



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA:

INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“EVALUACIÓN INSTITUCIONAL BAJO LAS CATEGORIAS DEL
BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL CASO: DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS
CHIMBORAZO”

AUTORA:

MARÍA FERNANDA SILVA ANDRADE

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. María Fernanda Silva Andrade, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

Econ. Francisco Javier Andrade Domínguez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Fernanda Silva Andrade, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de Marzo del 2016.

María Fernanda Silva Andrade

060363326-4

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi querida y amada Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que me ha visto crecer como persona día con día, a mis Ingenieros quienes son mi guía a seguir y me han impartido todos los conocimientos para ser una profesional de excelencia, como no dedicarle a mi Ingeniera Directora de Tesis Marianita Puente y al Economista Francisco Andrade Tutor quienes han sido forjadores de todo el empeño que he venido desarrollando en este trabajo, magistrales docentes en toda área que ejecuten serán sin duda los mejores.

María Fernanda Silva Andrade

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios quien me ha dado la oportunidad de continuar con mi vida profesional pese a las situaciones adversas que he han ido presentando, a mis padres los mejores la razón de ser de mi dedicación y establecerme como futura profesional, a mi hermana quien me ha impulsado a ser una persona con los valores necesarios para continuar logrando metas, esfuerzos, a mi enamorado Alejandro Cordero quien ha estado en las buenas y malas de toda mi carrera, siempre motivándome a ser mejor, a mis primas queridas que siempre les llevo en mi corazón, a mis tías y tíos que son dignos de admiración, a mis abuelitas y abuelitos que les amo con mi corazón, a las mejores amigas que Dios me pudo dar que me han enseñado que a pesar de mis errores continuar con perseverancia, por eso y por más les dedico este paso de mi vida, Dios le pague por todo.

María Fernanda Silva Andrade

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice General.....	vi
Indice de Tablas.....	vii
Indice de Graficos.....	viii
Indice de Ilustraciones.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	xi
Summary.....	x
Introducción.....	I
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Formulación del Problema.....	16
1.1.2. Delimitación del Problema.....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.2.1. Cuadro de Mando Integral.....	21
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	31
2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	35
2.5. IDEA A DEFENDER.....	36
2.6. Variables.....	36
2.6.1. Variable Independiente.....	36

2.6.2. Variable Dependiente	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	37
3.1. MODALIDAD	37
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.2.1. Investigación Descriptiva	37
3.2.2. Investigación de Campo	37
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	38
3.3.1. Método Inductivo	38
3.3.2. Método Deductivo	38
3.3.3. Observación	38
3.3.4. Cuaderno de notas	38
3.3.5. Entrevista y Encuestas	38
3.3.6. Resultados de la encuesta	38
3.3.7. Población y Muestra	39
3.3.8. Muestra	39
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	51
4.2. JUSTIFICACIÓN	51
4.3. Diagnóstico de La Situación Actual de la Dirección Provincial Iess	53
4.4. Formulación del Modelo de Planificación: Iess Chimborazo	60
4.5. Modelo de Gestion de Planificación	69
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA	83
WEB GRAFÍA:	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Plantilla general de un CMI:.....	23
Tabla No.2: El control de cada indicador	23
Tabla No.3: Personal de la DIR.PROV.IESS.CH.....	39
Tabla No.4: Afiliados IESS Chimborazo	40
Tabla No.5: Genero y edad del encuestado	42
Tabla No.6: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado.....	43
Tabla No.7: Cuál es su nivel de estudio.....	44
Tabla No. 8: Políticas y procedimientos de control en la planificación	45
Tabla No.9: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos	46
Tabla No.10: funcionarios encargados de las actividades, planes y programas	47
Tabla No.11: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa	49
Tabla No.12: Capacitación periódica que se da al personal	50
Tabla No.13: Procesos Institucionales.....	55
Tabla No.14: Calidad de los servicios	64
Tabla No.15: Acceso Al Aseguramiento Universal.....	65
Tabla No.16: Eficiencia Institucional	66
Tabla No.17: Desarrollo Del Talento Humano.....	67
Tabla No.18: Mantener el equilibrio financiero actuarial.....	68
Tabla No.19: Uso eficiente de los recursos financieros.....	68
Tabla 20: Matriz de objetivos estratégicos provisionales del IESS.....	69
Tabla No.21: Columnas Perspectiva, Objetivos y Código estratégico IESS.....	71
Tabla No.22: Columna Medición de los Objetivos.	72
Tabla 23: Relación Objetivos con Medición de los Objetivos.	73
Tabla 24: Columna Programas, Proyecto y Actividades	74
Tabla 25: actividades Macro.....	75
Tabla 26: Responsables, Observaciones y Fuentes de Información.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No1: Afiliados IESS Chimborazo	40
Gráfico No.2: Genero y edad del encuestado	42
Gráfico No.3: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado	43
Gráfico No.4: Cuál es su nivel de estudio	44
Gráfico No.5: Políticas y procedimientos de control.....	45
Gráfico No.6: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos.....	46
Gráfico No.7: Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos.....	47
Gráfico No.8: Funcionalidad del área asignada al Departamento de planificación.....	48
Gráfico No.9: Funcionalidad del área asignada al Departamento	48
Gráfico No.10: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa	49
Gráfico No.11: Capacitación periódica que se da al personal	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración No.1: Herramienta del BSC.....	24
Ilustración No.2: Indicadores.....	27
Ilustración No.3: Elementos de un indicador.....	28
Ilustración No.4: Componentes de Control Interno.....	29
Ilustración No.5: Presupuesto Referencial.....	30
Ilustración No.6: Cartilla de Procesos SERCOP	33
Ilustración No.7: Portal de Compras Públicas	34
Ilustración No.8: Visión Conceptual definida por el Código de Planificación.	36
Ilustración No. 9: Proceso Toma de Decisiones	52
Ilustración No.10: Situación actual de la Dirección Provincial IESS Chimborazo.....	53
Ilustración No11: Estructura Organizacional de la Dirección Provincial del IESS	54
Ilustración No.12: Análisis FODA	57
Ilustración No.13: Productos y Servicios	58
Ilustración No.14: Misión Visión del IESS	59
Ilustración No.15: Valores y principios del IESS.....	60
Ilustración No.16: Perspectivas Estratégicas IESS.....	61
Ilustración No.17: Objetivos Estratégicos del IESS	62
Ilustración No.18: Alineación Estratégica Institucional.....	63

