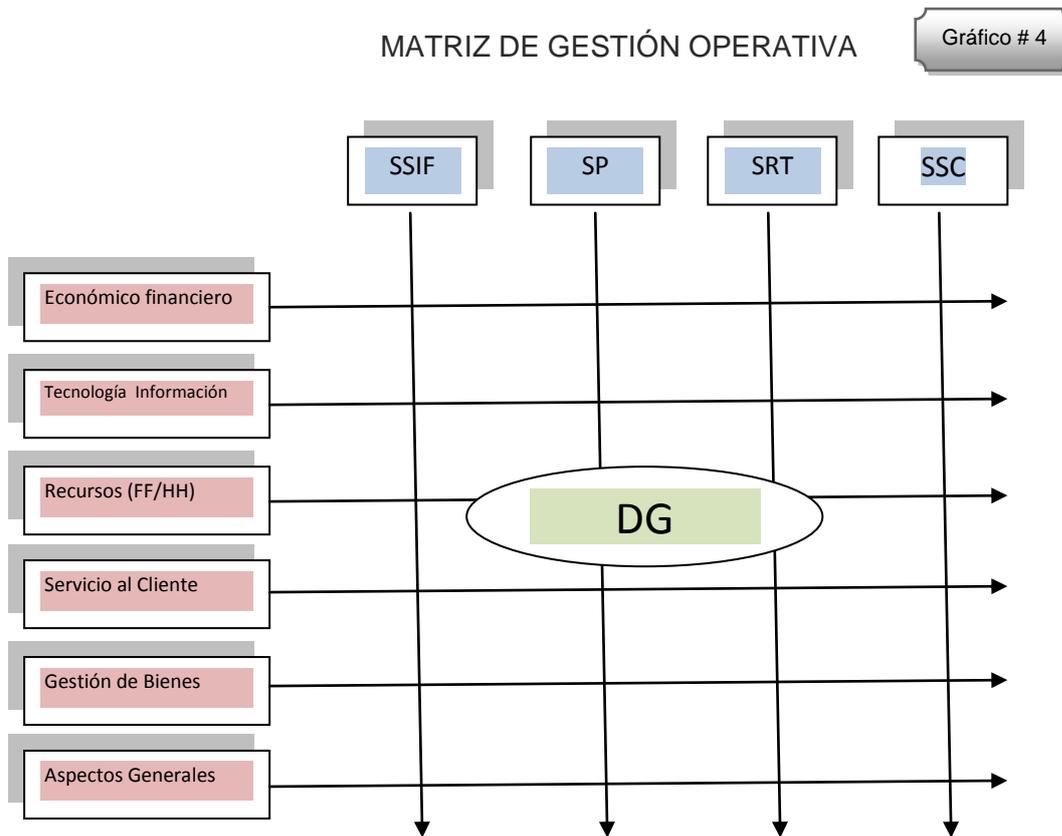
Es de todos la preocupación que hasta hoy en día no se ha podido realizar un plan estratégico que les permita actuar con los objetivos claros y las metas no se hayan delineado. No es menos cierto que las autoridades presentes están muy preocupadas, ya que el mismo hecho de haberse reunido con varias entidades que promulgan con el desarrollo como las antes citadas muestra la fragilidad en que en algunas áreas se opera.

Por lo tanto el análisis de este taller deja abierta las posibilidades para que el IESS, enfoque su dirección, esclarezca sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, y su meta pueda ser alcanzable, decisión que debe hacerse realidad lo más pronto posible para actuar en forma responsable frente a los compromisos del presente y futuro como institución, de tal forma que logre los cambios que el mundo moderno le impone, en Zamora no solo tiene que cumplir con la demanda de sus productos, sino también, incorporar los demás servicios que están relegados y destinados a que los resuelva tanto en la ciudad de Loja, como en la Matriz.

Puesto que Zamora se lo exige tendrá que hacer todo lo posible para viabilizar los mismos,



de igual forma con la contratación e incorporación de nuevos trabajadores que se incorporen para poder ejercer los servicios que el IESS necesita brindar a sus afiliados y poder satisfacer la demanda de los mismos.



Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por: El Autor

II.- LINEAS DE ACCIÓN O BASE

A partir de este modelo se establecerán cinco líneas de acción para trabajar durante el presente período.

a).- Base

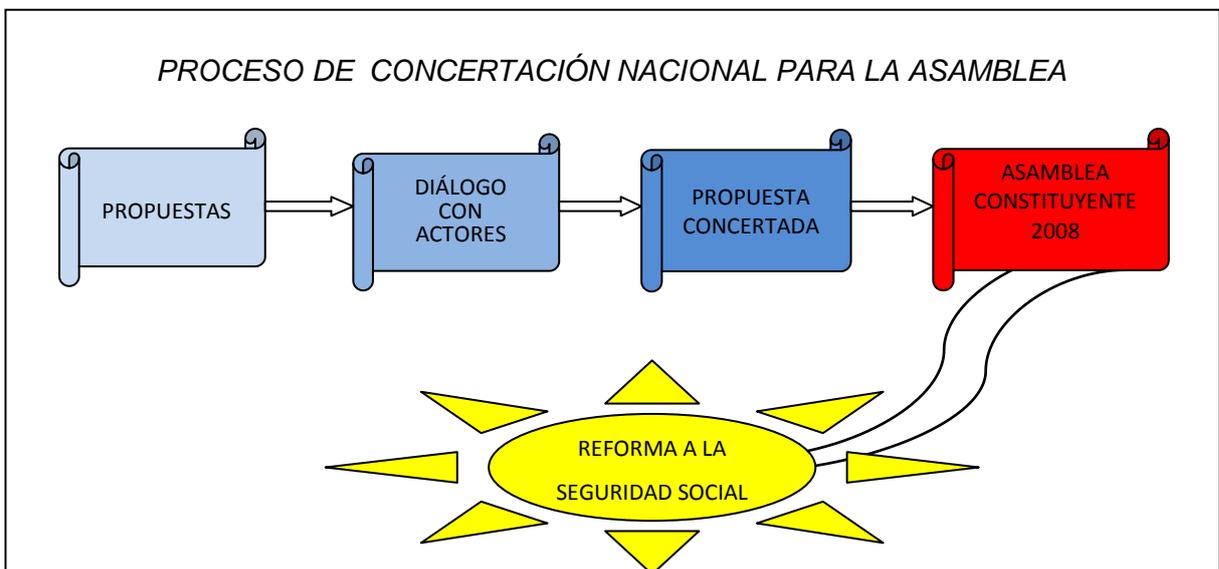
- Seguro de pensiones
- Seguro de salud individual y familiar
- Seguro social campesino
- Seguro de riesgos de trabajo
- Manejo financiero y de inversiones



b).- Líneas de Acción

- ✓ La Asamblea Constituyente
- ✓ La nueva arquitectura del gobierno central
- ✓ Regulación, coordinación y ejecución
- ✓ El proceso de reformas al Estado
- ✓ Procesos de Regionalización
- ✓ Retomar la planificación

Gráfico # 5



Fuente: Creación del autor
Elaborado por: El Autor

c).- Los límites de la Seguridad Social

- ✓ Fraccionamiento de la gestión en SS
- ✓ Modelo excluyente
- ✓ Modelo basado en la subsidiaridad y solidaridad

El planteamiento estratégico actual se desenvuelve en un contexto de cambios que involucran al IESS.

III.- LOS RETOS FUNDAMENTALES, son:

- ✓ Derecho ciudadano
- ✓ Derecho universal
- ✓ Estado garante
- ✓ Ajustar la normatividad



PARA AUMENTAR SU COBERTURA

- Reformar el marco jurídico para integrar el Sistema de Seguridad Social (SSS), aumentar el control contributivo y desarrollar regímenes especiales de afiliación contributiva.
- Desarrollar programas de aseguramiento no contributivo: salud y pensiones.
- Focalizar el financiamiento estatal
- Incrementar la cobertura de salud familiar
- Crear una dirección especializada en afiliación, recaudación y control.

PARA MEJORAR EL GOBIERNO DEL SSS:

- Crear un órgano rector del sistema como un Consejo Nacional de Seguridad Social.
- Modificación del modelo de representación política del gobierno del IESS.
- Fortalecimiento de la función de regulación y supervisión independiente del sector financiero.

PARA MEJORAR LA GESTIÓN GENERAL DEL IESS

- Desconcentrar la gestión administrativa
- Revisar y reformar el régimen de contratación y administración de RRHH.
- Formular un plan tecnológico de información
- Concluir la separación financiera de los programas
- Profundizar el mejoramiento de la gestión de inversiones
- Profundizar el mejoramiento de la gestión de inversiones
- Definir el pago de la deuda del Estado.

Dentro de estos procesos de cambios tenemos necesariamente que presentar evaluaciones periódicas que nos permitan dar paso a los requerimientos actuales y es por eso que el IESS en forma consciente llego a determinar mediante el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), los siguientes aspectos: cuadro # 1 (*plan estratégico 2008*).



CUADRO ANALISIS FODA DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL

Cuadro # 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Cobertura Geográfica Provincial por cubrir.</p> <p>2.-Ser únicos en el mercado</p> <p>3.- Tener las aportaciones, directas de los patronos.</p> <p>4.- Servicios y prestaciones en permanente actualización para satisfacer los requerimientos de los afiliados.</p> <p>5.- Tasa de interés de las cuentas Individuales es competitiva.</p> <p>6.- Tasas de interés de los créditos aplicada sobre saldos genera tasas de interés efectivas inferiores a las del mercado.</p> <p>7.- Incremento sostenido del acceso de los afiliados a los servicios de IESS.</p> <p>8.- Estructura Administrativa operativa sólida y estable en las 24 provincias.</p> <p>9.- Desconcentración de los procesos en marcha.</p> <p>10- Visión en la Planificación institucional para asumir altas responsabilidades en todos los servicios que se tiene en Zamora Chinchipe.</p> <p>11.- Capacidad de la estructura administrativa del IESS para asumir las responsabilidades de los diferentes servicios.</p> <p>12.- Personal estable y comprometido con la Administración del IESS.</p> <p>13.- Creación y desarrollo de las herramientas y sistemas informáticos que permite automatizar y tener control de los procesos.</p>	<p>1.- Incremento del numero afiliados en el 5% desde Mayo del 2008 con relación al 2007, meta: llegar a 10.000</p> <p>2.- Control de la Superintendencia de Bancos y recomendaciones de auditorias externas que permita mejorar los procesos y el control interno.</p> <p>3.- Mejorar cada prestación y servicios sustancialmente cada año hasta ser provincialmente reconocidos como lider en proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.</p> <p>4.- Convenio Interinstitucional con el Banco de Loja para optimizar el proceso de recaudación.</p> <p>5.- Acción conjunta con la Insectoría de Trabajo para coordinar acciones sobre la aplicación de la ley tanto del código de trabajo como la Ley de Seguridad Social.</p> <p>6.- Políticas del Gobierno Nacional relacionadas a vivienda, salarios, inversión social que mejoran las condiciones económicas y sociales de los afiliados.</p> <p>7.- Acceso a los Créditos Quirografarios e Hipotecarios</p> <p>8.- Llegar a obtener la certificación ISO 9001-2000</p> <p>9.- Avance de la tecnología que nos permite mejorar y automatizar los procesos.</p>	<p>1.- Baja cobertura frente al número de trabaja-dores.</p> <p>2.- La Evasión se produce cuando el empleador no registra al trabajador o el salario reportado es inferior al salario por el que se debe cotizarse, "elusión".</p> <p>3.- Focalización del Financiamiento Estatal.</p> <p>4.- Modelo de representación política: Independencia entre la función de Gobierno y la gestora en el ámbito administrativo.</p> <p>5.- Baja Credibilidad de sus afiliados.</p> <p>6.- Mala atención en sus servicios, por falta de personal y adiestramiento de los mismos.</p> <p>7.- Fondos de reserva no son cobrados e inmediatos.</p> <p>8.- Prestamos dependen de la Matriz en Quito.</p> <p>9.- Sistema Informático no obedece a la tecnología para operar en forma eficiente.</p> <p>10.- No existe presupuesto que fije el presente y el futuro de los servicios, hospitalarios, jubilación, créditos etc.</p> <p>11.- Mecanismo de compras poco viables legal.</p> <p>12.- Normativa cuantiosa y compleja para las liquidaciones.</p>	<p>1.-Posibilidad que desaparezca el IESS, con propuesta del Ministerio de Salud pública.</p> <p>2.-La propuesta de cambio, no tiene respaldo ni existen estudios actuariales.</p> <p>3.- La falta de políticas, emerge en una institución sin mayor credibilidad, y puede caer en el campo de la no concurrencia a sus servicios.</p>



<p>14.- Recaudación de valores por medio del banco de Loja, a través del Internet.</p> <p>15.-Crecimiento económico sostenido.</p> <p>16.- Diversificación de las inversiones.</p> <p>17.-Experiencia acumulada de la administración y políticas definidas.</p> <p>18.- Diseño de la imagen institucional del IESS a través de nuestro propio Departamento de Comunicación.</p> <p>19.- Página WEB y Call Center.</p> <p>20.- Acceso directo del afiliado para conocer el saldo de cuentas individuales y créditos a través de la oficina provincial, la página WEB y el Servicio Directo.</p> <p>21.- Orientación de la dirección a la Planificación estratégica.</p> <p>22.- Ser Autónomos.</p> <p>23- Dar atención a la salud de sus afiliados y al seguro campesino.</p> <p>24.- Dar créditos Hipotecarios y Quirografarios a tasas de interés bajas.</p> <p>25.- Incrementar la cobertura de Salud</p>	<p>10.- Lograr un mayor apalancamiento de recursos y brindar mayores servicios en el crédito.</p> <p>11.- Expedición de nueva constitución del Estado.</p> <p>12.- Nuevo marco jurídico, para desarrollo y agilidad de la seguridad en Zamora y el país.</p> <p>13.- Coyuntura favorable de la economía ecuatoriana. Demanda de nuevos productos y servicios en el mercado.</p> <p>14.- Desarrollar proyectos de apoyo a las necesidades de los zamoranos.</p> <p>15.- Reformar el marco jurídico.</p> <p>16.- Ajuste de la edad de retiro</p> <p>17.- Tasa de reemplazo de alrededor del 40%</p> <p>18.- Focalizar el Financiamiento estatal</p> <p>19.- Crear en el IESS una Dirección Especializada en afiliación, recaudación y control contributivo.</p> <p>20.- Aprovechamiento de tecnología, en lace satelital</p> <p>21.- Gobierno acorde con las políticas del IESS</p>	<p>13.- Paquete Informático incompleto para la concesión de las prestaciones.</p>	
---	---	---	--

Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por El Autor

Los análisis F:O:D:A: (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas,) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la institución en cada momento. Estos estudios han permitido que la institución se identifique en todas las áreas funcionales para conocer cual es la realidad en que se debaten con el entorno, y poder tomar los potenciales de la Institución como sus amenazas y debilidades, planteado su conocimiento de los mismos, proyectarse a cumplir con los objetivos y metas de la misma.



