



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo ", de la ciudad de Quito. Periodo 2008.

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

AUTORA: Patricia Margoth Ortiz Villa

DIRECTORA: Dra. Grace Tamayo

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

Dra. Grace Tamayo,

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: PATRICIA MARGOTH ORTIZ VILLA , ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio 29 del 2009

f)

Yo Patricia Margoth Ortiz Villa declaro ser autora 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.

Patrica Margoth Ortiz Villa

AUTORÍA

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

.....

Patricia Margoth Ortiz Villa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de mi madre, quien durante toda su vida apoyó mis metas y por ser la forjadora de mi camino profesional y espiritual. Así mismo expreso gratitud a mis familiares, profesores y amigos quienes contribuyeron de una u otra forma, para que este esfuerzo se haga realidad.

Patricia

AGRADECIMIENTO

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

Mi reconocimiento al personal de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Grace Tamayo, por haber guiado y orientado acertadamente el presente trabajo de tesis.

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

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	x

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1.	Descripción de la Dirección General de Riesgos del Trabajo.	
1.1.1.	Antecedentes Históricos.	1
1.1.1.1.	Servicios de Prevención de Riesgos del Trabajo.	5
1.1.1.2.	Prestaciones médicas quirúrgicas, hospitalarias, farmacéuticas y de rehabilitación.	5
1.1.1.3.	Prestaciones económicas por muerte e incapacidad permanente o temporal que incluyen pagos por mortuoria, pensiones de viudedad y montepío, indemnizaciones en forma de capital o rentas.	6
1.2.	Base legal	6
1.3.	Organigrama	8
	Organigrama Estructural	9
	Organigrama Funcional	10
1.4.	Plan Estratégico	11
1.4.1.	Misión	11
1.4.2.	Visión	12
1.4.3.	Valores	12
1.4.4.	Objetivos	13

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Planificación	14
2.1.1.	Planificación Estratégica	15
2.1.1.1.	El Proceso de la Planificación Estratégica	16
2.1.1.1.1	Diagnóstico de la Situación Actual	16
2.1.1.1.2	Análisis Interno de la Organización	17
2.1.1.1.3	Análisis Externo de la Organización	17
2.1.1.1.4	Estructura de un Plan Estratégico	18
2.1.2.	Planificación Táctica	21
2.1.3.	Planificación Operativa	21
2.2.	Indicadores	22
2.2.1.	Conceptos	23
2.2.2.	Características	25
2.2.3.	Importancia	26
2.2.4.	Clasificación	28
2.2.4.1.	Indicadores de eficiencia	28
2.2.4.2.	Indicadores de eficacia	29
2.2.4.3.	Indicadores de efectividad	29
2.2.4.4.	Indicadores de equidad	30
2.2.5.	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.	30
2.2.6.	Manejo y presentación de los indicadores.	31
2.2.6.1	Etapas para el desarrollo y establecimiento de los indicadores de gestión.	33
2.2.6.2	Reglas prácticas para la implementación de un sistema de indicadores.	35
2.3.	Cuadro de Mando Integral	37
2.3.1.	Perspectiva Financiera	39
2.3.2.	Perspectiva de Procesos Internos	40
2.3.3.	Perspectiva Cliente	41
2.3.4.	Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento	42
2.3.5.	Pilares del Cuadro de Mando Integral	43

CAPÍTULO 3: DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.	45
3.2.	Preparación de indicadores	47
3.3.	Diseño cuadro de indicadores	49
3.4.	Análisis e interpretación	59
3.5.	Informe	69

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	74
Recomendaciones	77

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------	-----------

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión integral de la seguridad y salud en el trabajo es el alcance de mayor importancia actual a nivel mundial, que centra su objetivo en la prevención de los riesgos del trabajo y tiende a ampliarse a los ambientes laborales y a los comunitarios. Involucra la gestión técnica, la administrativa y la del talento humano, que deben formar parte de la política y el compromiso de la gerencia superior en beneficio de la salud y la seguridad de los trabajadores, el desarrollo y productividad de las empresas y de toda la sociedad.

El Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS tiene la finalidad de orientar a los señores afiliados y empleadores sobre los derechos y obligaciones legales de tipo administrativo-técnico para que cumplan con las mismas, con lo cual se conseguirá el mejoramiento del ambiente laboral, la reducción y control de los siniestros laborales y por ende la satisfacción del usuario y beneficiario de esta entidad.

La responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, consignada en las leyes y reglamentos es la de administrar los programas de prevención de riesgos derivados del trabajo, ejecutar acciones de reparación de los daños provenientes del trabajo, y establecer acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

El institución, busca alcanzar sus objetivos a través de prácticas que conlleven al aprendizaje de todos sus integrantes y apoyen la interacción entre todas las partes, sin lugar a duda esto contribuirá a la construcción de formas de trabajo integradoras, con visiones diferentes centradas en el servicio a los afiliados y beneficiarios que a su vez, se convierten en oportunidades para el desarrollo de la institución.

La responsabilidad del Seguro General de Riesgos del Trabajo, consignada en las leyes y reglamentos es la verificación o control del cumplimiento de la normativa, mediante procedimientos técnicos, que sustituyan el carácter sancionador por una auditoría moderna que permita, mediante la satisfacción de todos, caminar hacia una cultura de la prevención, evitando el daño, la incapacidad, la pérdida de la empresa o lo más grave, la enfermedad y/o la muerte de los trabajadores.

De ahí que se hace necesaria la incorporación a sus procesos de elementos de gestión que permitan una evaluación de sus logros y/o identificación de sus falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores de gestión conforman una herramienta gerencial que ayuda a la toma de decisiones.

El presente estudio se desarrolla en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, de la ciudad de Quito por el año 2008. La necesidad de establecer mejoras en cuanto a la capacitación y prevención de accidentes de trabajo en las empresas y el deseo de dar un mejor servicio en cuanto a las prestaciones brindadas por esta institución, hacen necesario el desarrollo de indicadores que reflejen la gestión de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo para la consecución de sus objetivos.

El sistema de gestión presenta de forma estructurada y sistemática, una ordenación de actividades y procedimientos que permiten que una empresa controle activamente las fallas causantes de los accidentes y enfermedades y consiga los resultados previamente planificados.

Para poder aplicar los indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores se deben aplicar, en qué área se aplicarán, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información.

Gracias al desarrollo del sistema de indicadores de gestión se pudieron conocer varios aspectos importantes de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo de la ciudad de Quito en el año 2008, entre estos, las actividades que agregan valor al proceso y cuáles no, permitiendo de esta forma recomendar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Al aplicar los indicadores de gestión se pudo conocer cuáles fueron las principales falencias en el proceso de valuación de accidentes de trabajo y las prestaciones otorgadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Los indicadores de gestión aplicados en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo en la ciudad de Quito han permitido hacer una evaluación, con base en una serie de criterios. Los resultados obtenidos indican que el riesgo de accidentes

laborales no se percibe como un problema socioeconómico y ambiental, por lo que difícilmente se puede esperar que se concluya que hay que hacer algo al respecto.

Si bien es cierto, las medidas de prevención juegan un papel muy importante para evitar los accidentes de trabajo, una vez suscitado el incidente el Seguro General de Riesgos de Trabajo debe canalizar la atención inmediata para que el afiliado reciba las prestaciones médicas y económicas correspondientes. Asimismo, la atención en el área de salud debe ser óptima y oportuna con el fin de evitar complicaciones posteriores.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se ha determinado que es primordial la aplicación del sistema de indicadores de gestión en forma permanente como una herramienta evaluadora del desempeño, lo que permitirá realizar una valoración constante del trabajo realizado en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo en materia de prevención, capacitación y prestación de servicios al afiliado.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DE TRABAJO, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2008.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DE TRABAJO.

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La realidad laboral de los trabajadores ecuatorianos, en el siglo pasado, obligó a implementar normas y principios reguladores para poder manejar de manera armónica las relaciones entre obreros y patronos.

Una de las primeras leyes que considera aspectos de protección de los trabajadores, fue la LEY OBRERA promulgada por el Presidente Baquerizo Moreno en septiembre de 1916, y en 1917 el Congreso Nacional estableció por Ley de la República, la jornada diaria de ocho horas de trabajo, y la jornada semanal de cuarenta y ocho horas, el descanso remunerado para los días domingos y festivos reconocidos legalmente, y el pago de tarifas especiales para el trabajo en horas extraordinarias, así como se destaca el trabajo de mujeres y menores, y la protección de la maternidad, el desahucio de trabajo y de la responsabilidad por los accidentes de trabajo.

La segunda Ley Obrera, se creó el 22 de septiembre de 1921 y fue sancionada por el Presidente Tamayo, esta Ley contiene normas sobre “indemnización pecuniaria al obrero y jornalero por accidente de trabajo”, cuyo reglamento se expide en abril de 1922. Esta Ley establece la equivalencia entre ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL, regula las indemnizaciones en los casos de incapacidad total, parcial o de muerte del trabajador.

En marzo de 1927 se promulga la LEY DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO, en donde se establece la obligatoriedad de los empresarios de asegurar a

sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro alguno para su salud o su vida. Prohíbe además, ocupar a mujeres y menores de 18 años en trabajos peligrosos y menciona la obligación de los empleadores de instruir a sus trabajadores sobre las medidas de seguridad.

Posteriormente, en 1928 se publica la LEY DE RESPONSABILIDAD POR ACCIDENTES DE TRABAJO, responsabilizando al patrono por los accidentes ocurridos en el trabajo. El patrono está obligado a proporcionar la asistencia médica y farmacéutica gratuita y a pagar las indemnizaciones por incapacidad y muerte del trabajador.

En abril de 1928, se crea la Caja de Pensiones integrado por su Consejo de Administración, especial mención se concede a la Ley de Jubilación, Montepío Civil, Ahorro y Cooperativa.

La naciente Seguridad Social, se instaura en el Ecuador dando origen a la pugna de poderes políticos y sociales. El proteccionismo era selectivo, pues solamente comprendía a los empleados pertenecientes al Magisterio, los empleados Bancarios, y Militares, lo que luego de una serie de convulsiones políticas de la época, en 1937, dieron origen a la Caja del Seguro, de empleados privados y obreros que estaba destinada a la protección de los trabajadores y empleados, del sector privado del país.

En 1970, mediante Decreto Ejecutivo 517 la Junta Militar de Gobierno creó la Caja Nacional del Seguro Social. En 1964 se amplían y complementan las prestaciones que concedía el Seguro Social, en el cual se incluyó el SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO, el mismo que venía a llenar las necesidades de proteger al trabajador que sufre algún tipo de incapacidad.

Posterior a esto, en febrero de 1965, entra en vigencia el REGLAMENTO DEL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO, y en diciembre del mismo año, el Instituto Nacional de Previsión, resolvió considerar períodos subsidiados por enfermedad o riesgos de trabajo.

Igualmente, se expidieron reglamentos específicos posteriores, que ayudaron a los trabajadores a mejorar su calidad de vida y sus condiciones de trabajo.

Posteriormente, en la época del auge petrolero, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social firmó convenios internacionales con España, Chile, Argentina, México, Estados Unidos, igualmente con la OPS, OMS y OIT.

Las prestaciones que se incluían con la aportación del 1.5% mensual, se encontraban entre otras, las de asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria, ambulatoria, de rehabilitación, así como de los servicios de prevención de riesgos.

En la actualidad, la gestión del Seguro General de Riesgos del Trabajo, y de la Seguridad y Salud en el Trabajo, se fundamenta también en la Política de Prevención de Riesgos Laborales, que en su artículo 9 señala: “Los países miembros desarrollarán las tecnologías de información y los sistemas de gestión, en materia de seguridad y salud en el trabajo con miras a reducir los riesgos laborales”.