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación muestra la evaluación realizada a la planificación institucional de la Dirección Provincial del IESS de Chimborazo bajo las categorías del Balanced ScoreCard con el objeto de cumplir con lo dispuesto en la vigente Constitución de la República del Ecuador, en la cual se establece una concepción sobre la planificación nacional, al instaurar una nueva relación entre política pública, garantía de derechos y los objetivos nacionales, a través del Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional del Buen Vivir. El IESS al igual que otras instituciones del Estado, debe regirse estrictamente a los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, así como, a las Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en este caso a las propuestas por el Sector del Desarrollo Social. La investigación refleja una metodología aplicada ya que es de carácter descriptivo, por lo cual dentro de los métodos y técnicas utilizados está el método inductivo y deductivo, además es importante indicar la utilización de técnicas como la investigación de campo y la observación directa, herramientas que aportaron al desarrollo de la investigación. Dentro de instrumentos de investigación utilizados; está la aplicación de las encuestas a los involucrados en la investigación, en esta caso a los funcionarios de la institución y también a los clientes de la misma en este caso los afiliados al IESS. En el desarrollo del trabajo, también se utilizó herramientas informáticas que permitieron diseñar el modelo de planificación para la el cumplimiento de objetivos institucionales del IESS. Un factor importante en la investigación, es el impacto para conducir el cambio de la organización en la cual a través de la aplicación del evaluación bajo los criterios establecidos se determinó la debilidad de la institución en varias áreas como la perspectiva financiera entre otras en donde se estaba ejecutando el 80% del presupuesto asignado, todo esto por causa de la falta de un control a los procesos.

Palabras Claves: Plan, Planificación, Evaluación, Indicadores, Políticas sectoriales, Organización Categorías, Perspectiva, Balance Score Card.

SUMMARY

The present research shows the evaluation conducted to the institutional planning in the Provincial Direction of Chimborazo, under the categories of Balanced ScoreCard, in order to comply with the provisions of the current Constitution of the Republic of Ecuador, in which it establishes a conception of national planning, to establish a new relationship between public policy, assurance rights and national goals, through the National Development Plan called National Plan of Good Living. The IESS (The Ecuadorian Institute of Social Security) as well as other State Institutions, must strictly abide to the objectives and policies, in this case to the proposals of the Social Development Area. The research reflects an applied methodology because it is of descriptive type, so within the methods and techniques used we have the Inductive and Deductive methods, it is also important to note the use of techniques such as field research instruments used, we have the application of the surveys involved in the investigation, in this case to workers of the Institution and also to customers of the institution, this is, people affiliated to IESS (The Ecuadorian Institute of Social Security). In the development work, it is also used computers science tools that allow to design the planning type for the fulfillment for the Institutional objectives of the IESS (The Ecuadorian Institute of Social Security). An important point in the research is the impact to lead the organization change, in which through the application of evaluation under the establish criteria the weakness of the institution was determined in different areas, as the financial perspective among others where it was being performed just 80% of the budget allocated, all this because of the lack of control to the processes.

KEYWORDS: Plan, Planning, Evaluation, Indicators, Sectorial Policies, Categories Organization, Perspective, Balanced ScoreCard.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

INTRODUCCIÓN

Para adentrarnos en el tema, sobre la planificación institucional en nuestro país es importante revisar brevemente lo acontecido en la década de los 80, en el Ecuador; en donde se produjo el declive de la planificación nacional, por parte de los gobiernos de turno, los cuales centraron su gestión en el manejo presupuestario, y que luego del sobreendeudamiento de los años 70, como resultado de la caída de los precios del petróleo, se provocó agudizar la crisis de la deuda externa y la crisis fiscal. Para entonces las prioridades de la denominada década perdida fueron el ajuste fiscal de corto plazo, la liquidez de la caja fiscal y la solvencia del Gobierno Central por sobre las necesidades de desarrollo del país. (Aranda, 2008).