PLAN OPERATIVO ANUAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

En el Plan anual del 2008, esta Dirección provincial se planteó tres objetivos/proyectos, los mismos que se detallan a continuación:

1.- Incrementar el número de afiliados, en un 5% anual desde mayo del 2008, con relación al año 2007.

- *Indicador de Gestión.*- a diciembre del 2007, en la provincia de Zamora Chinchipe existían 6.666 afiliados, con su proyección del 5%, que nos daría un aumento de 333,33.

2.- Mejorar cada prestación de servicio sustancialmente cada año, hasta ser nacionalmente reconocidos como una líder en proteger la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

- *Indicador de Gestión.*- construcción del edificio de la Dirección Provincial del IESS de Zamora Chinchipe, avance del 2007 hasta el 2008.

- *Indicador de Gestión.*- en el año 2007, los equipos informáticos de la dirección provincial ya habían cumplido su vida útil y no se ajustaban a las necesidades de trabajo, por lo que se espera en el año 2008 la renovación del equipo informático en los diferentes grupos de trabajo:

-Grupo de ejecución presupuestaria, contabilidad y tesorería:

1 PC de escritorio

1 computador portátil

1 impresora láser

-Grupo de trabajo de servicios:

1 PC de escritorio

2 impresoras láser

-Grupos de Riesgos de Trabajo:

1 PC de escritorio

1 impresora láser pequeña



- *Indicador de Gestión.*- hasta el año 2007, la Dirección contaba con modulares y sillas para los usuarios nuevos, no obstante éstas eran insuficientes. Por lo que se plantea la renovación del mobiliario en las oficinas de la Dirección Provincial.

3.- Reducir la mora patronal y cartera vencida en 10%, desde mayo del 2008 con relación al año 2007.

- *Indicador de Gestión.*- en el año 2007, la mora patronal era de 18.507 dólares, y los títulos por mora patronal era de 3.469,32 dólares.

- *Indicador de Gestión.*- en el año 2007, se vino recuperando la cartera de crédito vencida en los sistemas de Historia laboral y Host, tanto de PH como de PQ.

Entonces se plantea como meta reducir la cartera vencida en 10%, desde mayo del 2008 con relación al año 2007

Cuadro # 2

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Preparado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Año Fiscal 2008	Ubicación: Zamora	Responsable: Grupo de Afiliación y Control Patronal															
Revisado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Objetivo/Proyecto: 1) Incrementar el número de afiliados en un 5% anual desde Mayo del 2008, con relación al año 2007																	
Objetivos	Resultado Esperado	Estrategia	Actividades	Indicadores	Meta	CRONOGRAMA												Responsables	Presupuesto
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
*1.- Incrementar el número de afiliados en un 5% en el segundo semestre del presente año en el relación a Diciembre del 2007	5% Incremento número de Afiliados .	*Difusión de O obligaciones Patronales del empleador y beneficios del trabajador respecto a la normado en la S.S. *Inspecciones a las Empresas Registradas y no Reg. Para verificar y Exigir el Cumplimiento de las obligaciones patronales respecto de sus trabajadores	*Contratar (Fedatarios)	*indicadores de Afiliados en el segundo semestre del 2008 frente al ingreso de Afiliados en el segundo semestre del 2007 .	318 nuevos afiliados													*Responsables los grupos de trabajo: Afiliación y Control Patronal *Fedatarios *Director Provincial	*Proyecto de Fedatarios a nivel nacional en el número de 5 para Zamora Chinchipe

Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por El Autor



Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008

Cuadro # 3

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CH.

Preparado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Año Fiscal 2008	Ubicación: Zamora	Todos los grupos de trabajo de Zamora.															
Revisado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Objetivo/Proyecto: 2.- Mejorar cada prestación y servicios sustancialmente cada año hasta ser nacionalmente reconocido como una líder en proteger a la población urbana y rural contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía invalidez vejez y muerte																	
Objetivos	Resultado Esperado	Estrategia	Actividades	Indicadores	Meta	CRONOGRAMA												Responsables	Presupuesto
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
2.- Mejorar el Servicio y prestaciones cada año hasta ser funcionalmente reconocidos como líderes en proteger a la población urbana y rural contra las contingencias de enfermedad maternidad, riesgos de trabajo discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte	Satisfacción de los clientes	Adoptar procesos de mejoramiento continuo. Insistir en dotación del recurso Humano para la creación del grupo de trabajo de pensiones	_Plan de capacitación : Elaboración y Aplicación _Aplicar el plan _Evaluación de los procesos y retroalimentación	_solicitudes de prestación despachadas en el 2007 versus solicitudes ingresadas en el 2008 _índice de satisfacción del afiliado	50% de cumplimiento	[Bar chart showing activity from May to December]												_responsables los grupos de trabajo: Afilación y Control Patronal Ejecución Presupuestaria Fondos de Terceros. Riesgos del Trabajo Servicios Generales Director Provincial	Los Recursos se encuentra previstos en el presupuesto del año 2008

Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por: El Autor

Cuadro # 4

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Preparado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Año Fiscal 2008	Ubicación: Zamora	Todos los grupos de trabajo de Zamora.															
Revisado por: Dir. Prov. Zamora	Fecha: 16/04/2008	Objetivo/proyecto: 3.-) Reducir la mora patronal y cartera vencida en 10% desde Mayo del 2008, con relación al año 2007																	
Objetivos	Resultado Esperado	Estrategia	Actividades	Indicadores	Meta	CRONOGRAMA												Responsables	Presupuesto
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
3.-Reducir la mora patronal y cartera vencida en un 10% anual desde Mayo del 2008. Con relación al año 2007	El más bajo margen de mora patronal y cartera vencida del IESS	*Establecer las empresas que se encuentran en mora * identificar los afiliados que tienen créditos vencidos *recaudación de mora Patronal y cartera vencida	*Emitir los listados de mora patronal. *Emitir los listados de cartera vencida * notificar a los patronos y afiliados. *Recaudar	*Listados de Mora Patronal. Listados depurados en un 60% de cumplimiento. 60% de Notificaciones.	*Listados depurados en un 60% *Listados de notificados en un 60% Listado de Cumplimiento 60%	[Bar chart showing activity from May to December]												*Responsables de Grupo de Trabajo de Afilación y Control Patronal. *Responsables de Grupo de Trabajo de Fondo de Terceros *Director Provincial. *Fedatarios	Los Recursos se encuentra previstos en el presupuesto del año 2008

Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por El Autor



1.4.1. MISIÓN

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedades, maternidad, riesgo del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Llegar a todos los actores locales y lograr su participación

1.4.2. VISIÓN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertir a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad, amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

Visión de Futuro

- La Seguridad social en el Ecuador será un derecho universal irrenunciable y una obligación individual y colectiva, con cobertura total a la población e incluyente de los más amplios sectores todavía no incorporados, como trabajadores informales, personas con discapacidad, desempleos, migrantes, e inmigrantes, con servicios a toda la familia de los/as afiliados/as.
- Los servicios serán suficientes, equitativos y de calidad; prestados con eficiencia, agilidad, transparencia y calidez, sin discriminación ni preferencia particular alguna. Con un/a afiliado/a que sea el centro de la gestión y esté satisfecho/a con los servicios. Estos contarán con planificación, información, control, evaluación, tecnología, comunicación y capacitación como ejes transversales de gestión. Con personal suficientemente competente, solidario, motivado, y transparente. Será una seguridad social solidaria, orgullo del país.
- El seguro de Pensiones se enfocará en prestar servicios acordes a los requerimientos de los/as asegurados/as, con pensiones reales, dignas, y justas, acordes al costo de la canasta básica; las que serán entregadas con oportunidad, calidad y calidez. Su financiamiento será oportuno, con sustentabilidad hacia



futuro. El seguro de salud, con carácter universal, debe prestar una protección integral, sin pago directo.

- Debe integrarse una red de servicios de Salud bien dimensionada, que cubra los tres niveles de atención, priorizando la salud preventiva. Debe tener tecnología de punta, médicos de carrera suficientes y atención a domicilio. La atención en el dispensario médico ambulatorio debería continuar, el proceso de la constitución de esta red no debe acabar con lo bueno que existe ni improvisar.
- El seguro Campesino será de amplia cobertura a todos los sectores a todos los sectores rurales de la provincia especialmente de los más pobres: Contará con solidaridad social para contar con los recursos y medios de acción necesarios. Se caracteriza por un trato al afiliado, será competente y humanista y tendrá estabilidad.
- El seguro de Riesgos de trabajo se enfocará en la prevención de riesgos, en la reducción de accidentes y en la atención a las personas afectadas. Alcanzará una cobertura todo tipo de actividad económica, incluyendo las actividades informales. Sus beneficios serán difundidos y aprovechados por la población trabajadora y por las empresas
- El financiamiento y las inversiones estarán directamente vinculados a fortalecer el desarrollo del país, la generación de empleo y un mercado de valores. Se contará con un banco del afiliado.
- Habrá mecanismos ágiles y con exigibilidad para mantener al día las aportaciones y se habrán liquidado las deudas al Seguro Social. Las inversiones serán rentables y responsables, con inversiones productivas eficientes en las que se canalicen todos los recursos disponibles. Sin activos improductivos.

1.4.3. VALORES

EL Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en base al fortalecimiento de la Cultura de Atención y como pioneros de la seguridad velará por impulsar el mejor servicio para los afiliados promoviendo la satisfacción y la permanencia como líderes.

Los Afiliados percibirán que estos valores son reales cuando se encuentren gozando de las



actividades y servicios que se ofrece.

Son: proactivos

Se anticipan y actúan en consecuencia. Innovan para encontrar formas nuevas y mejores de hacer las cosas. Son líderes, no seguidores.

Los afiliados pueden confiar que el IESS se anticipe a la situación, siempre que se les capacite para prepararlos en la actualidad y realidad que se vive.

Orientados a los resultados.

La nueva Constitución da la pauta para dirigirse en el camino y buscar los objetivos comunes de las sociedades, especialmente de los afiliados.

Se centran en el rendimiento, en atender todo lo que concierne a servicios de los afiliados, y los resultados en todo lo que realizan está en la satisfacción de cada uno de ellos. Para eso se ha logrado modernizar con tecnología de punta. La interacción y un discurso claro despejan el camino para ofrecer valor a todos los que participan en sus servicios durante el proceso.

Decididos.

A corregir todos los errores, prácticas lentas, incomodidades de servicios, y el malestar de nuestros afiliados. Hacer que las cosas funcionen. Son responsables y nunca se rinden.

Los Trabajadores y funcionarios del Instituto de Seguridad Social, se comprometen a orientar su trabajo bajo los siguientes valores:

- **Honestidad:** El Trabajador y funcionario actuará con pudor, decoro y recato, tendrá responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con el Instituto y el desarrollo de sus funciones, dando ejemplo de rectitud ante los demás servidores públicos y ante la comunidad en general.
- **Respeto:** Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no mellar la dignidad humana.