Para ello se requiere afianzar y armonizar las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, con la aplicación de los conocimientos que demandan ser actualizados y aplicados a los procesos de prevención de riesgos, médico asistenciales y económico prestacionales, acciones vitales para estar acorde a la etapa de la globalización, lo que nos permite entrar en el mundo productivo, competitivo y cambiante, sin descuidar lo más valioso de los recursos indispensables en una organización, el ser humano.

El Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS tiene la finalidad de orientar a los señores afiliados y empleadores sobre los derechos y obligaciones legales de tipo administrativo-técnico para que cumplan con las mismas, con lo cual se conseguirá el mejoramiento del ambiente laboral, la reducción y control de los siniestros laborales y por ende la satisfacción del usuario y beneficiario de esta entidad.

La responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, consignada en las leyes y reglamentos es la de administrar los programas de prevención de riesgos derivados del trabajo, y de ejecutar acciones de reparación de los daños provenientes del trabajo, y ejecutar acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

El Seguro General de Riesgos de Trabajo cubre toda lesión corporal y todo estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado,

incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y sitio de trabajo.

Para efectos de la concesión de las prestaciones del Seguro de Riesgos de Trabajo, se considera accidente de trabajo:

- ✓ “El que se produjere en el lugar de trabajo o fuera de él con ocasión o como consecuencia del mismo.
- ✓ El que ocurriere en la ejecución de las órdenes del empleador o por comisión de servicio, fuera del propio lugar de trabajo, con ocasión o como consecuencia de las actividades encomendadas.
- ✓ El que ocurriere por la acción de terceras personas o por acción del empleador o de otro trabajador durante la ejecución de las tareas y que tuvieren relación con el trabajo.
- ✓ El que sobreviniere durante las pausas o interrupciones de las labores, si el trabajador se hallare a orden y disposición del patrono.
- ✓ El que ocurriere con ocasión o como consecuencia del desempeño de actividades gremiales o sindicales de organizaciones legalmente reconocidas o en formación”.¹

La protección del Seguro General de Riesgos de Trabajo otorga derecho a las siguientes prestaciones básicas:

- Servicios de prevención.
- Servicios médicos asistenciales, incluidos los servicios de prótesis y órtesis.
- Subsidios por incapacidad, cuando el riesgo ocasione impedimento para laborar.
- Indemnización por pérdida de capacidad profesional, según la importancia de la lesión, cuando el riesgo ocasione incapacidad permanente parcial, que no justifique el otorgamiento de una pensión de invalidez.
- Pensión de invalidez.
- Pensión de montepío, cuando el riesgo hubiese ocasionado el fallecimiento del afiliado.

Las prestaciones básicas del Seguro General de Riesgos del Trabajo son aplicables a:

¹ REGLAMENTO GENERAL DEL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO, Art.1

- ✓ Los afiliados;
- ✓ Beneficiarios del Seguro de Riesgos del Trabajo;
- ✓ Empleadores; y,
- ✓ Funcionarios de Riesgos del Trabajo.

1.1.1.1. SERVICIOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO

Son responsabilidades del Seguro de Riesgos del Trabajo, en materia de Prevención de Riesgos las siguientes:

1. Vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a la prevención de riesgos profesionales.
2. Realizar estudios e investigaciones sobre prevención de riesgos y mejoramiento del ambiente laboral.
3. Promover la formación en todos los niveles de personal técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo, particularmente en el perfeccionamiento de prevención de riesgos.
4. Informar e instruir a empresas y trabajadores sobre prevención de siniestros, riesgos de trabajo y mejoramiento del ambiente laboral.
5. Mantener contactos e informaciones técnicas con los organismos pertinentes, tanto nacionales como internacionales.
6. Asesorar a los empleadores y afiliados sobre el Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
7. Cumplir con los programas de auditorías de riesgos del trabajo a las empresas como medio de verificación del cumplimiento de la normativa legal aplicable a la prevención de riesgos por parte de los empleadores y partes interesadas.
8. Evaluar los riesgos laborales tanto ambientales como biológicos en las empresas.
9. Investigar los siniestros laborales, accidentales y enfermedades ocupacionales.
10. Realizar análisis de puestos de trabajo.

1.1.1.2. PRESTACIONES MÉDICAS QUIRÚRGICAS, HOSPITALARIAS, FARMACÉUTICAS Y DE REHABILITACIÓN.

La entrega de las prestaciones médico asistenciales estarán a cargo de las unidades médicas del IESS y los demás prestadores de salud, públicos y privados, debidamente acreditados por el IESS y contratados para tal objeto.

En caso de enfermedad ocupacional, el afiliado tendrá derecho a las siguientes prestaciones básicas:

Asistencia médica curativa integral, que incluye la consulta profesional, los exámenes y procedimientos de diagnóstico, las actas quirúrgicas, la hospitalización, la entrega de fármacos y las demás acciones de recuperación y rehabilitación de salud.

1.1.1.3. PRESTACIONES ECONÓMICAS POR MUERTE E INCAPACIDAD PERMANENTE O TEMPORAL, QUE INCLUYEN PAGOS POR MORTUORIA, PENSIONES DE VIUDEDAD Y MONTEPÍO, INDEMNIZACIONES EN FORMA DE CAPITAL O RENTAS.

Las prestaciones económicas que otorga el Seguro de Riesgos del Trabajo dependen del tipo de incapacidad originada en accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales; siendo para este objetivo, la siguiente clasificación de incapacidades:

- ✓ Incapacidad temporal.
- ✓ Incapacidad permanente parcial.
- ✓ Incapacidad permanente total.
- ✓ Incapacidad permanente absoluta.
- ✓ Muerte.

1.2 BASE LEGAL

El plan de asesoría: Implantación del Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo, se basa en las siguientes disposiciones legales vigentes:

- Constitución Política del Ecuador

La Constitución Política del Ecuador señala en su artículo 57 que “El Seguro General Obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, *riesgos de trabajo*, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

El Seguro General Obligatorio será derecho irrenunciable e imprescindible de los trabajadores y sus familias”.

➤ Ley de Seguridad Social

Señala en el artículo 155 que: “El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral”.

Y en el artículo 156 señala: “El Seguro General de Riesgos del Trabajo cubre toda lesión corporal y todo estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo.

No están amparados los accidentes que se originen por dolo o imprudencia temeraria del afiliado, ni las enfermedades excluidas en el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo como causas de incapacidad para el trabajo”.

➤ Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Capítulo II.- Política de prevención de riesgos laborales.

En sus Arts. 4 y 9 establece: “En el marco de sus Sistemas Nacionales de Seguridad y Salud en el Trabajo, los países miembros deberán propiciar el mejoramiento de las condiciones de SST, a fin de prevenir daños en la integridad física y mental de los trabajadores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo”.

“Los países Miembros desarrollaran las tecnologías de información y los sistemas de gestión en materia de seguridad y salud en el trabajo con miras a reducir los riesgos laborales”.

- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

En el artículo 5: Responsabilidades del IESS, señala lo siguiente:

“Nº. 2.- Vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales, utilizando los medios necesarios y siguiendo las directrices que imparta el Comité Interinstitucional”

“Nº. 5.- Informar e instruir a empresas y trabajadores sobre prevención de siniestros, riesgos del trabajo y mejoramiento del medio ambiente.”

- Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo (Resolución 741)

Artículo 44.- “Las empresas sujetas al régimen del IESS deberán cumplir las normas y regulaciones sobre prevención de riesgos establecidas en la Ley, Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, Decreto Ejecutivo 2393, en el propio Reglamento General y en las recomendaciones específicas efectuadas por los servicios técnicos de prevención, a fin de evitar los efectos adversos de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales, así como también de las condiciones ambientales desfavorables para la salud de los trabajadores”.

- Reglamento Orgánico Funcional del IESS (Resolución C.D.021)

De la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo

Art. 41.- “La Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo es responsable de administrar los programas de prevención y ejecutar acciones de reparación de los daños derivados de accidentes y enfermedades profesionales o de trabajo, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral”.

1.3 ORGANIGRAMA

La organización estructural de una compañía constituye su armazón, ya que es en base a ella que se articulan una serie de funciones, tareas, procedimientos encaminados a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Sin embargo, esto no se hace posible sin el adecuado flujo de información entre todos y cada uno de los departamentos y estos a su vez hacia la dirección general quien tomará decisiones trascendentales para el crecimiento organizacional.

En la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS, la estructura orgánica se presenta de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO DEL IESS



FUENTE: Reglamento Orgánico Funcional del IESS Arts.: 41-42-44-46

AUTOR: Patricia Ortiz

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO DEL IESS



FUENTE: Reglamento Orgánico Funcional del IESS Arts.: 41-42-44-46

AUTOR: Patricia Ortiz

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, un instrumento de gestión de la alta gerencia, es la cultura de toda organización, la tecnología, las normas y los procedimientos administrativos, operativos y financieros que van a permitir el logro de objetivos y metas de la organización a largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Se puede decir que el éxito o el fracaso de una empresa depende la planeación estratégica.

El Seguro General de Riesgos del Trabajo, tiene como meta principal alcanzar los objetivos institucionales a través de prácticas que conlleven al aprendizaje de todos sus integrantes y apoyen la interacción entre todas las partes, sin lugar a duda esto contribuirá a la construcción de formas de trabajo integradoras, con visiones diferentes centradas en el servicio a los afiliados y beneficiarios que a su vez, se convierten en oportunidades para el desarrollo de la institución.

Trabajar con criterios estratégicos y con una metodología probada en una organización, permite lograr acuerdos entre las distintas áreas, lo que implica adoptar a la planificación estratégica como un instrumento de gestión y ejecución de las acciones.

1.4.1 MISIÓN

La formulación de la misión constituye “una declaración duradera de los propósitos que distingue a una empresa de otras similares”²

La misión en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, es:

“Proteger la salud de los afiliados, a través de programas de prevención de los Riesgos derivados del Trabajo y brindar acciones de reparación de los daños derivados de los mismos, incluyendo la rehabilitación física, mental y reinserción laboral”.

² SARMIENTO, Alfredo. Auditoría Administrativa, INCAE, año 1998. Pg.1

1.4.2 VISIÓN

La visión en una organización es “una declaración amplia y suficiente de dónde quiere que una empresa esté en el futuro. Es el lazo de unión del presente con el futuro de la entidad”.³

El concepto de visión en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, es:

“Ser líderes en prevención de riesgos de trabajo, de reconocido prestigio nacional e internacional, que norme y entregue servicios integrales de calidad en el campo preventivo y jurídico, orientados a la reducción de siniestralidad laboral y de los costos sociales y económicos autosustentables y una estructura legal apropiada, generando cultura de salud en la población, para la mejora de la calidad de vida de sus afiliados y su entorno”.

1.4.3 VALORES

La gestión integral de la seguridad y salud en el trabajo es el alcance de mayor importancia actual a nivel mundial, que centra su objetivo en la prevención de los riesgos laborales y tiende a ampliarse a los ambientes laborales y a los comunitarios en cercanía o bajo la influencia de los sitios de trabajo. Involucra la gestión técnica, la administrativa y la del talento humano, que deben formar parte de la política y el compromiso de la gerencia superior en beneficio de la salud y la seguridad de los trabajadores, el desarrollo y productividad de las empresas y de toda la sociedad.

La responsabilidad del Seguro de Riesgos del Trabajo, consignada en las leyes y reglamentos es la verificación o control del cumplimiento de la normativa, mediante procedimientos técnicos, que sustituyan el carácter sancionador por una auditoría moderna que permita, mediante la satisfacción de todos, caminar hacia una cultura de la prevención, evitando el daño, la incapacidad, la pérdida de la empresa o lo más grave, la enfermedad y/o la muerte de los trabajadores.