Entonces la política pública del Ecuador, se centró en controlar la inflación y lograr la estabilización macroeconómica. Por lo tanto, para evitar “distorsiones” la fórmula era fácil: no a la intervención del Estado, no a la planificación. Por eso es necesario identificar que la organización económica influye decisivamente en la organización social, todo el resto incluyendo las ideas, la filosofía, la religión constituyen la superestructura de este destino del hombre como ser social. (Marxs, 1867, pág. 34)

A partir de este análisis se indica que la planificación de la economía de un estado es una de las manifestaciones más importantes de la función del estado democrático, en lo que a la organización de la economía se refiere. Al realizar la planificación de toda la economía nacional, el estado organiza su sistema en función de las leyes económicas y de los principios del socialismo y se basa, en primer lugar, en la aplicación consciente de la ley del desarrollo armónico, proporcional, de la economía nacional.

El objetivo fundamental de la planificación pública es determinar las proporciones en el fomento de todas las ramas de modo que aseguren el desarrollo continuo y acelerado y el perfeccionamiento de la producción social, y elevar sobre esta base el bienestar del pueblo.

Los planes de desarrollo de la economía nacional no son planes con el carácter de pronósticos ni tampoco conjeturas, sino programas concretos para un período determinado, puesto que en los planes estatales hallan su reflejo los problemas perentorios

del fomento económico, cultural, social, entre otros y su cumplimiento es una necesidad objetiva. A continuación se muestra el desarrollo del trabajo de investigación realizado:

En el Capítulo I, denominado el Planteamiento del Problema, se hace referencia al problema de investigación, de manera contextual y resumida el problema de acuerdo al enfoque macro, meso y micro, analizando desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la parte teórico y conceptual, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con los sistemas de planificación.

En el Capítulo III, se presenta el diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en este caso referida a la metodología a utilizar.

En el Capítulo IV se presentan los resultados, obtenidos del desarrollo de la investigación, que para este caso sería el estudio aplicado a la Dirección Provincial IESS Chimborazo. Finalmente las correspondientes conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante décadas el deficiente servicio de las instituciones públicas ha concebido resultados negativos en los procesos que genera el sistema público ecuatoriano a través de sus instituciones creadas para el servicios, lo que ha provocado que la Constitución vigente del Ecuador reestructure el papel del estado paternalista hacia el papel de un estado evaluador, con el fin de buscar que las instituciones públicas mejoren la construcción de procesos de evaluación, en aras del ejercicio de la autonomía y madurez organizacional, estos problemas constituyen actualmente en los desafíos fundamentales para la instituciones públicas, todo ello, con la expresa intención de dar respuesta a los cambios y transformaciones sociales que en los actuales momentos presenta Ecuador. (Aranda, 2008)

Indudablemente este reto requiere establecer una plataforma epistemológica y política que oriente la producción de conocimientos que sirvan de soporte a una práctica científica de la evaluación acorde con el devenir de los tiempos. La planificación en las instituciones del sector público constituyen un problema central que ha desarrollado un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas centralizadas con ciclos largos de vida y con un alto componente de los gastos corrientes , sin embargo el cambio tecnológico, sociocultural y político en los actuales momentos ha situado a las instituciones en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa y su calidad de los servicios brindados son medibles y controlados.

La problemática en la Dirección Provincial IESS Chimborazo se produce por la débil estructura de la planificación institucional establecida, la cual viene en función a un proceso a nivel nacional del IESS como institución, y además de su deficiente sistema de evaluación institucional.

El método que se aplica actualmente para la ejecución de la planificación institucional de la Dirección Provincial del IESS, se puede considera en la praxis de evaluación, un sistema básico para solucionar los procesos deficientes que se producen, por los cual la reformulación del sistema de planificación institucional es de carácter prioritario,

considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permite apoyar la toma de decisiones del entorno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los afiliados, jubilados y beneficiarios a quienes se debe el IESS y así lograr la mayor calidad en los servicios y prestaciones que provee.

En consecuencia, la formulación del problema de investigación se fundamenta en el hecho de que las instituciones del sector público del Ecuador y en este caso el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Dirección Provincial de Chimborazo, cuentan con un deficiente modelo de planificación y gestión integral contextualizado que permita implantar los procesos de cambio organizacional, de tal manera que se puedan alcanzar las metas de la organización y promover los valores institucionales.

1.1.1. Formulación del Problema.

¿Es el deficiente sistema de evaluación institucional la principal causa del incumplimiento de los objetivos institucionales en la Dirección Provincial IESS Chimborazo durante el año 2015?

1.1.2. Delimitación del Problema.

Campo: Administración, Finanzas, Proyectos, Planificación.

Aspecto: Evaluación a la Planificación institucional.