- Responsabilidad: Es cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.
- Compromiso: El Trabajadores y funcionarios debe reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la comunidad en su condición de empleados públicos.
- Lealtad: Es asumir el compromiso de fidelidad, respeto y rectitud, actuando siempre en bien de la institución y con amplio sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo: Intercambio de acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado, armonizando sus acciones para el cumplimiento de metas propuestas y asegurando un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes.
- Solidaridad: Entendida esta como el sentimiento que impulsa a los servidores y/o contratistas de la entidad a prestarse ayuda mutua, adoptando una forma de comportamiento que acarree beneficios para la vida individual y empresarial.
- Igualdad: predominio sobre los trabajadores, para compartir la atención de calidad si hacer de menos a nadie, y que nadie tenga ventaja en sus servicios, sino haciendo uso de los reglamentos que rige
- Equidad: lograr establecer principios claros de Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.
- Justicia Social: pueda generarse una progresiva evolución de la calidad de vida, traducible en un derecho a la atención, a la salud , a los prestamos a la atención médica de calidad, y en general a todos los beneficios del Seguro Social
- Ética: Conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación con la dignidad que corresponde a la persona humana.

1.4.4. OBJETIVOS

CONSTITUCIÓN Y PROCESOS

Uno de los grandes objetivos primordiales era conseguir los cambios que se necesitaban para el desarrollo, desenvolvimiento y ejecución para la elaboración del Nuevo Plan



Estratégico hasta el año 2020. Una vez sea plasmada la constitución en que se darán los cambios, el objetivo primordial será hacer cumplir el derecho que tienen todos los ecuatorianos a la seguridad social, con la prestación de sus servicios a corto y largo plazo.

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

En el plan operativo Anual del 2008, esta Dirección Provincial se planteó tres OBJETIVOS/PROYECTOS, mismos que se detallan a continuación:

- 1.- Incrementar el número de afiliados, en un 5% anual desde Mayo del 2008, con relación al año 2007 y ser considerados de nivel dos.
- 2.- Mejorar cada prestación y servicios sustancialmente cada año hasta llegar a ser provincialmente reconocidos como una líder en proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.
- 3.- Recaudar la mora patronal y cartera vencida en 10% desde Mayo del 2008, con relación al año 2007.
- 4.- Realizar encuestas y entrevistas acerca de los servicios, de la infraestructura y del personal humano del Seguro Social, con la finalidad de plantearlos y mejorarlos.
- 5.- Descentralizar la gestión a través de planes objetivos sobre el cuadro de mando realizado en Zamora Chinchipe.

INDICADORES DE GESTIÓN DEL AÑO 2007

Análisis Externo

El IESS ha tenido y acarreado problemas externos tanto en lo financiero como en lo



político, puesto que los gobiernos de turno le han metido la mano en todos los sentidos, son estos factores exógenos que no le han permitido funcionar de la manera más eficiente y eficaz, se espera que políticamente la Constitución que está por aprobarse esté de acuerdo con las políticas que se tiene con respecto a la seguridad social, así como el pago de la deuda con el Estado se haga efectivo lo más pronto posible.

Los cambios de gobierno, el sistema de dolarización, la inflación causada en los años de 1999, 2000, 2001; repercutieron en toda la estructura del IESS puesto que el cambio paritario de la moneda dejó secuelas de desfinanciamiento en todos los campos de servicios de atención a sus afiliados.

Análisis Interno

Han sido muchas las causas que mediante el FODA podríamos focalizar los problemas que tiene el IESS, en lo que respecta a lo financiero, la falta de pago de los patronos con respecto a sus afiliados, la falta de afiliación al seguro social por parte de los patronos, la falta de personal que se ha tenido para satisfacer las necesidades de todos los afiliados y cumplir con los objetivos que se tiene como meta planteados como misión, la falta de la tecnificación con todos los avances de hoy en día, ya que se programa justamente el cambio de ésta invirtiendo en estos rubros como prioridad.

Pero también tenemos valía en algunos aspectos que si podemos destacar y que se las aprovechará en beneficio de los afiliados, como son por ejemplo ser únicos en el mercado, tener un porcentaje del 44% de los trabajadores afiliados, tener recursos financieros que muchas veces se los tiene que invertir en el extranjero, o dejarlos a un porcentaje de interés muy bajo en el Banco Central Del Ecuador.

El cambio del marco jurídico que se espera en la Asamblea constituyente, a través de los planteamientos que ha hecho el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dé el espaldarazo para promover la institución, hacerla líder verdadera y real con sus servicios de primera calidad.



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*



CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

- Misión de la organización
 - Oportunidades y amenazas
 - Fortalezas y debilidades de la organización

- Beneficios del Plan estratégico
- Etapas de un Plan estratégico
- Definición de la misión
- El Análisis externo
- El Análisis interno
- Determinación de objetivos estratégicos
- Matriz de análisis FODA

- Ejemplos de objetivos estratégicos
- Determinación de metas y objetivos
- Las metas de producción
- Las metas de gestión
- Los proyectos
- Limitaciones y recomendaciones

PLANIFICAR

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.



ESTRATEGIA

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

Se puede definir a la planificación estratégica como un *proceso* y un *instrumento*:

Proceso.-

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

Instrumento.-

Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.



No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una **visión de futuro**.

Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Una función instrumental de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

¿Cuál es la razón de ser de la organización?

Oportunidades y Amenazas:

¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?

¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Fortalezas y Debilidades de la organización:

¿Qué es lo que somos capaces de hacer?

¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad.

Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre



qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

BENEFICIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Mejora el desempeño de la organización:

Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.

Introduce una forma moderna de gestión:

Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.



Diseñar un proceso de planificación que sea realista

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debería ser en el futuro?

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática.

Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?



- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función? ¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

Muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantención, aseo, transporte o vigilancia, etc.

Ejemplo de Misión

Servicio de Impuestos Internos

Aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, fiscalizando a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y facilitar dicho cumplimiento.

El Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

El Análisis Interno

Es el relevante de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.



Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le de espacio a la creatividad.

¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- Niveles: Estratégico, Táctico, Operativo.
- Funciones: Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.
- Procesos: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.
- Sistemas: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.
- Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Matriz de Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan



las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras.

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

La Orientación Estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las Actitudes hacia el Cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su “condición cultural” con respecto al cambio.

La Amplitud Estratégica

O variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del



personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos

Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.

Mejorar la posición competitiva de la empresa.

Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.

Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.

Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario

Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

DETERMINACIÓN DE METAS Y PROYECTOS

- Las Metas de Producción, son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las Metas de Gestión, hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los Proyectos, son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.



- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
 - Cuando hacen referencia a **acciones no cuantificables**, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o
 - Cuando responden a **objetivos de tipo normativo**, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

Las Metas de Gestión

- Hacen referencia al “¿cómo?”, es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:
 - Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
 - Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

LOS PROYECTOS

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.
- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:



- Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
- Definición de las metas de producción y de gestión.
- Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
- Constatación del logro de las metas propuestas.

La medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica.

Para ello es fundamental contar con sistemas de información apropiados.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Sus costos pueden ser mayores que sus beneficios

La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos.

Previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

No es una herramienta de manejo de crisis.

Está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.

No hay que sobredimensionar la literatura ni el rol del consultor.

No es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares.

Se recomienda no sobrevaluar el rol del consultor en la Planificación Estratégica.

Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito particular, sin verdadera interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito



documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso.

La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica.

2.1.2. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

En este tema se describen los procesos para la realización del diseño corporativo y explica las razones y objetivos de la planificación corporativa, mostrando la relación entre el plan corporativo y su estructura.

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización y a lo largo de su vida y/o evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su “filosofía”.

El primer proceso es el que llamamos **sinergia** (del griego: sinergia, cooperación) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie “haga la guerra por su cuenta”. Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la planificación corporativa.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado **entropía** (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio). Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el acero se oxida pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de las personas ineficaces



e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma permanente.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

Identificar en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.

Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y largo plazo.

Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

OBJETO DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.



De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis F.O. D. A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento.

Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- Estructura financiera saneada.
- Penetración de nuestros productos en el mercado.
- Clima y moral de los empleados y trabajadores.
- Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
- Tensiones de tesorería.
- Manipulación y recobro a los deudores.
- Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces y sólo entonces, el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos



y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso, no de un “auto de fe”.

COMO HEMOS DE DISEÑAR UN PLAN CORPORATIVO

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.

Una plena identificación de su “estrategia competitiva”:

Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.

Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. En otras palabras “ir al meollo de la cuestión”. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Existen estrategias que aprovechan los “nichos” de mercado. El anuncio de la entrada de nuevos competidores en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la tendencia del crecimiento de los mercados, etc., todo ello contribuye para que las empresas evalúen sus puntos fuertes y débiles, para competir con ventaja.

Ya hemos dicho que ningún plan es un “auto de fe”. Si las conclusiones que rodean una



operación cambian mucho sobre el plan previsto, la empresa debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia.

Si esto ocurriera, lógicamente la empresa precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción.

UN PLAN CORPORATIVO EFICAZ

Cuando los consultores de gestión analizan los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, se cuestionan si la dirección estratégica de la misma debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, por lo que recomiendan una dirección estratégica participativa.

No es ésta una mera cabriola dialéctica para tratar de persuadir o motivar a los empresarios a que acepten nuestras sugerencias, sino una cuestión que sabemos preocupa a estos gestores, y que según nos manifiestan en las conversaciones previas a nuestros trabajos de consultoría, desean ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados mas positivos para los fines que persiguen.

El método autocrático, supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él.

Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una empresa, son:

- Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.
- Que existe uniformidad de criterios.

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

- Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.
- Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.



- Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede.

El método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las empresas, en un mercado evolutivo y competitivo.

Como consultores deberemos siempre dar nuestra opinión que en conciencia y según nuestros conocimientos del problema, sea la más acertada. A pesar de estar enterados, en síntesis, de lo que los empresarios desean realizar en un futuro próximo, con el fin de encarar con garantías ese futuro, y para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda, necesitamos conocer mas profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

Por ello, una parte del tiempo previsto para nuestra intervención, será empleado en un trabajo preparatorio (ADV), para poder estar en situación de ofrecer a la dirección de la empresa, los programas mas adecuados a implantar, tanto económicos como funcionales, para alcanzar los objetivos propuestos

PLAN DE ACTUACIÓN CORPORATIVA

Un Plan abarca:

- Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.
- Optimización de la organización actual.
- Mejora de los rendimientos a todos los niveles.
- Formación de los responsables.
- Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

No es normal que la responsabilidad de trazar el plan corporativo recaiga sobre una sola persona. Lo lógico y coherente es que la tarea exija una colaboración interprofesional que solo se consigue con el trabajo en equipo.

Una vez formado el equipo de trabajo, es necesario marcar los principios o intenciones que sirvan de pauta y aseguren que el tiempo a desarrollar en la planificación estratégica de la



empresa, es aprovechado correctamente.

Mencionamos a continuación algunos de ellos:

- . Conseguir un equilibrio entre brevedad y claridad en la exposición del Plan Estratégico.
- . Tener en cuenta que ninguna situación tiene un solo nivel de respuestas. Hay que elegir entre las distintas alternativas la correcta y luego aplicarla.
- . Deberemos justificar plenamente las razones para la elección de una estrategia particular entre las distintas alternativas propuestas.

Todo planteamiento sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentada por la lógica. Las intuiciones, las hipótesis, las teorías, deberemos descartarlas por inútiles.

La puesta en marcha de un plan corporativo afectará de forma positiva el futuro de la empresa, si conseguimos que sea eficaz. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal de la empresa, mayor será la garantía de conseguir los cambios.

Pero un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ser respaldado con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Muchas empresas que han decidido poner en marcha el plan y posteriormente no han recibido ayuda decidida para su gestión, se han visto abocados al fracaso.

Debemos tomar en cuenta en la planificación estratégica:

1. La aportación de nuevos recursos debe ir acompañada con la selección de personas cualificadas para llevar a cabo el plan corporativo y hacerlas responsables del logro de sus objetivos.
2. Exigir fechas para alcanzar los resultados, es esencial. Pero las fechas para conseguir los objetivos estratégicos deben calibrarse en función de las capacidades reales y efectivas de la empresa.
3. La planificación corporativa únicamente es útil hasta el punto en que se ponen en práctica con éxito los elementos de la organización, y que han de estar presentes.
4. Correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de



motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre deberemos recordar en nuestra gestión.

La planificación corporativa necesita implicar una serie de elementos debidamente equilibrados, como:

- a) Capacitación
- b) Actitud es positivas en la gestión empresarial.

Cuando se olvida este principio fundamental, la organización se ve desbordada y sus problemas se multiplican muy deprisa.

2.1.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La aplicación del esquema de niveles de la planificación a las organizaciones permite realizar una distinción básica entre la planificación estratégica y la planificación operativa.

Al margen de las características y elementos comunes que intervienen en cualquier proceso de planificación, con independencia del nivel en el que se produzca, podríamos decir que algunos de los rasgos distintivos de un proceso de planificación estratégica frente a uno de planificación operativa son:

- La Planificación Operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. Se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance).
- La Planificación Operativa, tiende a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización. Por el contrario la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno.



- La Planificación Operativa, detalla más las intervenciones en un departamento, área funcional o sector.
- La Planificación Operativa, se realiza a corto plazo, (siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual). A diferencia de los planes estratégicos que en cambio, pueden tener una vigencia aproximada de entre 3 y 10 años)

En todo caso, al margen de algunos rasgos generales distintivos, no resulta fácil ni del todo exacto o recomendable establecer fronteras demasiado nítidas entre ambos tipos de planificación.