³ SARMIENTO, Alfredo. Auditoría Administrativa, INCAE, año 1998. Pg.1

1.4.4 OBJETIVOS

Dentro de los objetivos que persigue la Dirección del Seguro General de Riesgos de Trabajo, encontramos los siguientes:

- ✓ Informar a los afiliados, patronos y partes interesadas sobre las prestaciones básicas del Seguro de Riesgos del Trabajo.
- ✓ Informar a las empresas sobre sus responsabilidades legales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Informar a los trabajadores y partes interesadas sobre sus deberes y derechos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo en relación con el Seguro General de Riesgos de Trabajo.
- ✓ Asesorar a las organizaciones sobre las responsabilidades de los empleadores, trabajadores y del IESS.
- ✓ Generar una cultura socio-laboral de la prevención de los riesgos.
- ✓ Mejorar la imagen institucional, proporcionando un asesoramiento técnico administrativo actualizado y de beneficio real para los involucrados en las actividades productivas de empleadores y trabajadores.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANIFICACIÓN

Toda organización tiene competencia, incluso aquellas sin fines de lucro. Compiten por financiamiento, personal capacitado y por una participación en el mercado con los productos y servicios que proveen.

Para ser competitivos e incluso para sobrevivir económicamente, las organizaciones se ven desafiadas. Lo que conlleva a que éstas aprovechen todo su potencial, ya sea humano, tecnológico y financiero.

Un éxito duradero exige que la organización tenga una comprensión clara de su misión y sus objetivos, al igual que del mercado en que opera.

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

La planificación usualmente es tipificada de tres formas en función del tiempo que cada una estipula:

HORIZONTE	ENFOQUE	ASPECTOS	RESPONSABLES
3 a 5 años	Estratégico	Visión, arquitectura, metas del negocio	Gerente Senior, CIO
1 a 2 años	Táctico	Asignación de recursos, selección de proyectos	Gerentes medios, Supervisores de línea de SI, Comité directivo
6 meses a 1 año	Operacional	Gerencia e proyectos, tiempos de entrega y cumplimiento de presupuestos	Profesionales de SI, Gerentes de línea, empleados

Generalmente, la planificación estratégica es concebida como la planificación que tiene un mayor horizonte que la operacional y la táctica.

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, un instrumento de gestión de la alta gerencia, es la cultura de toda organización, la tecnología, las normas y los procedimientos administrativos, operativos y financieros que van a permitir el logro de objetivos y metas de la organización a largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

La planificación estratégica de una organización es la base fundamental para el éxito o fracaso de la misma.

2.1.1.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

2.1.1.1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Paso N°1: Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso N°2: Identificación de clientes internos y determinación de su demandas

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos lograrán la satisfacción de los clientes externos"

2.1.1.1.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como: su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeñoⁱ.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

2.1.1.1.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

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).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios del entorno (cultural, demográfico).
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos).
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación).
- Las políticas públicas y prioridades del sector.
- El riesgo de factores naturales.
- La competencia.
- Las regulaciones.
- Condiciones diversas.

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

2.1.1.1.4 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, es:

"Proteger la salud de los afiliados, a través de programas de prevención de los Riesgos derivados del Trabajo y brindar acciones de reparación de los daños derivados de los mismos, incluyendo la rehabilitación física, mental y reinserción laboral".⁴

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

VISIÓN

⁴ Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

El concepto de visión en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, es:

“Ser líderes en prevención de riesgos de trabajo, de reconocido prestigio nacional e internacional, que norme y entregue servicios integrales de calidad en el campo preventivo y jurídico, orientados a la reducción de siniestralidad laboral y de los costos sociales y económicos autosustentables y una estructura legal apropiada, generando cultura de salud en la población, para la mejora de la calidad de vida de sus afiliados y su entorno”.⁵

La visión de futuro señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Debe ser difundida interna y externamente.

⁵ Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo

VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Los *objetivos estratégicos* establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La *estrategia* como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen cómo se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las *políticas* son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores conceptos, podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

2.1.2. PLANIFICACIÓN TÁCTICA

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

2.1.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- ✓ Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normalmente programables.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ✓ Cubre períodos reducidos.
- ✓ Su parámetro principal es la eficiencia.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

La planificación operativa se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos y a corto plazo son propios de la planificación operativa.

2.2. INDICADORES

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito

del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

El uso de indicadores obedece a la necesidad de contar con un instrumento que admita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objetivo.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

2.2.1. CONCEPTOS

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”⁶

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

⁶ PÉREZ JARAMILLO, Carlos. Los Indicadores de Gestión, folleto pg.1

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”.⁷

Los indicadores se definen como medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, o de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o un acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

El acto de medir se realiza través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia frente a la cual confrontar el valor de un indicador.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

⁷ BENJAMIN FRANKLIN, Enrique. Auditoría Administrativa – Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Prentice Hall, segunda edición año 2007, pg.147.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- ✓ Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- ✓ Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- ✓ Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- ✓ Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- ✓ Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- ✓ Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

TOTALIDAD: No se miran aspectos parciales, sino el conjunto.

EQUILIBRIO: Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.

OPORTUNIDAD: Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

EFICIENCIA: Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

INTEGRACIÓN: Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de empresa.

CREATIVIDAD: Continua búsqueda de rasgos significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

IMPULSO A LA ACCIÓN: Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

2.2.3. IMPORTANCIA

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

Los indicadores sirven para dirigir políticas, establecer normas concretas, metas, rendir cuentas y evaluar una institución determinada. Constituyen herramientas para mejorar la gestión y para soportar la toma de decisiones estratégicas.

Los indicadores pueden ser usados para la autorregulación de las organizaciones, el mejoramiento continuo, hacer comparaciones teniendo en cuenta la complejidad de las

instituciones, el establecimiento de puntos de referencia para la toma de decisiones, la comparación con las mejores prácticas nacionales e internacionales, la comparación entre partes de la entidad que desarrollan las mismas funciones y dar cuentas del uso de los recursos a la sociedad y al Estado.

El uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo.
- ✓ Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- ✓ Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios; entre otros.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

Esta división se basa en la idea de obtener información adicional de los factores del proceso administrativo en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite dar las recomendaciones adecuadas y, sobre todo, seguir una secuencia sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

Los indicadores de los procesos son de 4 clases:

1. De uso de recursos o eficiencia en el manejo de los mismos.
2. De resultados o eficacia en el logro de los objetivos.
3. De impacto o efectividad de la gestión.

4. De equidad.

2.2.4.1. INDICADORES DE EFICIENCIA

Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos.

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. “La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa.”⁸ Al cliente, hoy en realidad no le interesa si la empresa es o no eficiente, al cliente le interesa más si su precio está con su capacidad de pago, pero para ello la empresa debe tener unos costos accesibles o visto de otra manera, debe ser eficiente en el manejo de los recursos.

El concepto de eficiencia es relativo, es decir, siempre se es mejor o peor que algo o alguien. Por lo tanto se puede tener eficiencia mayor o menor que cien. Para el cálculo de la eficiencia es necesario compararse con alguien. La eficiencia está dada como el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso. La eficiencia es dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien. Está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos y monetarios.

Materiales: Son los utilizados como materia prima durante el proceso de obtención del producto. Son medidos en metros, kilos, metros cúbicos, litros, etc.

Maquinaria: Son las horas máquina utilizadas durante el proceso de obtención de un producto. Son medidas en horas-máquina.

Mano de Obra: Son las horas hombre utilizadas en la obtención de un producto, son medidas en horas-hombre.

Medios logísticos: Son los medios utilizados en la obtención de un producto, los medios son los físicos (áreas), de servicios (energía, teléfono, acueducto), de transporte, etc.

⁸ www.virtual.unal.edu.co. Indicadores de Gestión. Universidad Nacional de Colombia. Disponible 15/06/2009

Métodos: Son los medios utilizados en la obtención de un producto, de acuerdo con el método definido. Se da en horas del ciclo.

Monetarios: Es el dinero utilizado en la obtención del producto. Este dinero es el adicional a los costos de los insumos ya descritos.

2.2.4.2. INDICADORES DE EFICACIA

Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión.

Vistas así las cosas, siempre los productos propuestos tienen un cliente y es él quien determina el logro de los resultados. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que seamos eficaces.

“La eficacia está dada por el número de unidades logradas, con respecto al número de unidades esperadas.”⁹ Está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien. La eficacia mide la capacidad de innovación, mientras que la eficiencia mide la capacidad racional.

2.2.4.3. INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Efectividad es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado.

El concepto de efectividad debe entenderse como “el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro.”¹⁰ Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa. La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien.

⁹ www.virtual.unal.edu.co. Indicadores de Gestión. Universidad Nacional de Colombia. Disponible 15/06/2009

¹⁰ www.virtual.unal.edu.co. Indicadores de Gestión. Universidad Nacional de Colombia. Disponible 15/06/2009

2.2.4.4. INDICADORES DE EQUITAD

La equidad es un proceso donde intervienen distintas variables, y se obtienen productos. Es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos.

Lo anterior pudiera representarse como unos gastos y una rentabilidad, que bien pudiera ser de carácter político, económico o social, según el objetivo buscado. “La equidad está dada por la participación en el aporte a los costos, y en la participación del beneficio. El aporte a los gastos es independiente de la participación al beneficio, y no es posible esperar que quien más aporte sea quien más se beneficie.”¹¹

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Un indicador se construye obteniendo los siguientes datos:

- **Nombre:** Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir. Algunos ejemplos son: eficiencia en el uso de los materiales, eficiencia en el uso de la maquinaria, la calidad del producto, la confiabilidad del resultado, la productividad de la empresa, rotación del personal.
- **El objetivo:** Se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida. Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia con respecto a la competencia, el grado de aceptación de nuestros productos por parte del cliente.
- **Los niveles de referencia:** Se refieren a los estándares de comparación de nuestros indicadores.
- **El dueño del proceso:** Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando respecto a las referencias seleccionadas.

¹¹ www.virtual.unal.edu.co. Indicadores de Gestión. Universidad Nacional de Colombia. Disponible 15/06/2009

- **Los puntos de lectura:** Se refiere a los puntos o actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición. Esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente los procedimientos y los métodos.
- **La frecuencia:** Se refiere a la periodicidad con que se deben realizarse las mediciones, de tal manera que permita una toma de decisiones oportuna.

Los indicadores, entonces son necesarios para conocer el desempeño de las organizaciones a partir de la información obtenida después de su análisis. Aquí no se debe perder de vista que, dentro de las etapas para la elaboración de un sistema de indicadores es imprescindible la etapa del análisis y seguimiento de los resultados obtenidos. Son en este sentido apoyo para el control de la gestión y guía en la toma de decisiones.

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN 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. 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 decir, la información que se obtenga no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta un análisis profundo 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, 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. Aquí puede incluirse una columna en la que conste el

porcentaje de tiempo dedicado por el [personal](#) de la organización en cada actividad.

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 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: perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva de los procesos internos y perspectiva aprendizaje-crecimiento.

2.2.6.1 ETAPAS PARA EL DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS 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.

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 las características del resultado que se espera.

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

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 aprendieron 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 MEDICIÓN

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.

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

H) ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el [proceso](#) de descripción completa, [documentación](#), divulgación e inclusión entre los [sistemas](#) de operación de la organización de los [indicadores de gestión](#). Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los [manuales](#) de [indicadores](#) de [gestión](#) de la organización.

I) MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

E [sistema](#) de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los [objetivos](#), [estrategias](#) y [procesos](#) de las [empresas](#).

Hacer [mantenimiento](#) al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de [la empresa](#) y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el [valor](#) que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

2.2.6.2. REGLAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas.
- No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear [procedimientos](#) que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben definir claramente los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del [control](#).
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 1. Dimensiones de los indicadores de gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Fuente: Soporte & Cía Ltda.

Autor: Carlos Mario Pérez Jaramillo.

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo (o se convierte en un indicador indispensable para la organización). De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un

verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿Es fácil de medir?
- ✓ ¿Se mide rápidamente?
- ✓ ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ✓ ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de Cuadro de Mando Integral fue presentado en 1992 por la revista Harvard Business Review, en base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones del negocio.