Delimitación Espacial: Dirección Provincial IESS Chimborazo

Delimitación Temporal: La presente investigación se va a realizar durante el período comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación justifica su factibilidad, ya que cumple con las líneas de investigación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) en principio, además que la investigación permite aplicar un nivel experiencial de la formación de pregrado, debiendo indicar su particularidad en el planteamiento del tema de investigación y en la aplicación de los métodos y técnicas utilizados.

En la actualidad los procesos de las organizaciones empresariales se han caracterizado, por su gestión de cambio, factor que se ha venido desarrollando con el uso y aplicación de la ciencia y tecnología en los países de la región, entre ellos está el Ecuador, país en el cual se han visto expuestos a afrontar nuevos retos y desafíos, de allí que se ha visto la necesidad de diseñar nuestro propio proceso de cambio en lo político, social y económico. Dentro de esta perspectiva la revolución del conocimiento, propone a la innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma distinta de producir y consumir. En ese contexto, las organizaciones en transformación deben saber que el ser humano asociado con otros, debidamente organizado con los recursos y sistemas adecuados es capaz de convertir los objetivos propuestos en metas reales cuantitativas.

Dentro de este proceso de cambio el papel del estado Ecuatoriano, se ha visto enfocado actualmente en desarrollar nuevos paradigmas de evaluación bajo distintas perspectivas que permitan controlar la gestión y el cumplimiento de las objetivos institucionales de las empresas públicas, instituciones creadas por la ley a través de la Constitución de la República del Ecuador, estos indicadores permiten medir el nivel de cumplimiento de los servicios brindados a los usuarios y en que aras del ejercicio profesional y de su autonomía organizacional, constituyen compromisos fundamentales de las instituciones públicas y de sus funcionarios.

Es importante mencionar que en los últimos años los cambios en la gestión pública, han causado cambios en los procesos y sistemas adoptados en las organizaciones con el fin de prevenir el incumplimiento de sus objetivos planteados, particularidad presentada con singular éxito, es por ello, que se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado y proponer un nuevo enfoque integrado, orientado a los procesos de planificación, y el control de las estrategias, factor clave del éxito en la

organización. Todo ello, con la expresa intención de dar respuesta a los cambios y transformaciones sociales que en los actuales momentos presenta el Ecuador. Indudablemente este reto requiere establecer una plataforma epistemológica y política que oriente la producción de conocimientos que sirvan de soporte a una práctica científica de la evaluación acorde con el devenir de los tiempos.

En la Constitución de la República del Ecuador, se instituye el marco fundamental que posiona a la planificación del desarrollo, como un deber del estado para la consecución del buen vivir, se establece que el estado planificará el desarrollo del país de manera participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente, propiciando la equidad social y territorial, y promoviendo la concertación; en tanto que el plan nacional de desarrollo, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado (Constitución; 2008).

En este sentido, y en función de contribuir con la solución de esta problemática, la presente investigación propone mejorar el control de los procesos generando así una gestión efectiva en la planificación de la Dirección Provincial, mediante el establecimiento de un modelo de planificación institucional, estableciendo indicadores de gestión para obtener información precisa para la toma de decisiones.

La Planificación Estratégica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permitirá apoyar la toma de decisiones entorno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los afiliados, jubilados y beneficiarios a quienes se debe el IESS y así lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los servicios y prestaciones que provee.

Además, la planificación estratégica contribuirá a cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; y, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), esta permitirá contar con elementos fundamentales para la toma de decisiones de las autoridades, y además crear un sentido de pertenencia a la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una evaluación institucional bajo las categorías del Balanced ScoreCard a la Dirección Provincial IESS Chimborazo para el cumplimiento de los objetivos institucionales durante el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar las teorías sobre las categorías del Balanced ScoreCard, para el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Dirección Provincial IESS Chimborazo.
- Analizar la situación actual de la Dirección Provincial IESS Chimborazo sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Dirección Provincial IESS Chimborazo.
- Diseñar un sistema de gestión estratégica bajo los criterios del Balanced ScoreCard en la Dirección Provincial IESS Chimborazo, que contribuya el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Luego de revisar la bibliografía de varias instituciones de nivel superior y las fuentes bibliográficas; se ha determinado que existen varios temas sobre la evaluación bajo los criterios del Balance Score Card, pero en su análisis se pudo evidenciar que no exponen la relación planteada sobre las variables expuestas en la presente investigación y de los efectos que causan.

En la tesis de Arboleda, Chavez, & Samaniego, (2016) “Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balance Score Card y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil año 2006.”, se puede extraer algunas consideraciones como que:

Se considera al Balance Score Card como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. Ésta también ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la(s) estrategia(s) planteadas. (pág.12).

En la tesis de García Pazmiño, (2012), “Implementación de un Modelo de Gestión Bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral en la EP Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar”, se puede extraer algunas consideraciones como que:

Uno de los principales motivos de estos problemas con las decisiones tomadas, es la falta de estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos, y el seguimiento oportuno de las mismas, así como la falta de evaluación de las metas planteadas para conocer su nivel de cumplimiento. Entonces, en este punto cuando la empresa no es eficiente en sus actividades, empiezan a buscar soluciones correctivas cuando lo ideal es tener acciones preventivas a cualquier inconveniente. (pág.5).