En ocasiones, lo que puede tener un carácter “estratégico” para una pequeña asociación de barrio (darse a conocer, por ejemplo, a través de una campaña de difusión), puede entrar dentro de la esfera de lo “operativo” para una organización de gran tamaño. Por otro lado, hay que tener en cuenta que ambos ejercicios de planificación son complementarios y necesitan uno del otro: no tendría sentido realizar un ejercicio de planificación estratégica que no concrete sus planteamientos de forma operativa, ni al contrario, como suele ocurrir en muchas ocasiones, caer en una proliferación inercial de actividades sin un marco estratégico de referencia que las oriente en una determinada dirección.

2.2. INDICADORES

2.2.1. CONCEPTOS

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores llamados de cumplimiento, muestran como se desarrolla lo que se está investigando a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos, y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a



analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener.

Dado un fenómeno determinado, sujeto a estudio, los indicadores permiten precisar su magnitud, intensidad, evolución y pronóstico.

Por ejemplo, los indicadores demográficos expresan en números las características de las poblaciones de un lugar, mostrando su tamaño, su ritmo de crecimiento la composición por edades y sexo de la población, y como se distribuyen en el espacio.

Entre los indicadores más usados se hallan las tasas, que indican la frecuencia con que se producen determinados fenómenos, como la tasa bruta de mortalidad que muestra la cantidad de muertes en un año respecto a la población total, o la de natalidad, que indica, la cantidad de nacimientos en un año.

Gráfico # 6

INDICADORES DE CALIDAD DE GESTIÓN



Fuente: Revista del IESS 2008
Elaborado por El Autor



2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Estar inscrito en un marco teórico o conceptual, que le permita asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende dar forma.

De ser posible, debe establecerse una estructura que lo ubique en un marco explicativo,

Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, cultural eso de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes.

Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política que se pretende dar seguimiento, para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.

Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa , una razón, un índice, etc.; así como a qué grupo de población, sector económico o producto se refieren y si la información es global o está desagregada por sexo, edad, años o región geográfica.

Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas.

La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos respecto a los demás o a otros momentos; de hecho, nociones socioeconómicas como producción, pobreza y trabajo sólo son comprensibles en términos relativos.

Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de gobierno, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa.

Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la



comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un efecto global.

Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y meta; datos necesarios para su mejor entendimiento y socialización.

Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición *Cultura Estadística y Geográfica* es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias.

Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares año tras año, de modo que, las comparaciones sean válidas. técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

Ser sensible a cambios en el fenómeno, tanto si mejoran o empeoran.

Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, deben ser medibles a partir del acervo de datos disponible.

Utilidad.-

Los indicadores son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno.

La comparabilidad del desarrollo económico y social es otra de las funciones de los



indicadores, ya que estamos inscritos en una cultura donde el valor asignado a los objetos, logros o situaciones sólo adquiere sentido respecto a la

situación de otros contextos, personas y poblaciones, es decir, es el valor relativo de las cosas lo que les da un significado.

Limitaciones de los indicadores.-

Los indicadores no están exentos de limitaciones para su conformación; entre la problemática que se puede presentar en su identificación e integración, está la siguiente:

Para la selección de los que se consideren más adecuados para cada objetivo, existen diferentes actores, como los sectores estadístico, público, privado, social o académico que no comparten las mismas necesidades de información ni persiguen las mismas metas, lo cual dificulta lograr unanimidad en su definición.

El carácter cuantitativo hace que se generen indicadores sólo de aquello que puede ser medido en cantidad. El uso de indicadores presupone que las metas de instituciones y dependencias públicas, así como sus niveles de logro están disponibles e identificables en planes y programas de gobierno y que no hay contradicciones entre los mismos.

El depender de objetivos que son cambiantes, por lo menos en cada nueva administración, no sólo modifica el tipo de indicadores que deben ser empleados, sino también la disponibilidad de datos para conformarlos, lo que implica un ajuste permanente de las fuentes tradicionales de información.

Marco internacional de los indicadores.-

Desde mediados del siglo pasado, la ONU se dio a la tarea de fomentar la generación de estadísticas e indicadores de utilidad para medir el nivel de vida de la población y la situación económica de los países.

Poco a poco, en cada nación, se ha ido conformando una infraestructura estadística que ha marcado las actividades humanas.

Éstas ejercen presión en el ambiente y afectan su calidad y la cantidad de los recursos



naturales (estado); la sociedad responde a esos cambios en el ambiente con políticas económicas y sectoriales generales, así como a través de la toma de conciencia y del cambio de comportamiento (respuesta social).

2.2.3 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores se pueden dividir para su entendimiento en clases y en tipos.

Se identifican tres clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos) y operativos (actividades).

Gráficamente se pueden expresar así:



CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
<i>CORPORATIVOS</i>	Beneficios globales Crecimiento Participación en el mercado Satisfacción del usuario	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento total de la organización
<i>ESTRATEGICOS</i>	Financiamiento Talento humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
<i>OPERATIVOS</i>	Compras Prestamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

Fuente: Monografias.com – Diagnóstico estratégico
Elaborado por: El Autor



Según otros autores, los indicadores se pueden clasificar así:

Cuadro # 6

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
<i>GENERALES</i>	Eficiencia en el uso de recursos Satisfacción del usuario Efectividad en el cumplimiento de los compromisos	Eficiencia Eficacia efectividad	Cantidad Calidad Oportunidad Costo
<i>ESTRATEGICOS (procesos)</i>	Financiero Talento humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
<i>OPERATIVOS (actividades)</i>	Compras Prestamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

Fuente: Monografías.com – Diagnóstico estratégico
Elaborado por: El Autor



Tipos de Indicadores.-

Existen, al menos, dos criterios para clasificar a los indicadores:

A partir de la dimensión o valoración de la realidad económica, social, política o humana que se pretende expresar. Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Dependiendo del campo de conocimiento que se pretende analizar, se habla de indicadores económicos, sociales, ambientales, etcétera. Si bien, el fin último de todos ellos es ser un insumo para evaluar la cercanía o lejanía hacia las metas de bienestar económico, social y de conservación del medio ambiente, en lo que varían es en las unidades de medida que utilizan: mientras que los indicadores económicos lo hacen en unidades monetarias y/o productos, los sociales lo hacen en personas; y los ambientales, principalmente, en recursos naturales.

Si consideramos la forma como se obtiene la información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos.

Los primeros se basan en evidencias externas independientes del informante (como podría ser el nivel educativo de la población), suponiendo que los métodos de captación, procesamiento y divulgación de la información son objetivos.

Los segundos son juicios, casi siempre en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones de la población con respecto a su situación, a la de la sociedad o al país; un ejemplo es la opinión respecto al grado de educación alcanzado por los mexicanos.

Si se pretende destacar los avances o rezagos de algún aspecto de la realidad, se habla de indicadores positivos o negativos; por ejemplo, para el tema de educación, se puede hablar de índices de alfabetismo o analfabetismo.

También, existen indicadores indeterminados (como la tasa de matrícula en educación superior, de la cual, si bien se espera Cultura Estadística y Geográfica que aumente y alcance 100%, no necesariamente es positivo pues es imposible que toda la población alcance este nivel de estudios).

Cuando la evaluación del indicador depende de un valor determinado como puede ser un



valor máximo o mínimo que se debe cumplir), o de la posición relativa del país o de las poblaciones con respecto a otras, entonces hablamos de indicadores absolutos y relativos.

Los primeros dependen de una meta a cubrir (como puede ser un 100% de alfabetismo, asistencia escolar, población ocupada, etc.), mientras que los segundos ubican la posición de una unidad geográfica (como un país, con respecto a otras unidades), un ejemplo es el índice de desarrollo humano.

En un sistema de indicadores sobre un tema sector en particular, éstos deben corresponder a un marco teórico que defina el tipo de indicadores que se manejan. Un ejemplo es el esquema de PER sobre el medio ambiente, de la OCDE, donde los indicadores se organizan de acuerdo con los factores de presión sobre la situación social o ambiental que se desea evaluar, o si son efecto de la aplicación de ciertas acciones o políticas.

Otros esquemas que se aplican en la administración pública organizan a los indicadores en: de gestión y de resultado, de insumos y productos, y otros más complejos que van desde costos, insumos, procesos, productos y resultados.

La mayoría de ellos incluyen, también, indicadores de contexto (los que, aunque no reflejan de forma directa la situación del sector que se quiere evaluar, son parte del ambiente que afecta la situación social, económica o ambiental y pueden modificar el comportamiento de los fenómenos bajo observación).

Dependiendo del tipo de medición o procedimiento estadístico que se requiere para su obtención, los indicadores pueden ser clasificados como simples (si se trata de una estadística univariada y/o poco complicada), o sintéticos (si se habla de un agregado que sintetiza la situación global de un sector determinado y que incluye varios componentes del mismo).

En este sentido, es importante aclarar que un indicador no debe ser, necesariamente, una estadística derivada, es decir, un valor absoluto (como el monto de la población), ya que puede constituir un indicador cuando se le inscribe en una serie de tiempo que nos permite evaluar si su evolución se está acercando o alejando de las expectativas esperadas.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con



una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo.

De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicadores Negativos: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para la formulación de indicadores se necesita un Numerador, un Denominador y una constante.

El Numerador: son los elementos observados.

El Denominador: es el universo (dato que se obtiene de una actividad).

Constante: son múltiplos de 10

Se debe tener en cuenta la calidad de la información que se usa para la formulación de un indicador:



- Identificar lo que queremos medir y como medirlo.
- Identificar el área y/o procesos en la organización.
- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido este como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.
- El tiempo.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores a la hora de su formulación.

El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas

//



calidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

En la elaboración de los indicadores de gestión se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

- El objetivo.
- La definición.
- Los niveles de referencia.
- La responsabilidad.
- Los puntos de lectura.
- La periodicidad.
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones.

El objetivo: Debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora.

La definición: Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. Debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir causas y/o soluciones. La definición debe contemplar sólo la característica del hecho (efecto) que observaremos y mediremos.

Niveles de referencia: Para realizar el proceso de control es necesaria la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual constatar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se nos transforma en un reto a enfrentar.

Existen diversos niveles de referencia:

a.- Histórico: Serie de tiempo de un indicador que nos da la variación en el tiempo.



- b.- Estándar:** Representa el valor alcanzable, si hacemos “bien” nuestras tareas.
- c.- Teórico:** Es un dato de diseño. Es dado fundamentalmente por el fabricante.
- d.- Requerimientos de los usuarios:** Utilizando los requerimientos del cliente, nos permite conocer las pautas inmediatas de la mejora. Nos puede llevar a reorientar acciones frente a la competencia.
- e.- Competencia:**
- 1) Aquellos que se refieren al producto final.
 - 2) Aquellos que se refieren al proceso.
- Los primeros deben considerarse ineludibles, pues el cliente optará por el mejor. Los segundos inciden en los niveles de costos y por esa vía en la magnitud de los beneficios.
- f.- Consideraciones políticas:** Son valores de referencias por razones de prestigio, por compromisos de seguridad, etc.
- g.- Planificados:** Está presente en todos los niveles anteriores. Son las metas que podemos y debemos alcanzar en el futuro inmediato.

Responsabilidades: Nos referimos a quien(es) le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador.

Puntos de Lectura: ¿Cómo se obtienen y conforman los datos? ¿En qué sitio se hacen las observaciones? ¿Con qué instrumentos se harán las mediciones? ¿Quién hace las lecturas? ¿Cuál es el procedimiento de captación? La respuesta a estas y otras preguntas nos permitirá cumplir con este elemento.

Periodicidad: ¿Cada cuánto tiempo se mide el indicador? ¿Cómo se presentan los datos: físicos, promedios, diarios, promedios semanales o mensuales?. Así se determina el momento de la medición.

Sistema de información y toma de decisiones: Debe ser lo suficientemente ágil y rápido el sistema para asegurar la retroalimentación a cada nivel de la organización y según la responsabilidad de cada uno.



Es necesario realizar la aclaración de que abordaremos el sistema de indicadores que nos servirá para medir la productividad y por ende la calidad de la Empresa, del área o del proceso. Estos indicadores los expresaremos en su forma más general y aunque daremos algunos ejemplos, los mismos deben ser adecuados al tipo de actividad que se realice en cada lugar.

Si consideramos a la organización formada por un conjunto de procesos que se interconectan con el objetivo de alcanzar los resultados finales, podemos entonces observar que en cada uno existen uno o varios suministradores, que se realiza un proceso de transformación a partir de los insumos que suministran y que con ello se obtiene un producto o resultado que será destinado a un cliente con el objetivo de satisfacer una necesidad.

Satisfacción del Cliente:

El grado de satisfacción del cliente puede ser medido a partir de dos aspectos básicos:

- a) concordancia del diseño del producto o servicio con los requisitos que él valora y
- b) concordancia del producto o del servicio con las especificaciones del diseño.

BASES DE MEDICION:

Base: Fundamento o apoyo principal en que estriba o descansa alguna cosa.

Medición: Es la “acción y efecto de medir” y medir es “determinar una cantidad comparándola con otra”.

Importancia de la Medición:

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Nos permite analizar y explicar como han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a



fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

Muchas veces se interpreta que la medición sólo sirven para conocer las tendencias “promedios”, olvidando que éstas son útiles dependiendo de cómo son presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta sólo las tendencias “promedios” sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

Las características y atributos de una buena medición son:

- **PERTINENCIA.**

Con ello queremos referirnos, a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

- **PRECISIÓN.**

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados.