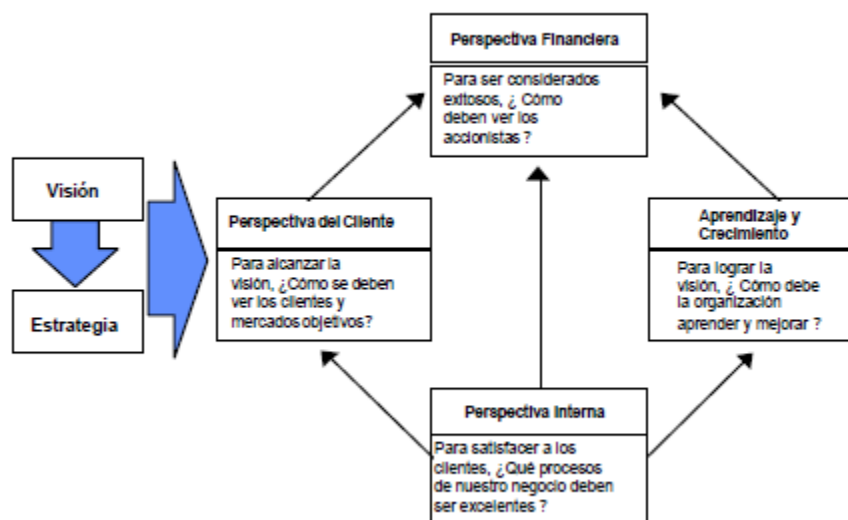
El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información 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 Kaplan y Norton son:

- La perspectiva financiera (¿cómo percibimos nuestros accionistas?)
- La perspectiva del cliente (¿cómo percibimos nuestros clientes?)
- La perspectiva de procesos internos (¿en qué procesos deberíamos sobresalir si queremos tener éxito?)

- El aprendizaje y crecimiento (¿cómo sostendremos nuestra habilidad para cambiar y mejorar?).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Soporte & Cía Ltda.

Autor: Carlos Mario Pérez Jaramillo.

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, 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 de este instrumento.

El Cuadro de Mando Integral 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.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. “Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.”¹²

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

¹² www.fundibeq.org. Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

2.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. “Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización”.¹³

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

¹³ www.fundibeg.org. Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, en esta perspectiva los procesos claves de la organización deben desarrollarse para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

La satisfacción de los clientes por tanto radica en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

2.3.3. PERSPECTIVA CLIENTE

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. “Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente”.¹⁴

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes

¹⁴ www.fundibeg.org. Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009

que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

2.3.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. “Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo”.¹⁵

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje, el crecimiento de la organización contribuyan a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un

¹⁵ www.fundibeg.org. Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009

aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

2.3.5 PILARES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del Cuadro de Mando Integral parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado.

Otro de los elementos de cualquier estrategia y por tanto de cualquier Cuadro de Mando Integral es la proposición de valor al cliente.

El valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Como el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto, todos los cambios propiciados por el entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

CAPÍTULO 3: DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

El presente estudio se desarrolla en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, de la ciudad de Quito por el año 2008. La necesidad de establecer mejoras en cuanto a la capacitación y prevención de accidentes de trabajo en las empresas y el deseo de dar un mejor servicio en cuanto a las prestaciones brindadas por esta institución, hacen necesario el desarrollo de indicadores que reflejen la gestión de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo para la consecución de sus objetivos.

Una de las características de las organizaciones modernas es la incorporación a sus procesos de elementos de gestión que permitan una evaluación de sus logros y/o identificación de sus falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores de gestión conforman una herramienta gerencial que ayuda a la toma de decisiones.

Gracias al sistema de indicadores de gestión se podrá medir los procesos y de esta manera controlarlos y mejorarlos.

INTRODUCCIÓN

La Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo tiene como objetivos:

- ✓ Informar a los afiliados, patronos y partes interesadas sobre las prestaciones básicas del Seguro de Riesgos del Trabajo.
- ✓ Informar a las empresas sobre sus responsabilidades legales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Informar a los trabajadores y partes interesadas sobre sus deberes y derechos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo en relación con el Seguro General de Riesgos de Trabajo.
- ✓ Asesorar a las organizaciones sobre las responsabilidades de los empleadores, trabajadores y del IESS.
- ✓ Generar una cultura socio-laboral de la prevención de los riesgos.
- ✓ Mejorar la imagen institucional, proporcionando un asesoramiento técnico administrativo actualizado y de beneficio real para los involucrados en las actividades productivas de empleadores y trabajadores.

Los resultados esperados para los clientes de la gestión preventiva son:

- ✓ **Empresarios:** Incremento de la productividad luego de la implantación del sistema de gestión en seguridad y salud.
- ✓ **Trabajadores:** Disminución de lesiones, fatiga e insatisfacción laboral e incremento de beneficios económicos.
- ✓ **Organismos de control:** Disminución de su actividad fiscalizadora, en base a proponer un sistema integral e integrado a resultados concretos y a competitividad, para que la gestión se la asuma por ser parte de la excelencia.
- ✓ **Sociedad:** Las empresas excelentes generan desarrollo económico, plazas de trabajo, estabilidad y seguridad. Estos son los beneficios de mayor valoración social.

Se alcanza la sustentabilidad de los sistemas de gestión en base al involucramiento y a la participación de la gerencia, de la supervisión y de los trabajadores. Para que esto suceda, todos estos niveles deben ganar algo significativo con su involucramiento. Es así como, la gerencia únicamente se involucra si al implantar las gestiones, éstas determinan mayor productividad y competitividad, un mercado más amplio, etc. Para que el trabajador se involucre y se comprometa, debe existir una política según la cual éste sea recompensado cada vez que participe en la obtención de los objetivos de producción, calidad y prevención de riesgos laborales.

El sistema de gestión presenta de forma estructurada y sistemática, una ordenación de actividades y procedimientos que permiten que una empresa controle activamente las fallas causantes de los accidentes y enfermedades y que consiga unos resultados previamente planificados.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.

Para la preparación de los indicadores de gestión se consideró como variables los programas de capacitación para la prevención de los accidentes de trabajo en las empresas de la ciudad de Quito por el año 2008, los accidentes de trabajo ocurridos y las prestaciones básicas otorgadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en el mismo año. Para ello es necesario recordar que:

El Seguro General de Riesgos de Trabajo cubre todo accidente de tipo laboral originado por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y sitio de trabajo.

Se considera accidente de trabajo a todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador lesiones corporales o perturbaciones funcionales o la muerte inmediata o posterior como consecuencia del accidente o enfermedad.

Los accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales profesionales pueden originar:

- ✓ Incapacidad temporal.
- ✓ Incapacidad permanente parcial.
- ✓ Incapacidad permanente total.
- ✓ Incapacidad permanente absoluta.
- ✓ Fallecimiento.

La protección del Seguro General de Riesgos de Trabajo otorga derecho a las siguientes prestaciones básicas:

- ✓ Servicios de prevención.
- ✓ Servicios médicos asistenciales, incluidos los servicios de prótesis y órtesis.
- ✓ Subsidios por incapacidad, cuando el riesgo ocasione impedimento para laborar.
- ✓ Indemnización por pérdida de capacidad profesional, según la importancia de la lesión, cuando el riesgo ocasione incapacidad permanente parcial, que no justifique el otorgamiento de una pensión de invalidez.
- ✓ Pensión de invalidez.
- ✓ Pensión de montepío, cuando el riesgo hubiese ocasionado el fallecimiento del afiliado.

Las prestaciones por accidentes de trabajo se conceden desde el primer día de labor, para lo cual el trabajador accidentado debe estar registrado en el IESS, mediante el respectivo aviso de entrada.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social realiza estudios de prevención, análisis, evaluaciones y controles de los riesgos de trabajo, en los lugares donde se desarrolla la actividad laboral.

Además, mantiene permanentemente un programa de educación para prevenir los riesgos profesionales y ocupacionales, mediante cursos de formación y capacitación, sobre normas de seguridad.

Mediante la aplicación de los indicadores de gestión se determinará si los objetivos que persigue el Seguro General de Riesgos del Trabajo que fueron señalados anteriormente se están cumpliendo con eficiencia o si se encuentran inconvenientes que impidan su cumplimiento.

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES.

La exigencia de los organismos de control en el Ecuador: Dirección Nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS y el Ministerio de Trabajo y Empleo, buscan disminuir el aumento en el número de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en el Ecuador haciendo cumplir la legislación actual.

El Ecuador como País Miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), tiene la obligación de cumplir con lo establecido en el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, y su Reglamento de Aplicación, el que señala la obligación de contar con una Política de Prevención de Riesgos Laborales, además de las obligaciones y derechos de empleadores, trabajadores y personal vulnerable, las sanciones que deberán aplicar los países miembros.

El Reglamento de Aplicación del Instrumento Andino, establece la gestión de la prevención de riesgos laborales. Es importante considerar el tema de la responsabilidad solidaria, ya que muchos empleadores consideran que se libran de responsabilidad en caso de accidentes de trabajo si realizan sus actividades por medio de contratistas y subcontratistas, ya que frente a la ley, tanto el empleador como el contratista son responsables solidarios.

En nuestro país el IESS, por medio de la Dirección Nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo, busca adaptar y aplicar legalmente a la realidad nacional, el modelo establecido en este Reglamento de Aplicación del Instrumento Andino CAN, por medio del SASST (Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo) que a diferencia de lo que se cree, no es un estudio, ni un certificado, sino un Sistema de Gestión con sus respectivos componentes que tendrá un tiempo de

implementación y su mantenimiento será por medio de las auditorías internas exigidas en este documento.

La normativa para el proceso de investigación de accidentes de trabajo, establece los parámetros de investigación, clasificación y codificación de accidentes de trabajo e incidentes a nivel nacional, información con la cual se llena los avisos de accidente que deben entregarse en un plazo no mayor a 10 días desde la fecha del accidente.

De acuerdo a las estadísticas y registros proporcionados por el Servicio de Rentas Internas SRI, el número de empresas registradas en la ciudad de Quito, por el año 2008 ascendió a 26.220. Adicionalmente a los datos otorgados por esta entidad del gobierno, según datos de la Subdirección Nacional de Riesgos del Trabajo del IESS en el Ecuador existen 4.331 empresas de alto riesgo y 10.667 de moderado riesgo, por lo que está por demás justificado el campo de trabajo relacionado con la implementación de indicadores de gestión para la evaluación de los riesgos y accidentes de trabajo, así como el aporte a la sociedad y a los sectores empresariales del país.

Para poder aplicar indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores debo aplicar, en que área se aplicará, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información. Es necesario entonces conocer los puntos básicos para establecer los indicadores de gestión:

El diseño de este sistema se basa en un análisis de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo de la ciudad de Quito en el año 2008 en diversos aspectos que permitan obtener la información adecuada para el desarrollo de los mismos.

Como se señaló anteriormente, las variables a utilizar son: los programas de capacitación para la prevención de los accidentes de trabajo en empresas de la ciudad de Quito por el año 2008, los accidentes de trabajo ocurridos y las prestaciones básicas otorgadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en el mismo año, con estas variables y los datos sobre el número de empresas señalados anteriormente, se desarrolló el cuadro de indicadores de gestión ampliado en el siguiente punto.

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES.