Analizando lo investigado en las tesis sobre temas relacionados del sistema Balance Score Card; se puede afirmar que la dos investigaciones exponen que este sistema sirve como una herramienta de administración de la empresa que permite mejorar la gestión

de las instituciones en base al cumplimiento de los objetivos planteados y los más importante introduce indicadores financieros y no financieros.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

La información teórica que se expone a continuación, se basa en la bibliografía dada a conocer al final de todo el documento, no obstante se ha tomado en consideración también el conocimiento adquirido por la autora en toda la formación académica.

2.2.1. Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton(2000); un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 25)

El CMI, integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Existen diferentes tipos de CMI:

- 1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- 2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc. 4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

2.2.2. Herramientas del CMI

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 34)

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La **eficacia**. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- La **eficiencia**. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La **economía**. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La **efectividad**. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La **excelencia**. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El **entorno**. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

2.2.3. Plantilla general de un CMI:

Tabla No.1: Plantilla general de un CMI:

AREAS CLAVES	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXELENIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

Fuente: Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.2.4. El control de cada indicador del CMI

El control de cada indicador se llevará a cabo individualmente:

Tabla No.2: El control de cada indicador

ÁREA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR	TOLERANCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	RESULTADO

Fuente: Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.2.5. Datos de la Herramienta del BSC.



Ilustración No.1: Herramienta del BSC.

Fuente: Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.2.6. Gestión

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos (Lerna Kirchner & Bárcena Juárez, 2012).

2.2.7. Modelo de gestión

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato. En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada. (Sapiro, 2011, pág. 211)

2.2.8. Importancia del modelo de gestión

La planeación es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor. (Sapiro, 2011, pág. 211)

2.2.9. Tipos de modelos de gestión

La dirección por objetivos Es una forma de dirección participativa, sub sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación: Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados
- La trata de implicar a directivos y subordinados
- Identifica el sistema d objetivos y sub-objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones (Vera & Andrade 201, pág. 46)

2.2.10. Indicadores.

Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004 menciona: “El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la organización”. (pág. 53).

2.2.10.1. Tipos de indicadores.

Se clasifican en tres grupos:

Según su tipo: financiero, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

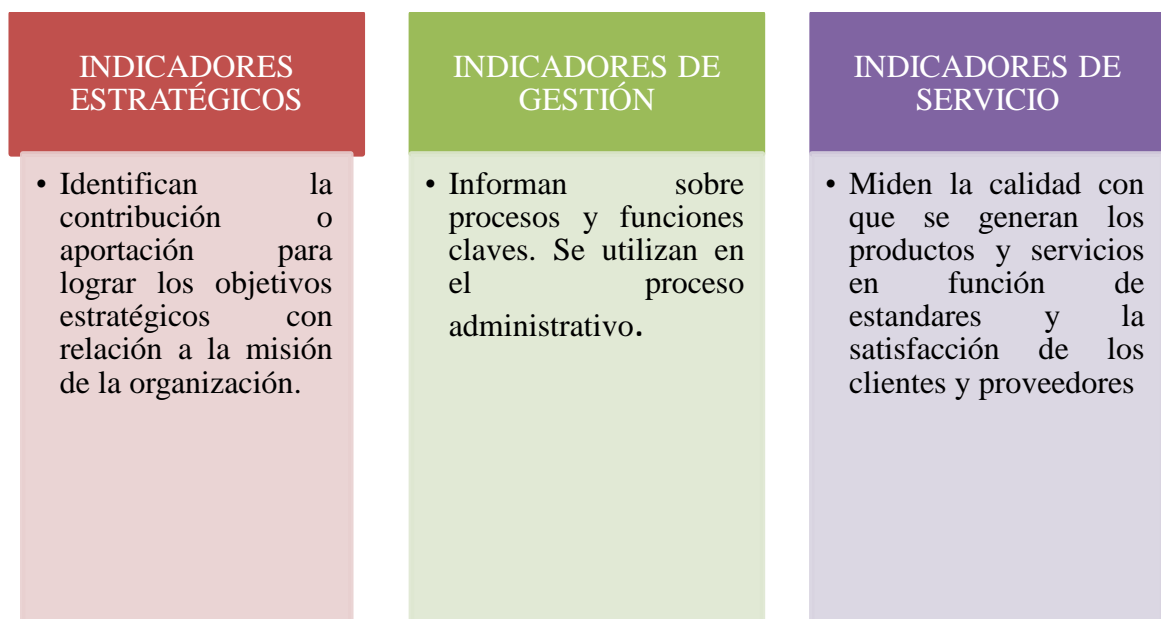
Según su naturaleza: eficiencia, eficacia y efectividad.

- **Eficiencia:** los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo.
- **Eficacia:** los indicadores de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas.
- **Efectividad:** los indicadores de efectividad son los que se conocen como de impacto, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.