- **OPORTUNIDAD.**

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que



impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

- **CONFIABILIDAD.**

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo sistema de medición.

- **ECONOMÍA.**

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos.

En todo caso, la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficacia, efectividad y eficiencia.

Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.



EFICACIA:

“Eficacia”: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

“Eficacia” es “la virtud, actividad y poder para obrar”. “Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz”.

Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las “Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales”. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que “Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva”.

“*Eficiencia*” es hacer las cosas bien. “*Eficacia*” es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que “eficiencia” es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. “Eficacia” es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz.

Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.



EFFECTIVIDAD:

“Efectividad”: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, *“Este año se sobre cumplió el plan de....”*. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.



Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. Productividad del Trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de Materiales por Peso de Producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de Salario por Peso de Producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

EFICIENCIA:

“Eficiencia” se define “como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. En Economía se le define como “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos”.

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, “eficiente” será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. “Eficiente” es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto



de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: “Costo” y “Tiempo”.

El concepto de “hacer bien las cosas debidas” nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de “Eficiencia”.

“Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible”. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

“Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio”.

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.

En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase.

Sin embargo en el Socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Eficiencia social: Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica: Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos



con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo,
6. La disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Nosotros consideramos que la eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En nuestro medio, quizá no todos comprendamos bien esto y por ello frecuentemente subutilizamos nuestras capacidades.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

2.2.6.- MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Se establecen desde el nivel estratégico del negocio hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

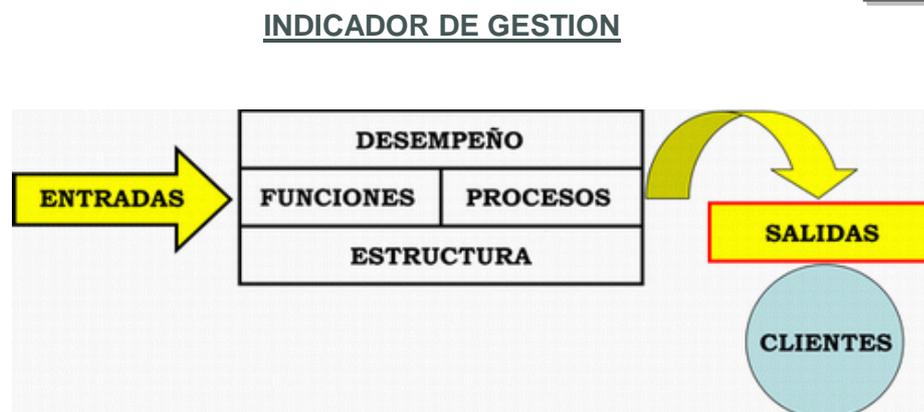
Tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.



- Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.
- Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

Gráfico # 7



- **FUCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.



- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Metodología para la construcción de los indicadores.-

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.



3. ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los clientes, perspectiva financiera, perspectiva de los procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto correctamente**".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.



Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "**ser eficientes**".

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de lo **correcto correctamente** significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de **lo no correcto incorrectamente**, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.

Lo incorrecto correctamente quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.

La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa



La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

A- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión



C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- **Estado:** Valor inicial o actual del indicador.
- **Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de Gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICION

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.



G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

RELACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA NORMATIVA ISO

La ISO (International Standardization Organization) es la Entidad Internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.

“La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad”.

Con sede en Ginebra, es una Federación de Organismos Nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan en calidad de delegadas en cada país, como **por ejemplo:** AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con Comités Técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

¿QUÉ ES UNA NORMA?

Las normas son un modelo, un patrón. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional.

Pongamos, por ejemplo, el problema que ocasiona a varios usuarios los distintos modelos de enchufes que existen a escala internacional para poder acoplar pequeñas máquinas de uso personal: secadores de cabello, máquinas de afeitarse, etc. cuando se viaja.

La incompatibilidad repercute en varios campos. La normalización de los productos es,



pues, importante.

Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios.

Por eso, las normas que presentemos, del campo de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías.

TIPOLOGÍA DE NORMAS

Las normas pueden ser:

- **Cuantitativas** (normas de dimensión, por ejemplo: las DIN-A, etc.).
- **Cualitativas** (por ejemplo las 9000 de calidad, etc.).

Existe una relación de los indicadores con la normativa ISO en el cual es importante tener presente el **Sistema de Gestión de la Calidad**; que es conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre estos elementos, los principales son:

1. **La Estructura de la Organización:** Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
2. **La Estructura de Responsabilidades:** Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. **Procedimientos:** Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. **Procesos:** Responden a la proceso completo de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.



- 5. Recursos:** No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

CERTIFICACIÓN

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como **ISO, DIN o EN**, etc. que permiten que una empresa con un Sistema de Gestión de la Calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo.

Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para Gestionar la Calidad, es la **norma ISO 9001**(última revisión ISO 9001:2008).

En ocasiones, dependiendo del tipo de empresa y de la complejidad de su sistema de gestión, se utiliza un sistema integrado para la gestión de la calidad, el ambiente (según norma ISO 14001) y la seguridad, (según norma OHSAS 18000).

Cabe destacar a manera de resumen que los **tres pilares básicos en los que se basa un buen Sistema de Gestión de la Calidad son:**

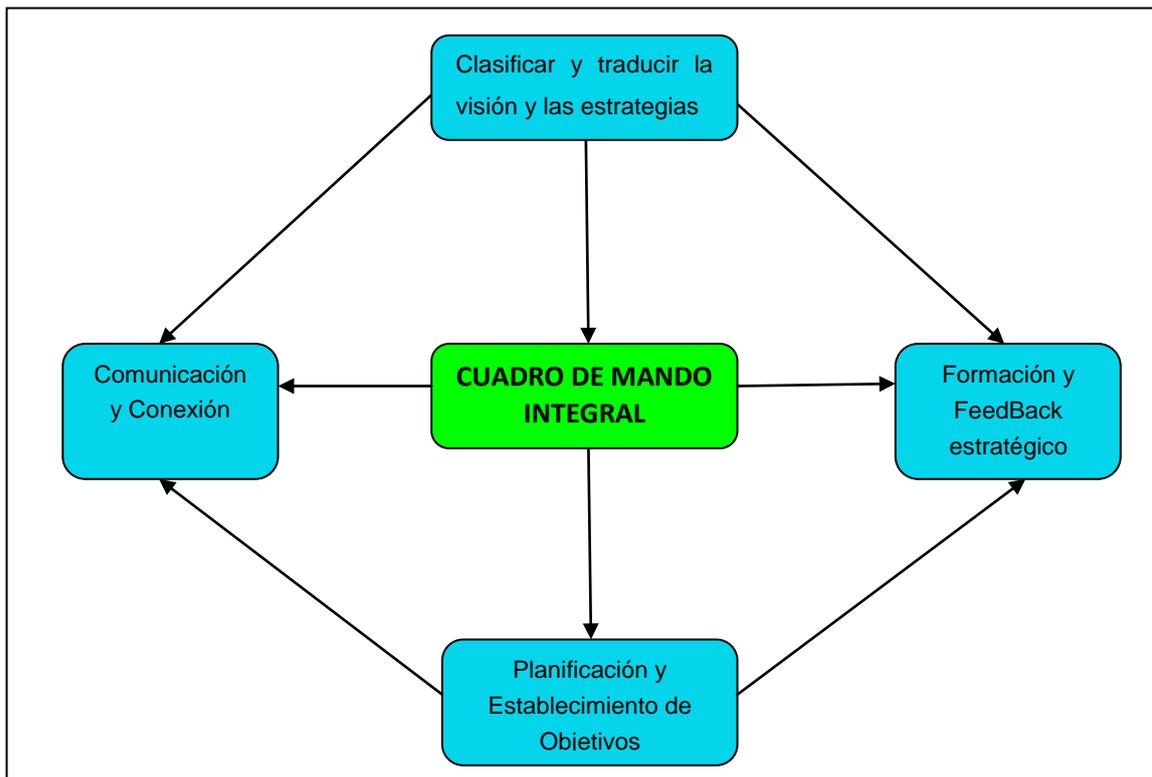
- Planificación de la Gestión de Calidad
- Control de la Gestión de Calidad
- Mejora continua de la Gestión de Calidad



2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gráfico # 8



Fuente: Robert Kaplán y David Norton
Elaborado por El Autor

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.



Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- 1) Perspectiva financiera.
- 2) Perspectiva procesos internos
- 3) Procesos aprendizaje-crecimiento
- 4) Perspectiva cliente

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono **Tableau de Bord**, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos.

Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue



desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992.

Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El cuadro de mando integral provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El cuadro de mando integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento).



El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.



- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero, seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes.

Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.



Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- ✓ El proceso de innovación
- ✓ El proceso operativo
- ✓ El servicio postventa

2.3.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los Empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado



- Las capacidades de los Sistemas de Información
- La Motivación, Delegación de poder y Coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.-

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas



Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.-

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos.

El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales



- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener **Feedback** para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Construcción De Un Cuadro De Mando Integral.-

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas:

.

- A - Orientación al diseño
- B – Arquitectura de Indicadores
- C - Informático
- D – Utilización

El Cuadro de mando integral, no es un documento único válido para todos los estamentos de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La Dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.

El Cuadro de Mando Integral. es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre



los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*



CAPITULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Áreas Relevantes.-

La Seguridad Social en el País y especialmente en Zamora Chinchipe -considerando la expectativa generada en el marco de la nueva Constitución que terminará el 28 de Septiembre del 2008 con su aprobación-, una de las áreas relevantes es la cobertura a nivel provincial, bajo el artículo 34: *“se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad, suficiencia, transparencia y participación para la atención de las necesidades individuales y colectivas”*, sobre todo en lo que respecta a lo incluyente de todos los sectores; y del artículo 367: *“El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias será efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales.”*

Otra de las áreas relevantes es la afiliación patronal, la recuperación de la mora patronal y la cartera vencida, el Hospital del Seguro -que mediante encuestas es el más pedido por los afiliados-, una mejor atención del servicio médico -sobre todo lo que respecta a medicinas-, la capacitación al recurso humano administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe; de conformidad con la nueva constitución y a sus reglamentos.

Variables.

Tomaremos como referentes aquellos que se involucran e identifican con el Instituto de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, tales como:

Constitución actual, Fondo de cesantía, Préstamos quirografarios, Fondo de reserva, Personal administrativo, Afiliación patronal, Aportaciones, Mora patronal.



Objetivos.

Partiendo de la reunión de los miembros del Consejo directivo, la Dirección general, Directores y Subdirectores de los seguros especializados, Directores nacionales y provinciales, Directores de los hospitales y Asesores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); con el objetivo de delinear el Plan Estratégico Institucional y su Planificación Operativa dentro del área del marco constitucional, se plantea:

- Nuevo marco jurídico constitucional
- Deberes y derechos de los ecuatorianos con la Seguridad Social
- Obligatoriedad de la seguridad social en el Ecuador
- Inclusión de las personas que realizan trabajos no remunerados en los hogares
- El Estado y la seguridad social bajo los principios universales
- Cobertura provincial

En el área del hospital del Seguro se han planteado los siguientes objetivos:

- Terminación del hospital del IESS
- Servir al cliente en sus citas médicas a través del Call Center
- Implantar la atención médica en sus diferentes especialidades, en nuestra propia provincia.
- Incrementar el personal suficiente para la atención médica
- Mejorar el servicio de medicina y tratamientos médicos
- Incremento de ambulancia

Para atender al afiliado en sus diferentes servicios se plantea en el área de Recursos humanos y administrativo:

- Incrementar el personal en sus diferentes grupos
- Capacitación al personal en cada una de las áreas y servicios
- Elevar el grado de responsabilidad en su lugar de trabajo.



El Instituto debe proteger y dar relevancia al área de Afiliación y control patronal para lo que planteamos que:

- En lo tecnológico mejorar y emigrar la base de datos del sistema Host al sistema de Historia laboral
- Hacer cursos y talleres de capacitación tanto para patronos como para afiliados.
- Mejorar la recaudación a empleadores y afiliados voluntarios
- Mejorar el control de mora patronal

Uno de los grupos que mayor atención reclama la colectividad es en el área de Fondos de terceros, por lo que debemos mejorar lo siguiente:

- Mayor publicidad de los productos como los créditos por los diferentes medios de comunicación
- Tener compromiso constante de atención en los créditos quirografarios con independencia y criterio de acuerdo a la zona.
- Mantener compromiso y tener liquidez para otorgar los créditos en forma oportuna
- Mejorar los trámites de los préstamos hipotecarios
- Tener Independencia para la entrega de fondos de reserva

Para mejorar la gestión financiera se ha planteado los siguientes objetivos:

- Mejorar el cobro de la cartera vencida
- Incrementar el cobro de la mora patronal
- Fomentar el presupuesto independiente de la matriz para solucionar el crédito en Zamora
- Evaluación constante de los indicadores de gestión.

El Seguro social debe mejorar en algunos aspectos en la provincia de Zamora Chinchipe para cumplir sus objetivos:

- Mayor profesionalización en sus diferentes grupos de trabajo



- Constante capacitación a todos los grupos
- Implementar vía internet sus servicios dotando de claves a los usuarios.
- Mejorar los servicios de forma urgente.