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

1/10

PROCESO	Prevención de riesgos	OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar a los empleadores y trabajadores la información necesaria sobre seguridad en el trabajo.
Nombre del indicador:	Porcentaje de acciones preventivas enfocadas en la gestión de riesgos de trabajo en empresas de la ciudad de Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Medir el grado de eficacia sobre la capacitación respecto a seguridad en el trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((Nº de acciones preventivas realizadas en empresas afiliadas al IESS en Quito en el año 2008/Nº de acciones programadas a realizar a empresas afiliadas al IESS en la ciudad de Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Planillas mensuales programas de prevención y casos de estudio y programas de capacitación.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Satisfacción del servicio del Seguro General de Riesgos del Trabajo.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

2/10

PROCESO	<i>Investigación de accidentes graves y fatales de origen laboral.</i>	OBJETIVO DEL PROCESO	<i>Identificar el número de accidentes fatales de origen laboral denunciados al SGRT.</i>
Nombre del indicador:	Porcentaje de investigación de accidentes fatales denunciados al SGRT, ocurridos a causa de una actividad de origen laboral.		
Objetivo del indicador:	Determinar el porcentaje de accidentes laborales ocurridos en la ciudad de Quito en el año 2008.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((Nº de accidentes fatales denunciados a causa de alguna actividad de origen laboral investigados por el SGRT en Quito en el año 2008 /Nº de accidentes fatales ocurridos a causa de alguna actividad de origen laboral ocurridos al SGRT en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Informe de investigación de accidentes de trabajo. Auditorías Técnicas.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Denuncias realizadas por afiliados sobre accidentes de trabajo al SGRT.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

3/10

PROCESO	<i>Prestaciones médicas.</i>	OBJETIVO DEL PROCESO	<i>Brindar un servicio eficiente y oportuno a los afiliados que sufrieren accidentes de tipo laboral.</i>
Nombre del indicador:	Porcentaje de accidentes de trabajo atendidos en hospitales del IESS.		
Objetivo del indicador:	Determinar el porcentaje de accidentes laborales atendidos satisfactoriamente en hospitales del IESS.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Producto		
Fórmula:	((Nº de casos atendidos favorablemente por hospitales del IESS en Quito el año 2008 /Nº total de accidentes de trabajo notificados al SGRT en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Informe de revisión de accidentes de trabajo reportados.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Informe de accidentes de trabajo atendidos en hospitales del IESS.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

4/10

PROCESO	Prestaciones médicas.	OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar un servicio eficiente y oportuno a los afiliados que sufrieren accidentes de tipo laboral.
Nombre del indicador:	Porcentaje de funcionarios que atiende público por casos de accidentes de trabajo en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el número de funcionarios destinados a atención al afiliado que ha sufrido algún accidente de tipo laboral.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((N° de funcionarios del SGRT que atiende público por casos de accidentes de trabajo en Quito en el año 2008/N° total de funcionarios del SGRT que atiende público en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Registro de funcionarios del SGRT que atiende al público.		
Peridicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Registro de funcionarios del SGRT que atiende al público.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

5/10

PROCESO	Prestaciones médicas.	OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar atención médica con los mejores profesionales y equipos a los afiliados.
Nombre del indicador:	Porcentaje del gasto ejecutado en salud en atención de accidentes de trabajo en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el monto total destinado a atención en salud a afiliados que sufrieron accidentes de trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Economía/Producto		
Fórmula:	((Monto total del gasto ejecutado en salud en atención de accidentes de trabajo en Quito en el año 2008/Monto total esperado del gasto ejecutado en salud en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Informe de ejecución presupuestaria.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Presupuesto anual área de salud.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

6/10

PROCESO	Prestaciones económicas.	OBJETIVO DEL PROCESO	Resolver de la manera más oportuna y adecuada los beneficios económicos tramitados en el SGRT.
Nombre del indicador:	Tiempo promedio de respuesta de la concesión de beneficios económicos por accidentes de trabajo en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el tiempo destinado en la resolución de denuncias sobre accidentes de trabajo y prestaciones brindadas a los afiliados.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Calidad/Producto		
Fórmula:	((Sumatoria Nº de días de demora para cada beneficio económico otorgados en Quito en el año 2008/Total beneficios económicos tramitados en el SGRT en Quito en el año 2008))	Escala:	Número de días.
Fuentes de datos:	Estadísticas del Sistema de Concesión de Beneficios Económicos del IESS.		
Peridicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Estable.
Nivel de referencia:	Promedio de respuesta de concesión de beneficios económicos del SGRT del IESS.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

7/10

PROCESO	Prevención de riesgos: Capacitación/Asesorías	OBJETIVO DEL PROCESO	Incrementar el número de empresas al Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Nombre del indicador:	Porcentaje de empresas del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el número de empresas que conforman el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Producto		
Fórmula:	((Nº de empresas del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo en Quito en el año 2008/Nº de empresas del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo incorporadas en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Registro de empresas incorporadas al Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo en el año 2008.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Promedio de empresas incorporadas al Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

8/10

PROCESO	<i>Prevención de riesgos / Prestaciones médicas / Prestaciones económicas.</i>	OBJETIVO DEL PROCESO	<i>Capacitar a los funcionarios destinados a atender los procesos de provisión de prestaciones por accidentes de trabajo.</i>
Nombre del indicador:	Porcentaje de funcionarios del SGRT capacitados en los procesos de provisión de bienes / servicios en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el número adecuado de funcionarios destinados a atender a los afiliados por riesgos de trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((N° de funcionarios del SGRT capacitados en los procesos de provisión de bienes / servicios (productos estratégicos) en Quito en el año 2008/N° total de funcionarios del SGRT en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Listados de funcionarios capacitados por el SGRT.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Funcionarios capacitados por el SGRT del IESS para atención al público.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

9/10

PROCESO	<i>Prevención de riesgos / Prestaciones médicas / Prestaciones económicas.</i>	OBJETIVO DEL PROCESO	<i>Incentivar a las empresas a mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados.</i>
Nombre del indicador:	Porcentaje de mejoras implementadas de auditorías realizadas en empresas de Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el porcentaje de empresas que acogen las mejoras sugeridas en auditorías realizadas sobre riesgos del trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((Nº Total de mejoras implementadas de auditorías realizadas en empresas de Quito en el año 2008/Nº Total de mejoras formuladas en auditorías realizadas empresas de Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Informe de Auditoría. Informe de implementación de mejoras.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Informes de auditorías sobre riesgos del trabajo.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

DIRECCIÓN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO
INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL AÑO 2008
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

10/10

PROCESO	Prevención de riesgos / Prestaciones médicas / Prestaciones económicas.	OBJETIVO DEL PROCESO	Clasificar a los afiliados por sectores de trabajo con el fin de determinar en donde se encuentra la mayor incidencia de accidentes laborales.
Nombre del indicador:	Porcentaje de clasificación de los afiliados por sectores de trabajo en Quito en el año 2008.		
Objetivo del indicador:	Establecer el porcentaje de afiliados por sectores de trabajo.		
Objetivo al que impacta este indicador:	Eficacia/Proceso		
Fórmula:	((Nº Total afiliados clasificados por sectores de trabajo en Quito en el año 2008/Nº Total de trabajadores en Quito en el año 2008)*100)	Escala:	Porcentaje (0 a 100)
Fuentes de datos:	Informe de clasificación de afiliados por áreas de trabajo.		
Periodicidad del cálculo:	Anual.	Tendencia:	Creciente.
Nivel de referencia:	Informe de clasificación de afiliados por áreas de trabajo.	Nivel de desagregación:	Ninguno.
RESPONSABILIDADES			
Responsable del cálculo:	Asistente administrativa área de prevención de riesgos del trabajo.		
Responsable del seguimiento y análisis:	Subdirector de Prevención y Control de Prestaciones.		

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

1. Las acciones preventivas comprenden: investigación de accidentes (graves o fatales), ejecución de etapas del programa de prevención de accidentes de trabajo, apoyo a la constitución de comités de higiene y seguridad (se verifica mediante las actas de constitución), participación en reuniones de higiene y seguridad (se verifica mediante las actas de reuniones), diagnósticos de puestos de trabajo, mediciones ambientales o exámenes ocupacionales para la valoración biológica de la exposición a factores de riesgos ambientales. Las acciones programadas a realizar corresponden a las consideradas en el respectivo plan propuesto para el año 2009 y considera la aplicación a nivel nacional. La medición del indicador es anual.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

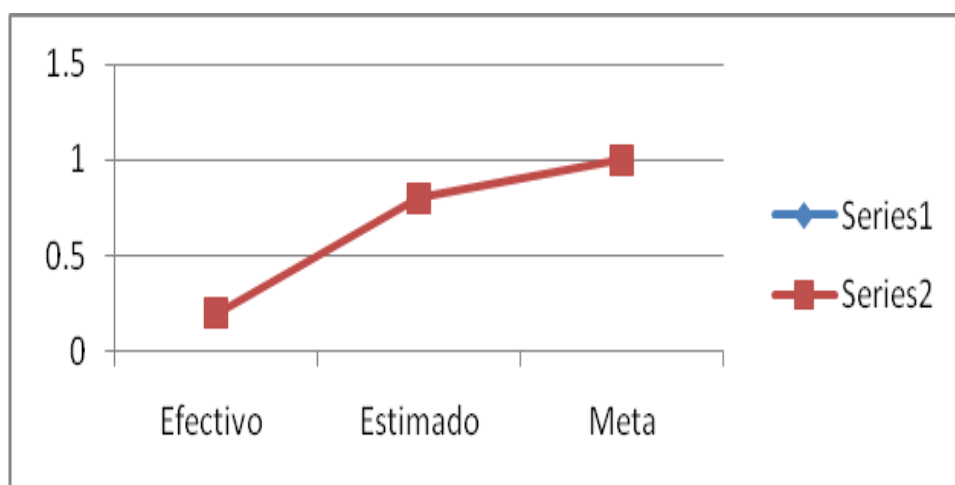
Efectivo a diciembre de 2008: 20%

Estimado: 80%

Meta: 100%

Con estos valores establecemos el siguiente gráfico comparativo:

INDICADOR: PREVENCIÓN DE RIESGOS



2. El número de accidentes fatales considera aquellos accidentes ocurridos a causa de una actividad de origen laboral y su investigación se debe realizar sobre la base de los accidentes denunciados en la ciudad de Quito en el año 2008. La investigación de accidentes deberá acreditarse mediante la elaboración de informes técnicos, cuyos formatos generales serán establecidos por la Comisión Valuadora de Incapacidades. Las metodologías de investigación y análisis de accidentes también serán estandarizados a nivel nacional. El número de accidentes fatales ocurridos a causa de una actividad laboral denunciados corresponde a todos los accidentes con cobertura del seguro con desenlace de muerte del o los trabajadores. Deberán realizarse investigaciones de todos los accidentes fatales de origen laboral y deben mantenerse estadísticas mensuales. La medición del indicador es anual.