Según su aplicación: de monitoreo, de resultado, de cumplimiento, puntuales, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos. (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, págs. 350 - 351)

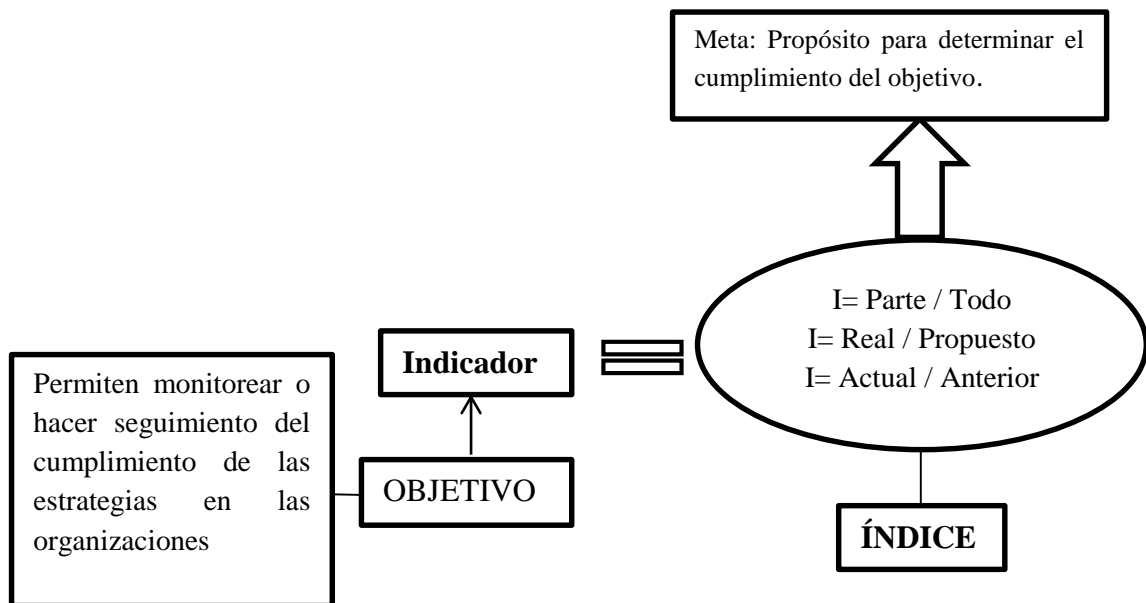
2.2.10.2. Niveles de aplicación

Ilustración No.2: Indicadores



Fuente: Franklin, Enrique (2013), pág. 145 - 146.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.



Fuente: Rojas, Correa & Gutiérrez (2012), pág. 348.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.2.11. Control Interno

Lara Villegas Eduardo, (2010), enfatiza que “Es un proceso realizado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías”.

- Seguridad en la información.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

2.2.11.1. Objetivos del control interno

El objetivo relevante del control interno es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración, se debe estandarizar un manual de procesos y procedimientos y un manual de funciones.
- b) Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones.
- c) Vigilar las actividades y recursos de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos.

2.2.11.2. Responsables del control Interno

Es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás trabajadores de la entidad: el diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, deben poner énfasis en las áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Los trabajadores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno.

2.2.11.3. Componentes de control interno.

El informe COSO 2ERM plantea ocho componentes de control interno los que están relacionados entre sí para el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización.

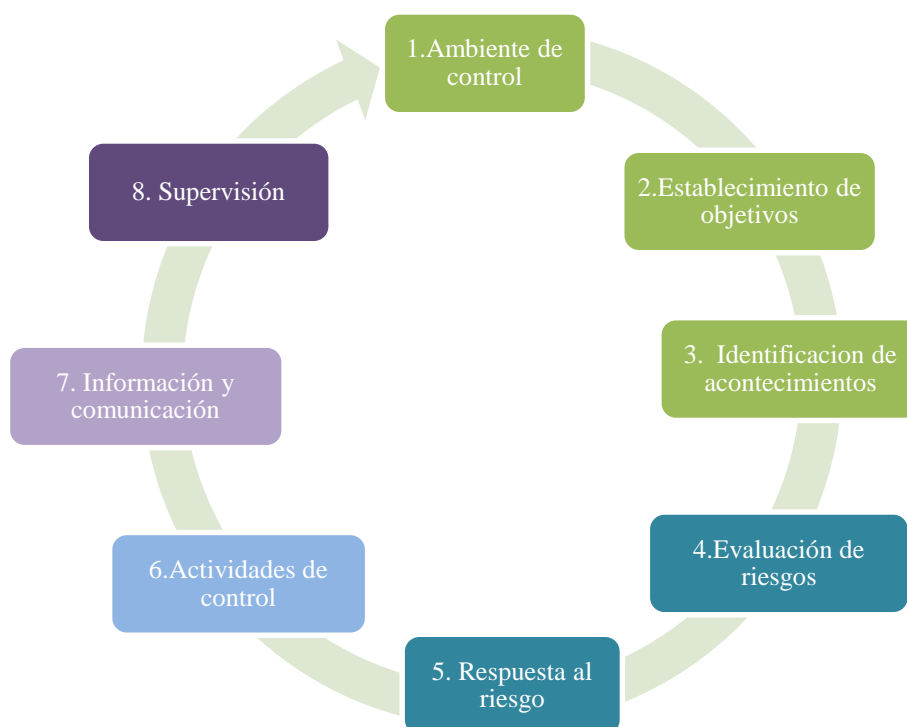


Ilustración No.4: Componentes de Control Interno

Fuente: Estadísticas y análisis, Balances Generales cooperativas. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2015)

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.2.12. Contratación Pública.