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

- *Incremento del número de ingresos de empleadores y de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe.*

Objetivo Nro.1

Incrementar el número de afiliados, ingresados en 5%, por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde mayo del 2008 con relación al año 2007, a un costo de \$ 5.100,00 dólares.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de nuevos afiliados, ingresados por el grupo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE desde Mayo del 2008 con relación al año 2007.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos afiliados por el grupo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008.

Objetivo Nro. 2

Incrementar el número de empleadores, ingresados en un 100%, por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde mayo del 2008 con relación al año 2007, a un costo de \$ 3.527,00 dólares.



Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de nuevos empleadores, ingresados por el grupo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos empleadores por el grupo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año del 2008.

- *Mejoramiento de cada prestación y servicio sustancialmente cada año hasta ser nacionalmente reconocidos como una líder en proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.*

Objetivo Nro. 3

Tramitar y pagar los fondos de cesantía en un 95% por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008 a un costo de \$3.695,00 dólares.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de tramitación y pago de los fondos de cesantía, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la tramitación y pago de los fondos de cesantía, por el grupo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.



Objetivo Nro. 4

Otorgar préstamos quirografarios, solicitados por los afiliados en un 100%, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 6.160,78 dólares, con relación al año 2007.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de préstamos quirografarios otorgados a los afiliados peticionarios, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la concesión de los préstamos quirografarios a los afiliados peticionarios, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Objetivo Nro. 5

Conceder préstamos hipotecarios, solicitados por los afiliados en un 100%, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 6.160,78 dólares.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de préstamos hipotecarios, otorgados a los afiliados peticionarios, por el Grupo de trabajo de Fondos de Terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la concesión de los préstamos hipotecarios, a los afiliados peticionarios, por el grupo de trabajadores de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.



- Mejoramiento en la atención al público, siendo los afiliados lo más importante

Objetivo Nro.6

Recaudar la mora patronal de los empleadores en un 10%, por medio del grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008 con relación al año 2007, a un costo de \$ 1.920,00 dólares.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de recaudación de mora patronal, por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la recaudación de mora patronal, por el grupo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008.

Objetivo Nro.7

Ejecutar la construcción de la segunda planta del edificio de las oficinas administrativas, en un 100%, por la Administración central del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 66.420,08 dólares.

Indicador de eficacia:

(%) Porcentaje de ejecución de la construcción de la segunda planta del edificio de las oficinas administrativas del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Indicador de eficiencia:

(%\$) Porcentaje de dólares utilizados en la ejecución de la construcción de la segunda



planta del edificio de las oficinas administrativas del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

- Tomar en cuenta las opiniones, criterios, de afiliados y trabajadores del seguro, para construir y mejorar juntos

Objetivo Nro.8

Número de encuestados, 148 afiliados al seguro, si la construcción del hospital del IESS, es una necesidad en Zamora por parte del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, con un costo de la encuesta \$200,00 dólares.

Indicador de eficacia

Número de afiliados encuestados en la pregunta de la necesidad de construcción del hospital del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL AÑO 2008.

Indicador de eficiencia

(%) porcentaje de (S) dólares utilizados en ejecución de la encuestas a los afiliados participantes del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.

Objetivo Nro.9

Número de encuestados, a 12 empleados y trabajadores del seguro, si han sido capacitados por parte del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, con un costo de la encuesta \$20,00 dólares

Indicador de eficacia

Número de empleados y trabajadores encuestados sobre capacitación por parte del instituto ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE en el año 2008.

Indicador de eficiencia(%) porcentaje de (S) dólares utilizados en ejecución de la encuesta a los empleados y trabajadores del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.



3.3. DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Cuadro # 6

CUADRO DE INDICADORES

ÁREA	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE	FECHA DE MEDICIÓN
ESTRATEGIA DE MERCADO	Incrementar el número de afiliados ingresados en un 5%, por el grupo de trabajo de Afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, durante el año 2008 a un costo de 2880,00 dólares	Porcentaje de nuevos afiliados ingresados por el Grupo de Afiliación y Control Patronal, del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008	Contratación de personal, mi Primer empleo. Notificaciones. Trípticos, Gabinetes Itinerantes. Publicidad Medios de Comunicación.	Porcentual	Al finalizar año 2008	5%	Grupo de trabajo de Afiliación y Control Patronal	31 de Diciembre del 2008
	Incrementar el número de Empleadores ingresados en un 100%, por el grupo de trabajo de Afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, durante el año 2008 a un costo de 6160,00 dólares.	Porcentaje de nuevos empleadores por el Grupo de Afiliación y Control Patronal, del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008	Contratación de personal, mi Primer empleo. Notificaciones. Trípticos, Gabinetes Itinerantes, Publicidad Medios de Comunicación Capacitaciones	Porcentual	Al finalizar el año 2008	100%	Grupo de trabajo de Afiliación y Control Patronal	31 de Diciembre del 2008



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

ESTRATEGIA DE MERCADO	<p>Mejorar cada prestación y servicios substancialmente cada año, hasta ser nacionalmente reconocidos como una líder en proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, Por los diferentes Grupos, del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, En el año 2008.</p>	<p>Porcentaje de cada prestación y servicios a los afiliados. por el Grupo de trabajo de fondos de terceros, del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008</p>	<p>Trípticos. Gabinetes Itinerantes, Publicidad Medios de Comunicación. Pagina WEB, Se reabrieron préstamos Hipotecarios. Se mejoró el sistema informático para solicitudes.</p>	Porcentual	Al finalizar año 2008	90 al 100%	Grupo de trabajo de Fondo de Terceros	31 de Diciembre del 2008
	<p>Ejecutar la construcción del segundo piso, de las oficinas administrativas, en un 85%, por la Administración Central del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, En el año 2008, a un costo de \$.66.420,08 dólares.</p>	<p>Porcentaje de Ejecución de la construcción del segundo piso, de las oficinas administrativas, por la Administración Central del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE En el año 2008.</p>	<p>Presupuesto, Contrataciones. Adquisición de materiales,</p>	Porcentual	Al finalizar el año 2008	85%	Director Provincial	31 de Diciembre del 2008
ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ	<p>Recaudación de mora patronal en un 10%, por el grupo de trabajo de Afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008, con relación al 2007, a un costo de \$ 1920,00 dólares.</p>	<p>Porcentaje de recaudación de mora patronal empleadores, por el grupo de Afiliación y Control Patronal, del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008</p>	<p>Contratación de personal mi Primer empleo. Notificaciones. Trípticos, Gabinetes Itinerantes, Publicidad Medios de Comunicación Capacitaciones y trámite por medio de Coactivas.</p>	Porcentual	Al finalizar el año 2008	10%	Grupo de trabajo de Afiliación y Control Patronal	31 de Diciembre del 2008

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe
Elaborado por: El Autor



3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Cuadro 7

Ficha Técnica Nro. 1

Objetivo Nro. 1.- Incrementar el Número de Afiliados en un 5% por Grupo de Trabajo de Afiliación y Control patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, desde Mayo del 2008, a un costo de \$ 5.100,00 dólares.

Área de gestión relevante: **AFILIADOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Ingresados y Afiliados por medio de Grupo de Afiliación y Control y Fondos de terceros En el año 2008, en el IESS de Zamora Chinchipe en relación al año 2007	Situación Económica Valores Administrativos, falta de gestión	$\frac{(\# \text{total de Afiliados ingresados 2008})}{\text{total de socios ingresados 2007}} * 100$ $\frac{5068 \times 100}{6666}$ $= 76.02\%$	Porcentaje	Al finalizar 2008	5%	POA 2008 Registro de Afiliados Grupo de Trabajo de afiliación y control patronal	Índice = Indicador/Estándar *100 $(76.02\% / 5\%)*100$ $(76.02/5)*100$ 1520,4 Brecha = Índice- estándar $(1520.4\% - 5\%)= 1515.4\%$
Porcentaje de dólares en la captación de nuevos afiliados por medio del grupo de trabajo de Afiliación y Control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, durante el año 2008	Situación Económica	$(\text{Costos Presupuesto por Grupo: Afiliación y Control Mora Patronal/Costos Mora Patronal planificados}) * 100$ $(5100/5100) * 100 = 100\%$	Porcentaje	Al finalizar 2008	5100	Presupuesto compromiso y gasto IESS 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 $(100\% / 100\%)*100$ $(100/100)*100$ =100% Eficacia= Índice- estándar $100\% - 100\% = 0$
<p>Análisis e Interpretación:</p> <p>Se determino que el grupo de Afiliación y Control, logro incrementar el número de afiliados en un 76,02% en relación al año 2007, con un costo del 100% presupuestado según, presupuesto 2008, Intervino la contratación personal en "Mi primer Empleo" pero existe una brecha de eficiencia de 1.515,40% que no tiene relación al Objetivo planteado, Causa se debe a la falta de Experiencia en el manejo de los índices, aunque en su eficiencia se haya cumplido el 100% de lo planificado. Efecto no cumplimiento</p>							

Fuente: Datos POA
Elaborado por: El Autor



Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008

Cuadro # 8

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 2

Objetivo Nro. 2.- Incrementar el número de Empleadores, ingresados en un 100%, por el Grupo de trabajo de Afiliación y Control Patronal, del Instituto de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, desde Mayo del 2008, con relación al año 2007, a un costo de \$.3527,00

Área de gestión relevante: **AFILIADOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Nuevos Empleadores Ingresados en un 100%, por el Grupo de Trabajo y Control Patronal del INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE desde Mayo del 2008, con relación al año 2007	Situación Económica Valores Administrativos , falta de gestión Cumplimiento de ley	$\frac{(\# \text{total de Nuevos empleadores ingresados 2008})}{\text{Nuevos empleadores ingresados 2007}} * 100$ $\frac{296 \times 100}{137}$ $= 216 \%$	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	POA 2008 Registro de Afiliados Grupo de trabajo de afiliados	Índice= Indicador/Estándar *100 $(216\% / 100\%)*100$ 0 = 216 Brecha = Índice – estándar $(216 - 100\%)= 116\%$
Porcentaje de dólares utilizados en La captación de nuevos empleadores por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.	Situación Económica	$\frac{(\text{Costos Presupuesto por Grupo: afiliación y control Mora Patronal/Costos Ingreso Nuevos Empleadores})}{(\$ 3.527,00/3.330,54)} * 100 =$ $= 99,89\%$	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	Presupuesto compromiso y gasto IESS 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 $(99,89\% / 100\%)*100$ 99,89 Brecha = Índice- estándar $99,89\% - 100\% = - 0,11$
Análisis e Interpretación: El Grupo de Control y afiliación Patronal, enmarcados en el artículo 36 de la ley de trabajo, logra un 216%, en relación al año 2007, de nuevos patronos afiliados, sus eficacia, se debe a La obligatoriedad de Ley, al Grupo de Trabajo, los contratados de "Mi Primer Empleo del Ministerio de Trabajo", y una brecha del 116%, a un costo , Presupuestado del 99,89%, (Presupuesto 2008) su eficiencia tiene una brecha 0,11 muy baja y aceptable.							

Fuente: Datos POA



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 9

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 3

Objetivo Nro. 3.- Tramitación y pago de los Fondos de Cesantía en un 95% por el Grupo de trabajo de Fondos de Terceros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, en el año 2008 a un costo de \$3.695,00 dólares.

Área de gestión relevante: Afiliados

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de tramitación y pago de los Fondos de Cesantía en un 95% por el grupo de Trabajo de Fondos de terceros, del "INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE en el año 2008	Situación Económica Necesidades Urgentes Falta de trabajo	(% del Fondo de Cesantía pagado en el 2008 / Fondo Cesantía pagado 2007*100) $\frac{\$ 29.876,82}{25.603,85} \times 100$ = \$. 116,68%	Porcentaje	Al finalizar 2008	95%	POA 2008 Registro Mejora Prestaciones y servicios	Índice= Indicador/Estándar *100 $(116,68 \% / 95\%)*100$ 123% Brecha = Índice- estándar $(122,83 \% - 95\%) = 27,83\%$
(%) porcentaje de (\$) dólares utilizados en la tramitación y pago de los Fondos de Cesantía, por el grupo de trabajo de Fondos de Terceros del "INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008	Situación Económica	(Costos utilizados por grupo de Fondo de Cesantía pagado 2008 / Fondo de Cesantía presupuesto) x 100 $= (\$ 5.817,62 / \$6.160,78) \times 100$ = 0.944 x 100% 94.42 %	Porcentaje	Al finalizar 2008	95%	Presupuesto 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 $= (94,42 \% / 95\%)*100$ = 99.39% Brecha = Índice- estándar $= 99,39 \% - 95. \%$ = 4.39 %
<p>Análisis e Interpretación:</p> <p>Se pudo determinar que el Fondo de Cesantía pagado a los afiliados en el 2008, su índice es del 116,68% con un costo del 94,42%, según presupuesto, superando las metas planteadas, su índice de eficiencia del 123%, nos da una muestra de su gestión realizada en este Grupo, con una brecha del 27,83% positiva y de buen trabajo, su índice de eficacia, del 99,39% refleja el logro alcanzado en lo presupuestado, con una brecha de 4,39% positiva .</p>							

Fuente: Datos POA



Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008

Cuadro # 10

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 4

Objetivo Nro. 4.- Otorgar prestamos quirografarios solicitados por los afiliados en un 100% , por el Grupo de Trabajo de Fondos de Terceros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora

Área de gestión relevante: Afiliados

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de prestamos Quirografarios otorgados a los afiliados peticionarios, por el Grupo de Trabajo de Fondos de Terceros del "INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE en el año 2008	Situación Económica Necesidades Urgentes Inflación	(Créditos concedidos durante el 2008) / Créditos concedidos 2007*100 = (\$. 635.280,30 /648.132,62) x 100 = 98,01%	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	POA 2008 Registro Mejora Pres taciones y ser vicios	Índice= Indicador/Estándar *100 (98,01 % / 100%)*100 98.01% Brecha = Índice- estándar (98.01 % -100%)= -1.99%
(%) porcentaje de (\$) dólares utilizados en la concesión de los Préstamos Quirografarios, a los afiliados por el Grupo de trabajo de Fondos de Terceros del INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.	Situación Económica	(Costos utilizados por grupo de Fondo de Terceros , en créditos Quirografarios 2008 / presupuesto) x 100 = (\$. 5.817,62 / \$6.160,78) x 100 = 0,944 x 100% 94,42 %	Porcentaje	Al finalizar 2008	95%	Presupuesto 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 =(94,42 % / 95 %)*100 = 99.39% Brecha = Índice- estándar =99.39 % - 95. % = 4.39 %

Análisis e Interpretación:

Se pudo determinar en los prestamos Quirografarios otorgados por el grupo de Fondos de terceros alcanzó un índice del 98,01% con un costo del 94,42%, según presupuesto, con una brecha de 1,99 que no se cumplió pero es bueno su índice de eficacia es del 99,39% con una brecha de 4,39% disminuyendo sus costos, costo frente a beneficio.