La aplicación de este indicador arrojó los siguientes resultados:

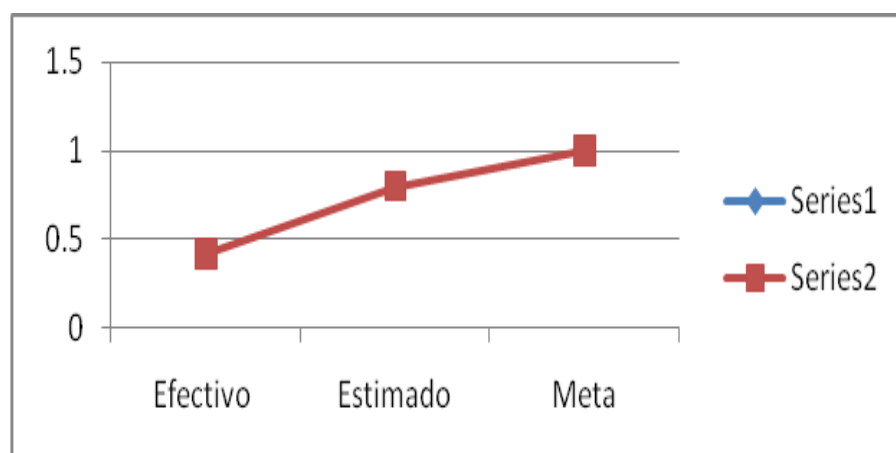
Efectivo a diciembre de 2008: 41.9%

Estimado: 80%

Meta: 100%

Con estos valores establecemos el siguiente gráfico comparativo:

INDICADOR: INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE ORIGEN LABORAL



3. Este indicador considera los accidentes de trabajo atendidos en hospitales del IESS en la ciudad de Quito al 31 de diciembre de 2008, los cuales deben ser revisados y analizados, con la finalidad de incorporar mejoras en los estándares de atención a los afiliados. La medición del indicador es anual.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

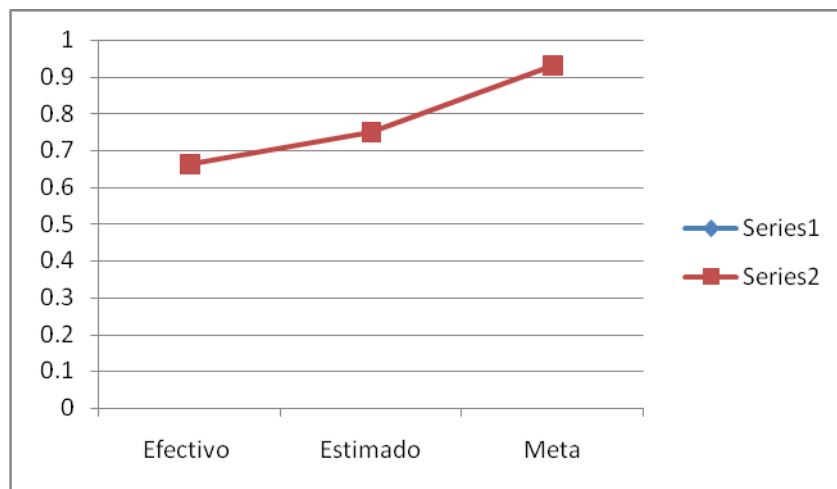
Efectivo a diciembre de 2008: 66.3%

Estimado: 75%

Meta: 93%

Con estos valores establecemos el siguiente gráfico comparativo:

**INDICADOR: ACCIDENTES DE TRABAJO ATENDIDOS EN HOSPITALES
DEL IESS**



4. El número de funcionarios que atiende público por casos de accidentes de trabajo considera a los funcionarios de la ciudad de Quito que acceden y utilizan una base de conocimiento sobre accidentes de trabajo definida. El número total de funcionarios que atiende público considera a los funcionarios que se relacionan directamente con los afiliados. El total de funcionarios del Seguro General de Riesgos del Trabajo SGRT está calculado al 31 de diciembre 2008. La medición del indicador es anual.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

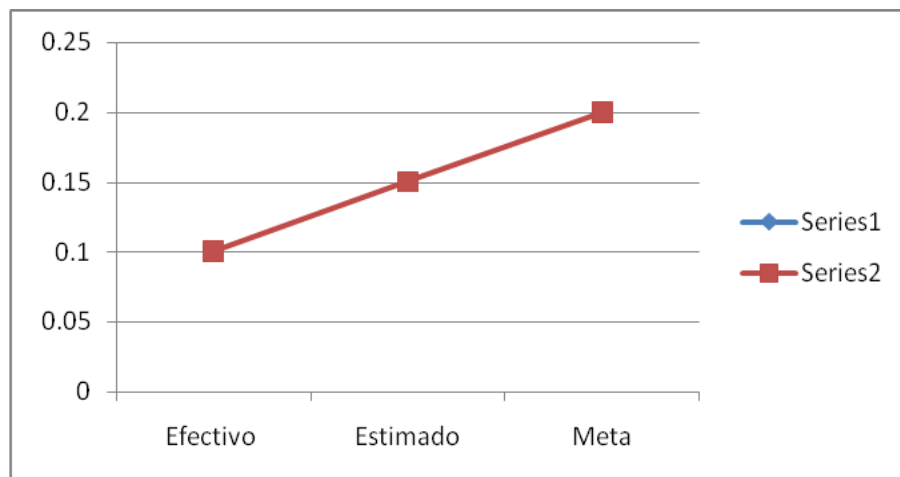
Efectivo a diciembre de 2008: 10%

Estimado: 15%

Meta: 20%

En el gráfico observamos:

***INDICADOR: FUNCIONARIOS QUE ATIENDEN AL PÚBLICO POR CASOS
DE ACCIDENTES DE TRABAJO***



5. El monto del gasto total ejecutado en salud en atención a los accidentes de trabajo considera los desembolsos pagados según el sistema contable presupuestario. El monto total del gasto en salud considera el total de gasto ejecutado en prestaciones. La medición del indicador es anual.

Luego de la aplicación de este indicador se obtuvo el siguiente resultado:

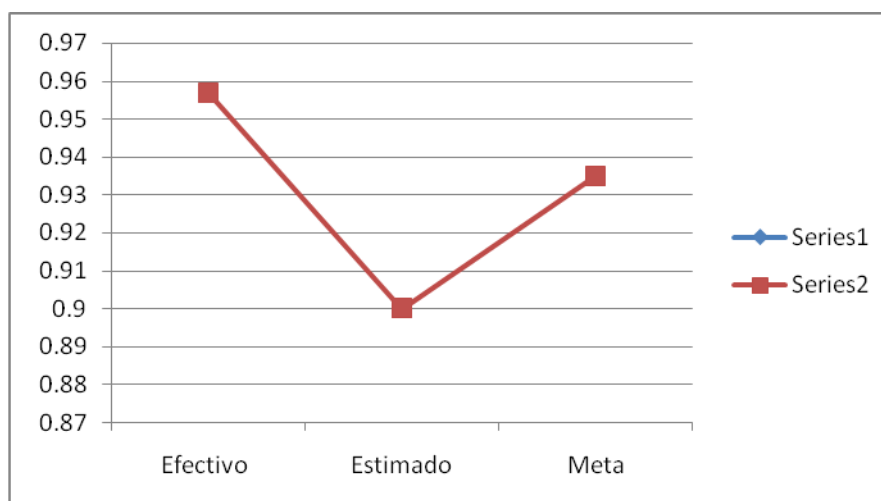
Efectivo a diciembre de 2008: 95.7%

Estimado: 90%

Meta: 93.5%

El gráfico de estos resultados es el siguiente:

***INDICADOR: GASTO EJECUTADO EN SALUD EN ATENCIÓN DE
ACCIDENTES DE TRABAJO***



6. La meta de 39 días hábiles como promedio de tiempo de respuesta de concesión de beneficios ley contempla el promedio anual de trámites realizados (desde la recepción de la solicitud de beneficios hasta su resolución). La meta es anual.

Los resultados obtenidos son:

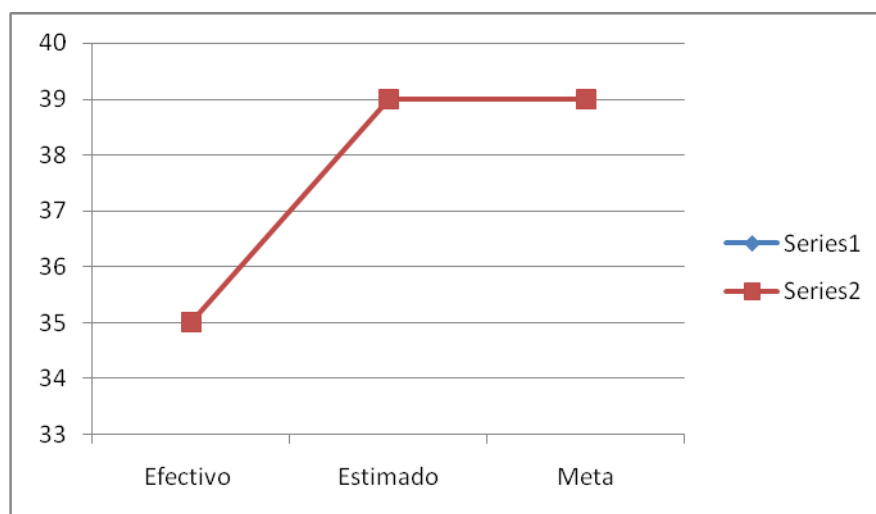
Efectivo a diciembre de 2008: 35 días

Estimado: 39 días

Meta: 39 días

El gráfico de estos porcentajes es el siguiente:

**INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA DE CONCESIÓN DE
BENEFICIOS POR ACCIDENTES DE TRABAJO**



7. Se entiende por empresa acreditada aquella que ha cumplido con las cláusulas y requisitos establecidos en el programa los cuales son: capacitación, higiene y seguridad, gestión y auditoria, obteniendo los correspondientes documentos oficiales de acreditación, que certifican que la empresa ha implementado procesos de gestión de los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Las empresas incorporadas en el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo en la ciudad de Quito durante el 2008, tienen un 17% de avance, lo que corresponde a la aplicación de la lista de chequeo en los tres módulos (gestión, capacitación y seguridad e higiene) y la entrega de recomendaciones pertinentes.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

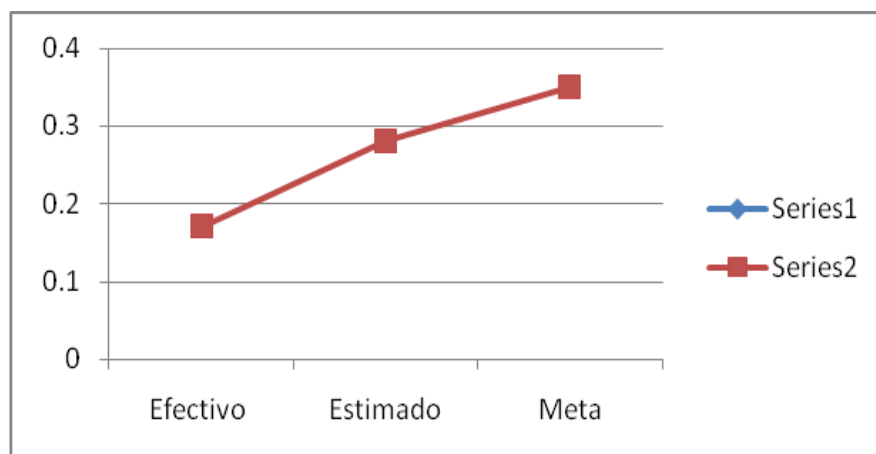
Efectivo a diciembre de 2008: 17%

Estimado: 28%

Meta: 35%

El gráfico de este indicador es:

INDICADOR: EMPRESAS ADSCRITAS AL PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



8. La capacitación se concentra en reforzar las normas y procedimientos orientados a mejorar la calidad en la entrega de las prestaciones económicas, médicas y preventivas. La estimación de funcionarios es en base a la información disponible y puede estar sujeta a cambios. La medición del indicador es anual.

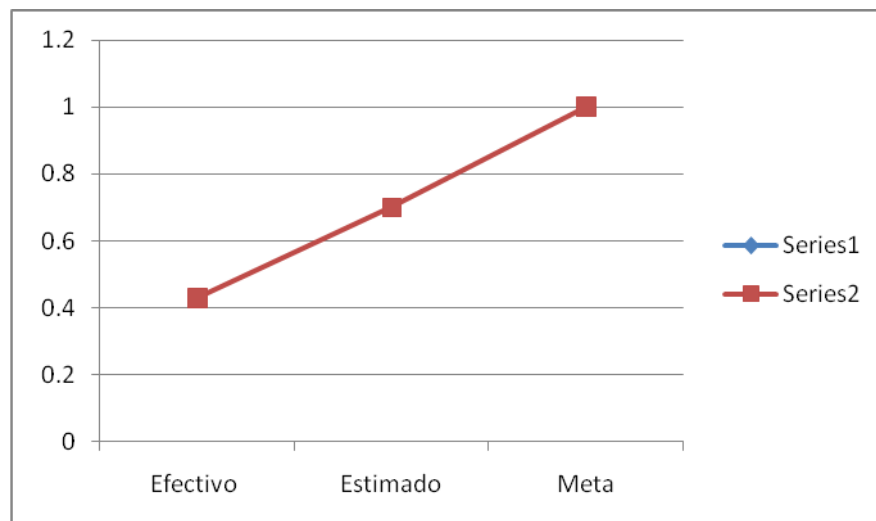
La aplicación de este indicador dio el siguiente resultado:

Efectivo a diciembre de 2008: 43%

Estimado: 70%

Meta: 100%

INDICADOR: FUNCIONARIOS DEL SGRT CAPACITADOS EN LOS PROCESOS DE PRESTACIONES POR ACCIDENTES DE TRABAJO



9. El número total de mejoras implementadas de auditorías realizadas en la ciudad de Quito en el año 2008 considera tanto las mejoras implementadas como aquellas que se encuentran en proceso de implementación. El indicador es anual.