Entidad Contratante: Serán los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Razón Social de la Entidad Estatal o Pública.

Representante Legal: Máxima Autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, capaz de representar a la Entidad en la suscripción de Contratos y todo documento relacionado en materia de Contratación Pública. Esta información constará automáticamente en el portal institucional del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Código del Proceso: Combinación de letras y números asignados, para identificar de manera ordenada y cronológica al procedimiento de Contratación.

Objeto de Contratación: Breve descripción del bien, obra o servicio incluido el de consultoría que se pretende contratar por parte de una Entidad Estatal.

Presupuesto Referencial: Valor estimado de la contratación establecido por la Entidad Contratante.

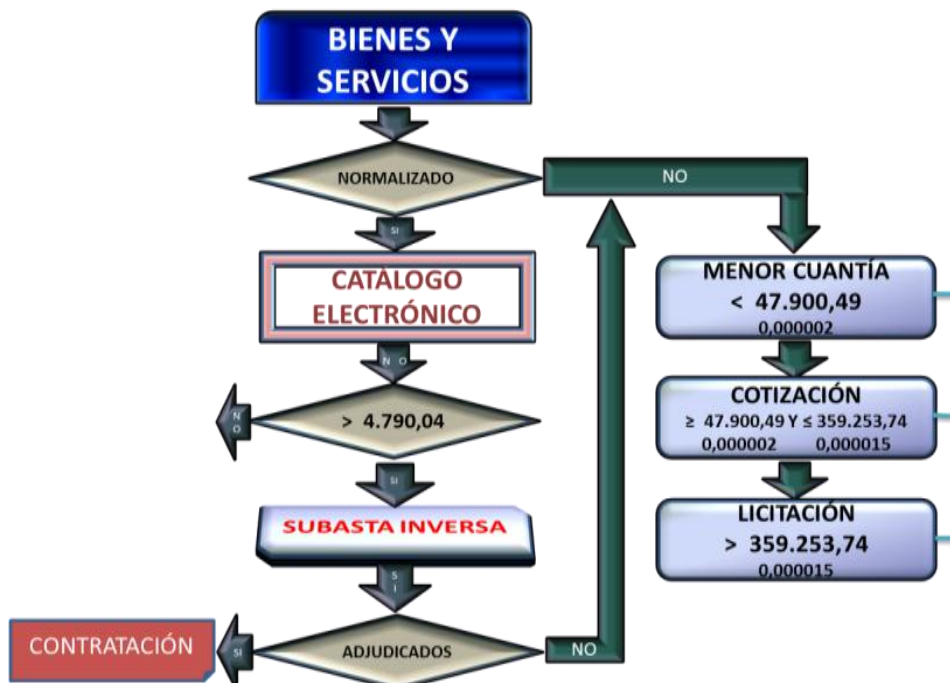


Ilustración No.5: Presupuesto Referencial

Fuente: www.sercop.gob.ec

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Existen muchas definiciones de la palabra planificación, algunas desde el punto de vista legal, otras desde el punto de vista económico y otras desde el punto de vista práctico.

Al realizar un trabajo de investigación de un tema nuevo, siempre se encontrarán términos que no se usan normalmente pero que es de vital importancia conocer su definición. A continuación se detallan sus conceptos;

Calidad.- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. (Diccionario Económico 2012)

Desempeño laboral.- Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Sapiro, 2011, pág. 41)

Efectividad.- El logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. (Diccionario Económico 2012)

Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Diccionario Económico 2012)

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Diccionario Económico 2012)

Estrategia.- Se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del objetivo y por ende de la visión. La estrategia es el “Como logro esto”. (Diccionario Económico 2012).

Gestión.- El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. Kaplan, (2000; pág34).

Indicador.- Representación cuantitativa de una realidad que se observó y que entonces permite ponerla en números de manera directa y simple para que todos puedan comprenderla y conocer la evolución o desarrollo que ha tenido. Kaplan, (2000)

Misión.- Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Kaplan, (2000; pág.27)

Objetivo.- Es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción.

PAC (Plan Anual de Contratación).- Es la planificación anual que debe realizar toda Entidad Contratante, para realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y cumplir con sus actividades de manera eficiente. (SERCOP; 2015)

Certificación Presupuestaria: Documento en el que consta la designación del programa y partida presupuestaria con cargo al cual se efectuarán los pagos derivados de la Contratación. (SERCOP; 2015)

Administrador del Contrato.- De conformidad a la naturaleza de la contratación el área requirente y/o Director Ejecutivo designará el/los servidor (es) con las competencias idóneas para dar seguimiento o cumplimiento a las obligaciones del contratista, el mismo que estará definido en los pliegos respectivos. (SERCOP; 2015)

Comisión Técnica.- Cuerpo colegiado conformado de acuerdo a lo que establece el Art. 18 RGLOSNCP que entre sus principales funciones esta: realizar el análisis del proceso, informes, recomendación expresa de adjudicación, y declaratoria de desierto del proceso a la máxima autoridad. Se la integra para los procesos de consultoría por lista corta o por concurso público; subasta inversa electrónica cuyo presupuesto referencial sea superior a multiplicar 0.000002* PIE, cotización y, licitación. (SERCOP; 2015)

Contratación Pública.- Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios incluidos los de consultoría. (SERCOP; 2015)

Entidad o Contratante.- Los organismos, entidades o en general las personas jurídicas previstas en el ámbito de la LOSNCP. (SERCOP; 2015)

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública. Entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública. (SERCOP; 2015).