Fuente: Datos POA
Elaborado por: El Autor



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 11

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 5

Objetivo Nro. 5.- Conceder préstamos hipotecarios, a los afiliados peticionarios, en un 60%, por el Grupo de Trabajo de Fondos de Terceros, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, en el año 2008, a un costo de 6160,78

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de prestamos Hipotecarios otorgados a los afiliados peticionarios, por el Grupo de Trabajo de Fondos de Terceros del "INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE en el año 2008	Situación Económica Necesidades Urgentes Inflación Falta de Vivienda	(Créditos concedidos durante el 2008) / Créditos solicitados 2008*100 = (\$. 81.403,70 /200.000) x 100 = 40,70%	Porcentaje	Al finalizar 2008	60%	POA 2008 Registro Mejora Prestaciones y ser vicios	Índice= Indicador/Estándar *100 (40,70 % / 60%)*100 67,83 % Brecha = Índice- estándar (67,83 % -60%)= 7,83%
(%) porcentaje de (\$) dólares utilizados en la concesión de los Préstamos Hipotecarios, a los afiliados por el Grupo de trabajo de Fondos de Terceros del INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008.	Situación Económica	(Costos utilizados por grupo de Fondo de Terceros , en Créditos Hipotecarios 2008 / presupuesto) x 100 = (\$. 5.817,62 / \$6.160,78) x 100 = 0,944 x 100% 94,42 %	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	Presupuesto 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 =(94,42 % / 100 %)*100 = 94,42% Brecha = Índice- estándar =94,42 % - 95. % = 0,58 %
<p>Análisis e Interpretación:</p> <p>Se pudo determinar que los préstamos hipotecarios, recién se reabrieron en el año 2008, con un índice del 40,70% despachados, de su monto presupuestado, su Costo es del 94,42%, según presupuesto año 2008, su eficacia es del 67,83% frente a su estándar, con una brecha de 7,83% positiva, su eficiencia del 94,42% en relación a su costo, con una brecha de cumplimiento de 0,58 a favor de la Institución.</p>							

Fuente: Datos POA
Elaborado por: El Autor



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 12

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 6 _____

Objetivo Nro. 6.- Recaudación de mora patronal de los empleadores, en un 10% por medio del Grupo de Trabajo de Afiliación y control patronal desde Mayo del 2008 con relación al 2007, a un costo de \$ 1.920.00 dólares.

Área de gestión relevante: **AFILIADOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recaudación de la mora patronal, por el Grupo de Afiliación y Control Patronal, del "INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL E ZAMORA CHINCHIPE, desde mayo del 2008	Situación Económica falta de programas Inflación, Aplicativos necesarios Personal capacitado	$((\% \text{mora patronal cobrada 2008}) / \text{total mora patronal 2007}) * 100$ $(\$ 21031.93) \times 100$ \$ 3771,47 = 557,65%	Porcentaje	Al finalizar 2008	10%	POA 2008 Registro Mora Patronal	Índice= Indicador/Estándar *100 $(557,65\% / 10\%) * 100$ 5577% Brecha = Índice- estándar $(5.576.50\% - 10\%) = 5.566,50\%$
Porcentaje de \$ utilizados en la recaudación de la mora patronal por medio del grupo de trabajo de Afiliación y Control patronal del IESS de Zamora Chinchipe, durante el año 2008	Situación Económica	$(\text{Costos utilizados por Grupo: Afiliación y Control Patronal} / \text{costos mora presupuestados}) \times 100\%$ $\$ 1920 \times 100\%$ 1920 =100 %	Porcentaje	Al finalizar 2008	\$ 1920	Presupuesto compromiso y gasto IESS 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 $=(100/100) * 100$ = 100% Brecha = Índice- estándar $= 100\% - 100\%$ = 0

Análisis e Interpretación:

Se pudo determinar que en el cobro de la mora patronal, del año 2008 con relación al 2007, el Índice es de 557,65% a lo planificado, y el costo del 100%, el bajo costo en la recuperación obedece a los contratados de "Primer Empleo" su presupuesto se determinó por el Ministerio de Trabajo, el índice de eficiencia es de 5.577%, con una brecha de 5.566,50%, lo que muestra que el índice estándar, muestra la falta de conocimiento en el tema, y su eficacia es del 100%

Fuente: Datos POA
Elaborado por: El Autor



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 13

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha Técnica Nro. 7

Objetivo Nro. 7.- Ejecución de la Construcción de la Segunda planta del edificio de las Oficinas Administrativas, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, en el año 2008, a un costo de \$ 66.420,08 dólares

Área de gestión relevante: **AFILIADOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Ejecución de la construcción de la segunda planta de las Oficinas Administrativas del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008	Mejoramiento de Atención al público	$\frac{\text{Construcción Ejecutada}}{\text{Construcción Planificada}} \times 100$ $\frac{100}{100} \times 100$ <p style="text-align: center;">= 100%</p>	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	POA 2008 Registro de Afiliados Grupo de Trabajo de Afiliados	Índice= Indicador/Estándar *100 $(100\% / 100\%)*100$ 100% Brecha = Índice- estándar $(100 - 100\%)= 0\%$
Porcentaje de \$. Dólares utilizados en la Ejecución de la construcción de las Oficinas Administrativas del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008	Costos Elevados Materiales Elevados Inflación Mundial	Costos Ejecutados/ Costos Planificados $(\$ 70.278,67 / \$ 80.038,26)*100=$ = 87,80%	Porcentaje	Al finalizar 2008	\$ 70.278,67 100%	Presupuesto compromiso Inversión IESS 2008	Índice= Indicador/Estándar *100 $(87,80\% / 100\%)*100$ 87,80% Brecha = Índice- estándar $87,80\% - 100\%= - 12,19$

Análisis e interpretación:

Se pudo determinar que en la Construcción de la segunda planta del edificio del IESS, a cargo de la Dirección General, su eficacia logró un índice el 100% en su cumplimiento y culminó sin brecha, en relación a su eficiencia logró un índice del 87,80% de lo presupuestado con una brecha del 12,19 en déficit, su causa se debe a la falta de transferencia de recursos, para pago de planillas, al proceso inflacionario, subida precio de materiales, se distingue que sobre todo se culminó la obra. Como lo muestra su Eficacia

Fuente: Datos POA
Elaborado por: El Autor



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 14

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha técnica Nro. 8

Objetivo Nro. 8.- Encuestar a 148 Afiliados al Seguro, si la construcción de el Hospital del IESS, es una necesidad en Zamora por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, con un costo de \$. 200,00

Área de gestión relevante: **SALUD**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de Afiliados encuestados en la construcción del Hospital del IESS del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2009	Mejoramiento de Atención	<u>Total de Opinión de Si a la Construcción</u> Número de Encuestados $\frac{135}{148} \times 100\%$ = 91,21 %	Porcentaje	Al finalizar 2009	100%	Encuestadores: Alumnos de la UTPL	Índice= Indicador/Estándar *100 (91,21% / 100%)*100 = 91,21 Brecha = Índice- estándar (91,21 -100%)= -8,78
Porcentaje de \$. Dólares utilizados en la Ejecución de las encuestas a los afiliados participantes del del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2009	Número de Encuestadores Recorrido Provincia Encuestas en Instituciones provinciales	Costos Ejecutados/ Costos Planificados $(\$ 195,50 / \$200,00)*100=$ = 97.50%	Porcentaje	Al finalizar 2009	\$. 200,00 100%	Presupuesto Económico Encuestador	Índice= Indicador/Estándar *100 (97,50% /100%)*100 = 97,5% Brecha = Índice- estándar 97,50 % - 100%= - 2,5%
Análisis e interpretación: Se pudo determinar que la obra prioridad es la construcción del hospital del IESS en Zamora, mediante encuesta a los afiliados, su eficacia tiene un índice de 91,21% , con una brecha de 8,78% que no lo ve importante, esta fue realizada con un costo presupuestado de \$.200,00 su eficiencia es del 97,50%, con una brecha del 2,50%, relación a su costo presupuestado. Menor costo en la producción de encuestas mayor eficiencia.							

Fuente: Datos Encuesta
Elaborado por: El Autor



*Implementación de Indicadores de Gestión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Provincia de Zamora Chinchipe año 2008*

Cuadro # 15

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Ficha técnica Nro. 9

Objetivo Nro. 9.- Número de Encuestados a 12 Empleadores y trabajadores del Seguro de Zamora , si han sido capacitados por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, en el 2008, de Zamora Chinchipe, en el año 2008, con un costo de \$. 20,00

Área de gestión relevante: **APRENDIZAJE Y CAPACITACION**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de empleados y trabajadores Encuestados sobre capacitación, por parte , del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL AÑO 2008	Mejoramiento de Atención al público Falta de Interés en capacitar a los trabajadores	<u>Total de Opinión (Total Opinión Nunca)</u> Número de encuestados $\frac{5}{12} \times 100\%$ = 41,67 %	Porcentaje	Al finalizar 2008	100%	Encuestadores: Alumnos de la UTPL	Índice= Indicador/Estándar *100 (41,67% / 100%)*100 = 41,67 Brecha = Índice- estándar (41,67 -100%)= - 58,33
Porcentaje de \$. Dólares utilizados en la Ejecución de la Encuestas a los Empleados y Trabajadores del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008	Número Encuestadores Encuetas en las oficinas	Costos Ejecutados/ Costos Planificados (\$ 20,00 / \$.20,00)*100= = 100,00%	Porcentaje	Al finalizar 2008	\$. 20,00 100%	Presupuesto Económico Encuestador	Índice= Indicador/Estándar *100 (100% /100%)*100 = 100,00% Brecha = Índice- estándar 100,00 % - 100%= -0%
Análisis e interpretación:							
Se pudo determinar que en la encuesta a los trabajadores del IESS, sobre la capacitación. El índice de eficacia es de 41,67%, que no han tenido capacitación en el 2008, con una brecha del 58,33%, lo cual es preocupante, ya que solo se capacita ciertas áreas y no a todo el personal, en lo referente a su eficiencia su índice del 100%, muestra que lo presupuestado por el aspirante a la graduación se cumplió y su brecha es 0%.							

Fuente: Datos Encuesta
Elaborado por: El Autor



3.5. INFORME

Ficha técnica nro. 1

Incremento del número de afiliados, ingresados en 5%, por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde mayo del 2008.

Del análisis realizado a esta ficha técnica se determina que se incremento en un 76%, en el año 2008, con relación al año 2007, esto es muestra clara de lo programado cuando se pone en la ley que la afiliación deja de ser voluntaria, y pasa hacer obligatoria, utilizando el 100% de los recursos presupuestados, no así cuando se determina el índice estándar programado, ya que no obedece en nada la eficacia ya que se pone un 5% y en la realidad su índice es de 1.520,40%, con una brecha demasiado elevada, de 1.515,40%, para lo cual podemos mencionar que si el rubro es muy importante, ya que le da liquidez a la Institución pero que se debe tomar en cuenta la proyección del índice y aplicarlo como se recomienda para el uso que es de 85 a 90%, y debe estar en manos de personas con experiencia en el uso de los mismos, para tener un índice real y aceptable el uso de personal contratado por “Primer Empleo” de parte del Ministerio de Trabajo le permitió notificar a cada una de las empresas con mucha capacidad para que hicieran su respectiva afiliación, en su eficiencia se ocuparon los recursos en forma adecuada y programada.

Ficha técnica nro. 2

Incrementar el número de empleadores, ingresados en un 100%, por el grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008 con relación al año 2007, a un costo de \$ 3.527,00 dólares.