Los resultados obtenidos al aplicar este indicador fueron los siguientes:

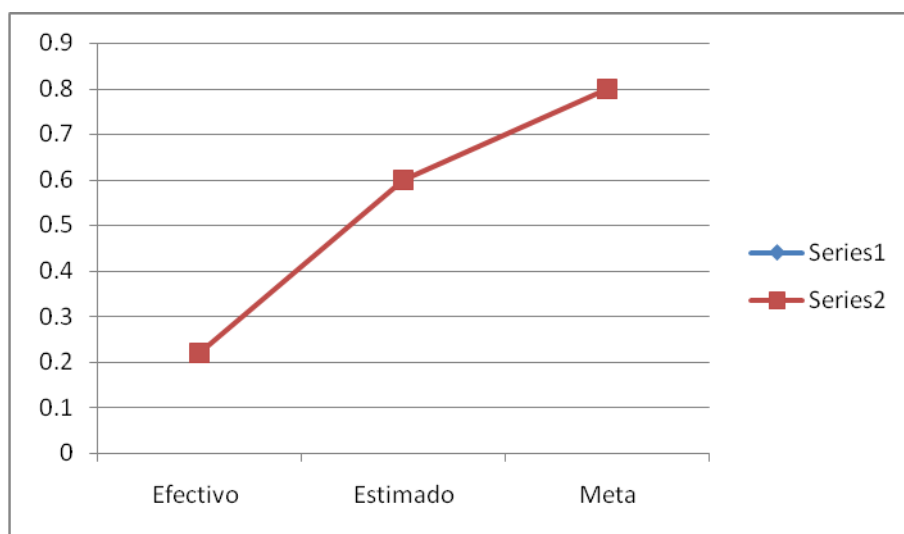
Efectivo a diciembre de 2008: 22%

Estimado: 60%

Meta: 80%

El gráfico de estos resultados es:

**INDICADOR: PORCENTAJE DE MEJORAS IMPLEMENTADAS DE AUDITORÍAS
REALIZADAS A EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**



10. El número total de afiliados clasificados por sectores de trabajo que laboran en la ciudad de Quito en el año 2008 corresponde al total de afiliados a los cuales se les clasificará según los siguientes criterios: independientes, públicos, privados, según el grupo o actividad económica, se cuantificarán y se determinarán sus necesidades. El número total de afiliados clasificados por sectores de trabajo corresponde a 26.220 empresas existentes en la ciudad de Quito durante el año 2008. El indicador es anual.

De la aplicación de este indicador se obtuvieron los siguientes datos:

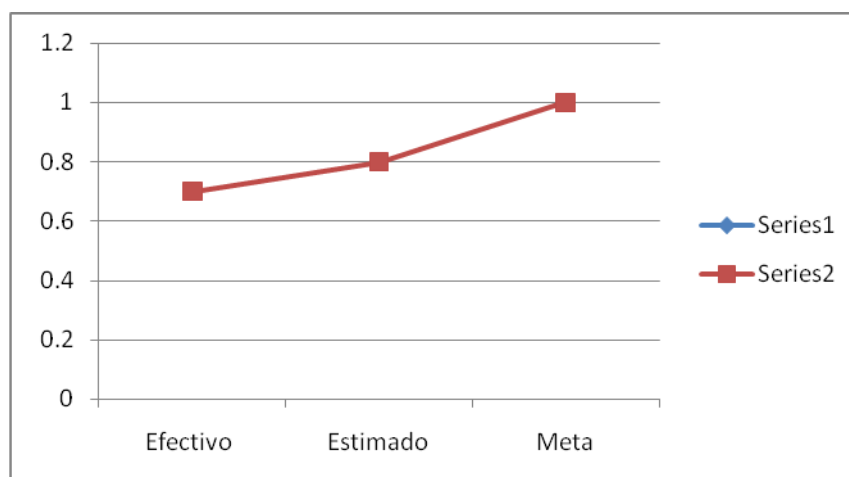
Efectivo a diciembre de 2008: 70%

Estimado: 80%

Meta: 100%

El gráfico de estos resultados es:

**INDICADOR: PORCENTAJE DE TRABAJADORES CLASIFICADOS POR
SECTORES DE TRABAJO**



3.5 INFORME

Gracias al desarrollo de un sistema de indicadores de gestión se pudieron conocer varios aspectos importantes de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo de la ciudad de Quito en el año 2008, entre estos, las actividades que agregan valor al proceso y cuáles no, permitiendo de esta forma aplicar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Los hallazgos que se determinaron al aplicar los indicadores de gestión son los siguientes:

- 1. Falta de cumplimiento de la meta propuesta en acciones programadas a realizar que corresponden a los planes y programas de prevención de accidentes de origen laboral consideradas en el respectivo plan propuesto.*

En la investigación realizada se pudo constatar que los cursos de capacitación de prevención de riesgos de trabajo son insuficientes, lo que conlleva a un mayor número de accidentes de tipo laboral que afectan tanto los afiliados como a las entidades en donde prestan sus servicios.

Uno de los objetivos del Seguro General de Riesgos de Trabajo es realizar acciones de prevención que comprenden: investigación de accidentes (graves o fatales), ejecución de etapas del programa de prevención de accidentes de trabajo, apoyo a la constitución de comités de higiene y seguridad, participación en reuniones de higiene y seguridad, diagnósticos de puestos de trabajo, mediciones ambientales o exámenes ocupacionales para la valoración biológica de la exposición a factores de riesgos ambientales, entre otros.

Este incumplimiento se debe a la falta de atención tanto en autoridades como en empresarios y trabajadores sobre la importancia que tiene la prevención de riesgos en el trabajo. Lo que provoca un incremento en el número de accidentes laborales con consecuencias graves o fatales.

- 2. El número de accidentes fatales denunciados por los afiliados e investigados por el Seguro General de Riesgos del Trabajo es de únicamente el 41.9%.*

El total de los accidentes fatales de origen laboral denunciados por los afiliados e investigados por el SGRT no cubre la meta propuesta por la institución.

El número de accidentes fatales considera aquellos accidentes ocurridos a causa de una actividad de origen laboral y su investigación se debe realizar sobre la base de los accidentes denunciados en la ciudad de Quito en el año 2008 y corresponde a todos los accidentes con cobertura del seguro con desenlace de muerte del o los trabajadores.

La falta de una comisión investigadora que agilite la revisión de las denuncias realizadas por los afiliados sobre los accidentes graves o fatales ocurridos en la ciudad de Quito limita la consecución de la meta establecida por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

Lo anterior puede provocar el estancamiento de la información requerida para la entrega de las prestaciones a las cuales tienen derecho los afiliados.

- 3. El porcentaje de accidentes de trabajo atendidos en los hospitales del IESS no corresponde al total de accidentes denunciados por los afiliados al SGRT.*

El Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT) es el ente encargado de atender a los afiliados en los trámites correspondientes derivados de accidentes laborales y dar paso a la entrega de las prestaciones derivadas de aquello, ya sean: médicas, hospitalarias o económicas.

Esto se debe a la falta de atención oportuna y adecuada en los hospitales del IESS sumados a la demora en los trámites investigativos por parte del SGRT. Lo que da como resultado que cierto número de afiliados den preferencia a la atención en centros médicos privados.

- 4. El número de funcionarios que atienden a los afiliados en el Seguro General de Riesgos del Trabajo no es el suficiente.*

Los funcionarios que atienden al público para realizar los trámites correspondientes por accidentes de trabajo no son suficientes para cubrir la demanda de los afiliados. La meta propuesta por la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo es incrementar este número al menos en un 20% del número total de sus funcionarios, meta que no se ha cumplido, pues solo se alcanzó un 10%.

Este problema implica una demora significativa en la atención a los afiliados, en la investigación de las denuncias presentadas y en la entrega oportuna de las prestaciones.

5. El total del gasto ejecutado en salud no cumple la meta establecida.

Se estableció que el monto total del gasto ejecutado en salud corresponde al 95.7% del total presupuestado.

El monto del gasto total ejecutado en salud en atención a los accidentes de trabajo considera los desembolsos pagados según el sistema contable presupuestario. El monto total del gasto en salud considera el total de gasto ejecutado en prestaciones.

Si bien es cierto, el porcentaje de cumplimiento se acerca a la meta establecida, no obstante el porcentaje faltante puede derivar en una carencia de insumos médicos necesarios para la atención de los afiliados.

6. El tiempo promedio de respuesta en la concesión de los beneficios de ley es de 35 días.

El tiempo promedio de respuesta en la concesión de los beneficios de ley que corresponden a los afiliados que sufrieren accidentes de origen laboral es de 35 días, número inferior a la meta establecida que es de 39 días promedio.

Si bien es cierto, la respuesta en la concesión de los beneficios establecidos en la ley para los afiliados que sufren accidentes de trabajo mejora la meta establecida por el SGRT, es necesario evaluar si puede reducirse el tiempo establecido, con la finalidad de agilizar el proceso de concesión de los beneficios.

7. El número de empresas incorporadas al Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo es únicamente del 17%.

Se determinó que del total de empresas registradas en la ciudad de Quito, únicamente el 17% forman parte del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, impartido por el SGRT.

La falta de concientización de empleadores y afiliados hace más difícil que exista un eficiente sistema de prevención de accidentes de trabajo, lo que conlleva a que no se

cumplan los objetivos para los que fueron creadas las distintas unidades del IEES que prestan servicios a sus afiliados.

- 8. La capacitación a funcionarios que atienden al público en los trámites referentes a la concesión de los beneficios por accidentes de trabajo es del 43%.*

Se pudo conocer que la capacitación impartida a los funcionarios que son destinados a la atención a los afiliados es insuficiente. Esto implica una falta de interés en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, entidad encargada de atender y tramitar las denuncias sobre accidentes de trabajo de los afiliados al IEES.

Al no contar con el personal debidamente capacitado para este fin, se hace ineficiente e inadecuada la atención al público.

- 9. El total de mejoras implementadas en las empresas sugeridas en auditorías realizadas por el SGRT es del 22%.*

Las mejoras en los ambientes de trabajo para prevenir accidentes graves o fatales que han sido sugeridas en las auditorías realizadas por el SGRT, no han sido consideradas por las empresas como fundamentales para brindar seguridad a sus trabajadores.

El SGRT dentro de los programas de prevención de riesgos laborales tiene como objetivo realizar auditorías a las empresas afiliadas al Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, sin embargo, las empresas no han dado la importancia que merece la prevención de riesgos laborales. Esto implica un mayor peligro para la seguridad de los trabajadores que pertenecen a estas entidades.

- 10. El total de afiliados clasificados por sectores de trabajo asciende al 70%.*

Del total de afiliados existentes en la ciudad de Quito, únicamente han sido clasificados por sectores de trabajo el 70%.

Al no contar con un número al menos aproximado de los sectores de trabajo con mayor riesgo de accidentes no puede establecerse de manera adecuada un cronograma de capacitación en seguridad y salud en trabajo, dirigido tanto a empleadores como a trabajadores.