Del análisis e interpretación a esta ficha se determina que su índice de eficacia, es del 216% del número de empleadores registrados en el 2008, con relación al 2007, con una brecha de 116%, el cumplimiento de la misma obedece, a que antes nunca se había tomada medidas como por ejemplo notificar a los patronos, y gracias a la ayuda de las dos personas que se incorporaron de parte del Ministerio de Trabajo en su programa “Mi Primer Empleo” colaboraron para que se cumpla con eficacia. En su eficiencia se cumplió lo



presupuestado en un índice del 99,89% con una brecha de 0,11% mínima para lo logrado, recordando la formula costo frente a beneficio fueron muy eficientes en lograrlo.

Ficha técnica nro. 3

Tramitación y pago de los fondos de cesantía en un 95% por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008 a un costo de \$3.695,00 dólares.

Del análisis e interpretación a esta ficha, se determina que su índice de eficacia, fue de 116,68% en el 2008, frente al año 2007, el uso de la nueva tecnología que posee hoy en día el Instituto de Seguridad Social de Zamora Chinchipe le permite a que sus afiliados tengan ventajas para el acercamiento a la base de datos, ya que se entregaron claves a los usuarios y al estar enlazados con la red nacional se pueden tramitar con mejores oportunidades de servicio frente a lo programado, y el cumplimiento de satisfacción de sus afiliados, en su índice estándar tenemos un cumplimiento de 123%, los empleados de estos servicios han sido debidamente capacitados y sus metas se cumplen. En su eficacia corresponde un índice del 94,42% frente a su indicador estándar alcanza un 99,39% con una brecha de 4,39% que no quita el éxito alcanzado en su meta.

Ficha técnica nro. 4

Otorgar préstamos quirografarios, solicitados por los afiliados en un 100%, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 6.160,78 dólares, con relación al año 2007.

Del análisis e interpretación a esta ficha, se determina que el índice de eficacia, fue de 98,01% en el 2008, frente al 2007, mostrando que no se logro mejorar el mismo, esto se debe a varios factores, el sistema Host, está colapsado, la base de datos no ha emigrado al nuevo sistema de historia laboral, perjudicando en su mejor servicio y en lo planificado, mantiene una brecha de 1,99%, entendiendo que lo programado estuvo considerado el 100%, pero que es aceptable porque se considera bueno en el límite del 95%, también se puede mantener el criterio dentro de las encuestas su opinión es favorable en la atención y servicio de los préstamos, de igual forma en su eficiencia el índice es del 94,42%, esto en



consideración que se invirtió menos y fueron eficaces, frente a lo considerado en su índice estándar se logra su índice en 99,39%, con una brecha de 4,39% disminuyendo sus costos, en su fórmula costos frente al beneficio.

Ficha técnica nro. 5

Conceder préstamos hipotecarios, solicitados por los afiliados en un 100%, por el grupo de trabajo de fondos de terceros del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 6.160,78 dólares.

Del análisis e interpretación de la ficha técnica, se determina que el índice de eficacia, es del 40,70%, frente a lo programado, razones para que su índice no se haya cumplido, tenemos la falta de publicidad, ya que era un nuevo producto puesto al servicio de los afiliados, la falta de políticas adecuadas, falta de información en su debido tiempo, incertidumbre en sus clientes, aunque en lo programado en su índice estándar del 60%, en su índice de eficacia alcanzó el 67,83% con una brecha de 7,83% como producto nuevo es bueno ir tomando indicadores con más certeza, ya que su brecha es bastante para mencionar si cumplimos o no, en su eficiencia su índice es del 94,42%, significado de que hubo eficiencia en la consecución de los objetivos, frente a lo presupuestado, los mismos resultados se reflejan en su índice del 94,42% frente al estándar, con una brecha de 5,58% a favor de la institución, pero muy alta como indicador.

Ficha Técnica nro.6

Recaudación de mora patronal de los empleadores en un 10%, por medio del grupo de trabajo de afiliación y control patronal del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, desde Mayo del 2008 con relación al año 2007, a un costo de \$ 1.920,00 dólares.

Del análisis e interpretación de la ficha técnica, se determina que el índice de eficacia es del 555,65%, en el año 2008, en su relación al año 2007, significado de haber cumplido y pasado su objetivo, con relación a lo programado en un 10%, enmarcamos que no hay conocimiento sobre el manejo de los indicadores, ya que su índice es del 5.577% frente a lo programado no tiene ni aproximación en lo más mínimo, con una brecha de desacierto de



5.566,50%, manejo de indicadores totalmente mal, manejo de eficiencia de recaudación excelente, con respecto al índice de eficiencia, es del 100%, frente a sus costos programados, Mencionamos que parte del éxito en el cumplimiento de sus índices son los contratados de “ Mi Primer Empleo” por parte del Ministerio de Trabajo, y el grupo de afiliación y control patronal, su brecha es de 0, lo que certifica un buen trabajo en su recaudación.

Ficha Técnica nro.7

Ejecución de la Construcción de la segunda planta del edificio de las oficinas administrativas, en un 100%, por la administración central del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 66.420,08 dólares.

Del análisis e interpretación de la ficha técnica, se determina que el índice de eficacia es del 100%, ya que se cumplió lo que se programó para el año 2008, construir la segunda planta, frente a su estándar se logró el objetivo, con muchas circunstancias que ameritan ser interpretadas como la gestión por parte de su director, quien con todo el empeño logró el éxito alcanzado, con la colaboración de su personal, y la ayuda de las autoridades de la matriz, en lo que respecta a su eficiencia, se alcanza un índice del 87,80%, puesto que su presupuesto era de \$.70.278,67 y se invirtieron \$.80.038,26, con una brecha de 12,19% que obedece a varias causas, transferencias a destiempo, pago de planillas puntuales, elevación de los costos de materiales, crisis mundial en la subida del hierro y otros componentes, inflación, la obra se concluyó a pesar de su déficit en su presupuesto.

Ficha técnica nro.8

Ejecución de la construcción de la segunda planta del edificio de las oficinas administrativas, en un 100%, por la administración central del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, en el año 2008, a un costo de \$ 66.420,08 dólares.

Del análisis e interpretación de la ficha técnica, se determina que el índice de eficacia es del 91,21% frente a 148 encuestados su opinión es muy alta, ya que se entiende que es la primera necesidad de sus afiliados, y esperan de la Institución ese cambio prometido de



todo un siempre y que ha sido cuestionada en varios oportunidades, tiene una brecha del 8,78% eso nos muestra a las claras que su brecha de lo solicitado tiene que canalizarse para que se presenten como líderes del mercado y su cambio debe darse en forma urgente con los servicios que aún no han sido atendidos, también hacemos mención que el Instituto de Seguridad Social, debería preocuparse en base a las peticiones de las obras prioritarias que se necesita para una mejor atención a sus afiliados de Zamora Chinchipe. Es ahí donde debe invertir, y no en otros campos como lo ha venido haciendo a lo largo de la historia de su existencia que ha sido siempre criticada, de esta manera no sólo se verá como única en el mercado, sin competidores, si no la más efectiva y eficiente.

Ficha técnica nro.9

Número de encuestados, a 12 empleados y trabajadores del seguro, si han sido capacitados por parte del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE, con un costo de la encuesta \$20,00 dólares

Del análisis e interpretación de la ficha técnica, se determina que el índice de eficacia es del 41,67%, se logra determinar algo que es muy importante dentro de todas las instituciones, los procesos de aprendizaje y crecimiento, ya que significa que hay una gran población de los empleados y trabajadores sin capacitación en el 2008, con una brecha de 58,33% que podríamos cambiar y dejarla en 0% si pensamos que educar es contribuir con la mejora de los servicios, y la satisfacción de nuestros afiliados, como la motivación de su personal, para enfrentar los cambios, que generen trabajo y rendimiento, debemos aclarar que la institución ha estado en un permanente cambio en el 2008, sobre todo en lo que respecta la administración y el uso de la tecnología, en la que respecta a su eficiencia, se cumplió en un 100% en su índice ya que su presupuesto fue bajo pero alcanzable frente a lo planificado, por eso no tiene brecha, dado que el autor costeo las encuestas, pero es bueno que la institución maneje su presupuesto de capacitación desde la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Zamora Chinchipe, más no como se lo hace desde la matriz, dejando sin capacitación a muchos empleados, como muestran los índices reflejados en este estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Conclusiones.-

El instituto ecuatoriano de seguridad social delegación de Zamora Chinchipe ha enfrentado algunos puntos que han sido, los causantes para que no despeje hacia el éxito y conseguir sus objetivos, dentro de estos podemos destacar aquellos que hay que darles importancia y prioridad, como son:

La descentralización de gestión con respecto a la matriz, que obliga a sus personeros de Zamora a tener que buscar los recursos necesarios en la capital porque no pueden tomar decisiones sin el consentimiento de los mismos. Dentro de este mismo tema el presupuesto es elaborado en Quito, y aplicado en Zamora, esto no permite crecer en la atención de las obras, equipamiento de sus oficinas y áreas estratégicas de atención en todo sus servicios, de igual manera la contratación de personal idóneo y calificado y escogido por su representante legal, como estipula el código de trabajo.

La falta de un hospital con toda su infraestructura, y equipo moderno, mas el personal especializado, hace que en muchos de los casos los afiliados tengan que salir a las ciudades mas cercanas, o a su vez a los hospitales de la capital de la república.

Para su capacitación del personal administrativo, el presupuesto es demasiado bajo como lo muestran los anexos del presupuesto, se debe planificar y elaborar el presupuesto en las oficinas de Zamora.

En lo administrativo, no contaban con equipos de oficina, ni equipos tecnológicos acorde con la realidad, y fue en el lapso del 2008 su equipamiento moderno.

Padece de personal en ciertas áreas, donde se congestiona fácilmente y en otros casos el personal necesita ser relevado.

Zamora necesita un hospital del seguro en forma urgente según lo expresan sus afiliados.



Sus fortalezas son únicas, líderes en el mercado, con la Constitución nueva que les brinda más cobertura en el mercado, únicos como aseguradores de todos los sectores laborales, e inclusión en su afiliación de los sectores anteriormente excluidos.

La obligatoriedad de afiliación al seguro social, marca la pauta que si la institución aprovecha las bondades de la constitución tendrá para cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas fácilmente.

Conocemos el potencial que se convertirá Zamora en lo laboral, por parte de las empresas mineras, que cuando empiecen las operaciones, existirán por lo menos 30.000 trabajadores y que el seguro social se potenciará financieramente, ya que la ley los obliga a afiliarse.

Recomendaciones.-



Mejorar la operatividad de la delegación del seguro social de Zamora Chinchipe, descentralizando, tanto en la elaboración y aprobación de su presupuesto, como en la toma de decisiones de su director en conjunto con sus empleados y trabajadores.

Realizar la construcción del hospital en la capital de la provincia, en el cantón Zamora, es fundamental, en conjunto con su equipamiento tecnológico, esto evitará que existan menos riesgos por traslados a otras provincias de sus afiliados para hacerse atender.

Mejorar el presupuesto para capacitación de sus empleados y trabajadores, e inclusive de los mismos afiliados, de esta manera podrá cumplir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Comprar para equipos de computación con la última tecnología para los departamentos y empleados que faltan.

Contratar personal, es indispensable para descongestionar la aglomeración de gente y poder atender con mayor fluidez a sus afiliados.

BIBLIOGRAFÍA



- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000), **Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad, Bogotá**, 3r editores Bogotá
- Centro de tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos mas amplio de la red (1997) Monografías. Com.
- Asamblea Constituyente (2008): **Constitución 2008**, Publicación Oficial de la Asamblea.
- Domínguez Pedro Rubio,(2001): **Introducción a la Gestión Empresarial**,
- Export Quality, Boletín Nro. 70 noviembre 2001; **una introducción a ISO 9000:2000**, (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC).
- Folleto Informativo (2007): **Informativo General sobre prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador,(2008): **Plan Anual del 2008**, Zamora.
- FCME, f.e.p.e. Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (2008), **Gestión de Calidad**, Ecuador. www.f.e.m.e.com.ec
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador,(2008): **Planificación Emergente del 2008**. Resultados del taller de Planificación.
- Kaplan Roberth, S. Norton David P.(2000): **Como utilizar el cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Gestión 2000 S:A



- Kaplan Roberth, S. Norton David P.(2000): **Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España
- Lorino, Philip,(1994): **El control de Gestión Estratégica**, México, Ediciones Alfaomega, SA
- Modragan Pérez Angélica (2002): **Revista de Información y Análisis número 19**, Monografías. Com. (1997).
- Ocampo Villegas, María Cristina (2007): **Control Estratégico y Mejoramiento Continuo**. Universidad de la Sabana.
- www. Infopipyme.com,(2009):**Herramientas de Gestión Empresarial**.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores y Gestión y Cuadro de Mando**, Ediciones Díaz de Santo, Madrid.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador, (2008): **Planificación Emergente del 2008**.

ANEXOS

1. Balance Presupuestario de Compromiso y gasto, dirección provincial de Zamora Chinchipe.



2. Balance Presupuestario de Compromiso y gasto, grupo de trabajo, fondos de terceros.
3. Plan Operativo Anual 2008.
4. Rendición de Cuentas 2008