Al aplicar los indicadores de gestión se pudo conocer cuáles fueron las principales falencias en el proceso de valuación de accidentes de trabajo y las prestaciones otorgadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Si bien es cierto, las medidas de prevención juegan un papel muy importante para evitar los accidentes de trabajo, una vez suscitado el incidente el Seguro General de Riesgos de Trabajo debe canalizar la atención inmediata para que el afiliado reciba las prestaciones médicas y económicas correspondientes. Asimismo, la atención en el área de salud debe ser óptima y oportuna con el fin de evitar complicaciones posteriores.

Las cifras e indicadores obtenidos no tienen un complemento de evaluación que analice los resultados, proponga acciones de mejora o correcciones, establezca los equipos de mejoramiento continuo, conforme lo planeado y explique la lógica o lo razonable de algunos resultados o indicadores obtenidos en función de los objetivos y metas planteados.

El análisis hizo evidente que no se han cumplido plenamente con los objetivos y estrategias planteadas y consecuentemente con la generación y uso de indicadores de gestión, resultantes del comportamiento de las variables y la comparación con los estándares propuestos.

Por tanto los resultados obtenidos determinaron que no existen condiciones para establecer con precisión y confiabilidad el grado de avance y calidad en la consecución de los objetivos, así como la utilización de indicadores de gestión, impidiendo medir la eficiencia, eficacia, economía y grado de satisfacción de los afiliados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El sistema de indicadores de evaluación de accidentes de trabajo y prestaciones otorgadas por el IESS y el desempeño de la gestión de riesgos es una potente herramienta para orientar acciones y recursos, para reducir el número de accidentes laborales, así como para mejorar la efectividad de los esfuerzos y la asistencia para el afiliado.

Los indicadores de gestión aplicados en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo en la ciudad de Quito han permitido hacer una evaluación, con base en una serie de criterios. Los resultados obtenidos indican que el riesgo de accidentes laborales no se percibe como un problema socioeconómico y ambiental, por lo que difícilmente se puede esperar que se concluya que hay que hacer algo al respecto.

Los indicadores nos brindan un punto de partida para poder medir controlar y mejorar los procesos dentro de la entidad, lo más importante del estudio son las decisiones que deben tomar las autoridades a partir de los indicadores.

1. En la investigación realizada se pudo determinar que en lo que concierne a los indicadores que contemplan la prevención de riesgos, los porcentajes de cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección General de Riesgos del Trabajo ni siquiera se aproximan a los valores señalados como metas. Es así como en lo referente a las acciones preventivas enfocadas en la gestión de riesgos de trabajo en empresas de la ciudad de Quito únicamente se obtuvo un 20% del total estimado que es del 80%, aún cuando la meta a alcanzar es del 100%; lo que indica que no se está considerando a la prevención de riesgos de trabajo como un aspecto fundamental para evitar accidentes laborales.
2. Asimismo, se encuentra un porcentaje bajo en cuanto al número de empresas adscritas al programa de Seguridad y Salud en el Trabajo que asciende al 17% de las empresas existentes en la ciudad de Quito, como meta la Dirección General de Riesgos del Trabajo estima un 35%. Con esto se percibe una falta de difusión sobre la importancia en la prevención de accidentes laborales por parte de esta entidad y una apatía por parte del sector empresarial de la ciudad de Quito en atención a este factor.

3. Las sugerencias dadas por la Subdirección de Prevención y Control de Prestaciones del (SGRT) para mejorar las condiciones de trabajo en las empresas han sido acogidas únicamente en un 22%, siendo la meta trazada de al menos el 80%, de ahí que es necesario hacer hincapié en la difusión de la importancia que tiene el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo difundido por la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
4. En cuanto a la investigación de los accidentes de trabajo denunciados al Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT) únicamente se lo ha realizado en un 41.9% del total estimado que es 80%, esperando llegar a la meta del 100%. Esto implica una lentitud en la atención a los afiliados quienes esperan un servicio más eficiente y oportuno para arreglar su situación laboral.
5. En lo referente a las prestaciones médicas encontramos que el 66.3% de los accidentes registrados en el Seguro General de Riesgos del Trabajo son atendidos en los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), siendo el 75% lo estimado y como meta el 93%. Este porcentaje muestra una marcada preferencia de los afiliados a recibir atención hospitalaria en centros médicos privados.
6. En cuanto al gasto efectuado en atención al área de salud para cubrir los accidentes de origen laboral se encuentra superada la meta propuesta que es del 93.5% siendo lo alcanzado el 95.7%, esto significa que el presupuesto que comprende esta área se encuentra cubierto totalmente, de ahí es necesario saber si este dinero se encuentra empleado de manera óptima.
7. El Seguro General de Riesgos del Trabajo en la ciudad de Quito atiende a los trabajadores afiliados con un 10% de su personal, esto puede llegar a ser insuficiente, ya que al existir un elevado número de empresas de mediano y alto riesgo de accidentes de trabajo y al no prestar la debida atención a la prevención de riesgos laborales, aumenta el número de accidentes y por ende para ser atendidos de manera oportuna y adecuada es necesario que exista un mayor número de funcionarios que solucionen estos pedidos.
8. Del total de funcionarios destinados a atender al público se encuentra únicamente un 43% de personal debidamente capacitado para este fin, lo que implica una demora en la atención recibida por los afiliados y una

desorientación en cuanto a la secuencia de los trámites a seguir para la obtención de las prestaciones correspondientes.

9. La concesión de los beneficios económicos a los afiliados que sufrieron accidentes de trabajo son resueltas en un tiempo promedio de 35 días mejorando de manera eficiente la meta propuesta que es de 39 días promedio, esto significa que la atención recibida en el Seguro General de Riesgos de Trabajo es adecuada a las necesidades de los afiliados, no obstante, es necesario revisar si este tiempo promedio puede ser menor al establecido para así agilizar el tiempo empleado en estos trámites.
10. Se pudo observar también que del total de afiliados en la ciudad de Quito se encuentran clasificados por sectores de trabajo únicamente el 70%, dando como resultado en incumplimiento del 30% de la meta propuesta que es del 100%. Esto significa que no se tiene un porcentaje mayormente aproximado del número de afiliados que laboran en sectores con mediano y alto riesgo de sufrir accidentes de trabajo y a su vez para realizar acciones preventivas con el fin de evitarlos.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, me permito recomendar la aplicación del sistema de indicadores de gestión en forma permanente

como una herramienta evaluadora del desempeño, lo que permitirá realizar una valoración constante del trabajo realizado en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo en materia de prevención, capacitación y prestación de servicios al afiliado.

1. La seguridad y prevención de accidentes laborales debe aplicarse en las diferentes áreas de trabajo y debe darse espacio al debate y la difusión de propuestas y puntos de vista sobre este tema. Al conocer la manera cómo el trabajo afecta la salud, es posible definir las acciones de prevención y protección, de esta manera se puede disponer de un centro de trabajo saludable, que permita a la población trabajadora una realización plena y que sirva como catalizador de la salud y no como un destructor de la misma. Lo fundamental en este campo es la prioridad que se debe dar a las acciones de prevención.
2. Las empresas que formen parte del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo deben cumplir con las cláusulas y requisitos establecidos en el programa los cuales son: capacitación, higiene y seguridad, gestión y auditoría, obteniendo los correspondientes documentos oficiales de acreditación, que certifiquen que la empresa ha implementado procesos de gestión de los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Deben incentivarse al mayor número de empresas para que se incorporen a este programa.
3. Es necesario que el SGRT exija a las empresas a cumplir con las recomendaciones dadas luego de realizadas las auditorías, esto conllevará a que existan ambientes de trabajo con mejores condiciones.
4. El número de accidentes fatales considera aquellos accidentes ocurridos a causa de una actividad de origen laboral y su investigación se debe realizar sobre la base de los accidentes denunciados en la ciudad de Quito. La investigación de accidentes deberá acreditarse mediante la elaboración de informes técnicos, cuyos formatos generales serán establecidos por la Comisión Valuadora de Incapacidades. Las metodologías de investigación y análisis de accidentes también serán estandarizados a nivel nacional. El número de accidentes fatales ocurridos a causa de una actividad laboral denunciados corresponde a todos los accidentes con cobertura del seguro con

desenlace de muerte del o los trabajadores. Deberán realizarse investigaciones de todos los accidentes fatales de origen laboral y deben mantenerse estadísticas mensuales.

5. Los accidentes de trabajo atendidos en los hospitales del IESS deben ser revisados y analizados, con la finalidad de incorporar mejoras en los estándares de atención a los afiliados.
6. El monto del gasto total ejecutado en salud en atención a los accidentes de trabajo considera los desembolsos pagados según el sistema contable presupuestario y corresponde al total de gasto ejecutado en prestaciones. Es necesario entonces que se destine este dinero de manera adecuada con la finalidad de brindar un servicio más eficiente y oportuno a los usuarios.
7. El número de funcionarios que atiende público por casos de accidentes de trabajo deben utilizar una base de conocimiento sobre accidentes de trabajo definida que les permita orientar a los afiliados en los trámites a realizar.
8. El personal destinado a atender al público debe estar debidamente capacitado para orientar de la mejor manera al afiliado en los trámites que debe realizar, asimismo, debe darse un trato adecuado y la apertura necesaria para resolver cualquier duda que tenga el trabajador.
9. Las prestaciones concedidas por el IESS (desde la recepción de la solicitud de los beneficios hasta su resolución) deben ser otorgadas en el menor tiempo posible, a fin de que el afiliado reciba la ayuda requerida sin la constante demora por trámites burocráticos.
10. El número total de afiliados deberá clasificarse por sectores de trabajo y en forma oportuna, lo que permitirá determinar los lugares con mayor riesgo de accidentes. Estos resultados deberán ser cuantificados con el fin de determinar sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan Ma (2000): El Control de Gestión: una perspectiva de dirección. 2da edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Benjamín Franklin, Enrique (2007): Auditoría Administrativa – Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Prentice Hall, segunda edición.
- Bueno Campos, Eduardo (1993): “Dirección estratégica de la empresa”. Ediciones PIRAMIDES S.A, Madrid.
- Conde Pagán, Elda (2006). Diseño de una Propuesta de Cuadro de Mando Integral, monografía.
- Guinart i Solà, Josep Maria (2003): Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, folleto.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2004), Accidentes de Trabajo y Enfermedades Ocupacionales o Profesionales, folleto.
- Kaplan, Robert et David Norton (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia, Ediciones GESTION 2000. Barcelona.
- Menguzzato, M y J. Renau (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa, un Enfoque Innovador del Management. Editorial ARIEL S.A. Barcelona.
- Niven, P.R (2003): El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones GESTION 2000 S.A, Barcelona.
- Pérez Jaramillo, Carlos (2008): Los indicadores de Gestión, folleto.
- Pimentel Villalaz, Luis (1999): Planificación Estratégica, folleto.
- **Sarmiento, Alfredo (1998): Auditoría Administrativa, INCAE.**
- Seguro General de Riesgos del Trabajo (2007), Prevención es Desarrollo, revista.

LEYES:

- Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
- Reglamento Orgánico Funcional del IESS.
- Seguro General de Riesgos del Trabajo (2008), Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, editorial Monsalve Moreno Cía. Ltda.

INTERNET:

- <http://www.fundibeg.org>. Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009.
- <http://www.virtual.unal.edu.co>. Indicadores de Gestión. Universidad Nacional de Colombia. Disponible 15/06/2009.
- <http://www.wikilearning.com>. *Metodología del Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009.*
- <http://www.iigov.org>. *Indicadores de riesgo y de desastre y gestión de riesgos. Disponible 15/06/2009.*
- <http://es.wikipedia.org>. *Cuadro de Mando Integral. Disponible 23/05/2009.*