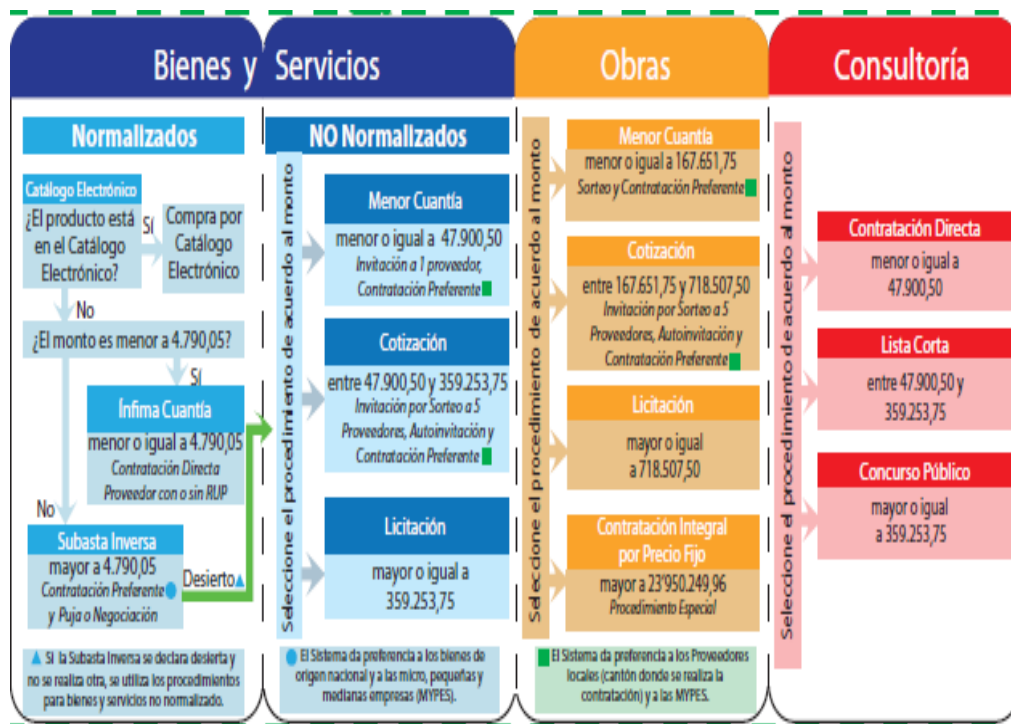


Ilustración No.6: Cartilla de Procesos SERCOP

Fuente: www.sercop.gob.ec

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Portal de Compras Públicas (www.compraspublicas.gob.ec).- Sistema informático oficial de contratación pública del Estado Ecuatoriano. (SERCOP; 2015)

Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la entidad contratante al inicio de un proceso precontractual. (SERCOP; 2015)



Ilustración No.7: Portal de Compras Públicas

Fuente: www.sercop.gob.ec

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Proveedor.- Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes. (SERCOP; 2015)

Registro Único de Proveedores RUP.- Es la base de datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en la LOSNCOP. (SERCOP; 2015)

POA (Plan Operativo Anual).- Es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. (SERCOP; 2015)

Programa Informático.- Hace referencia a un software. Se trata de aplicaciones y recursos que permiten desarrollar diferentes tareas en una computadora (ordenador), un teléfono u otros equipos tecnológicos.

Variable.- Una variable es cualquier característica observable del objeto de estudio, y que es susceptible de adaptar distintos valores o de ser expresado en varias categorías.

Visión.- Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La Constitución de la República del Ecuador, instituye el marco fundamental que posiona a la planificación del desarrollo, como un deber del estado para la consecución del buen vivir, se establece que el estado planificará el desarrollo del país de manera participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente, propiciando la equidad social y territorial, y promoviendo la concertación; en tanto que el plan nacional de desarrollo, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado (Constitución; 2008).

La Constitución de la República del Ecuador en el Título VII del Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero, Sección Cuarta, en sus Artículos 367 al 374 establece los lineamientos referentes a la Seguridad Social, atribuciones y responsabilidades que el IESS debe dar cumplimiento. También en la Constitución de la República del Ecuador se posiciona a la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir; y, a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (Artículos 280 y 293).

La Ley de Seguridad Social publicada el 11 de mayo de 2009, establece en su Art. 16 que el Instituto de Seguridad Social – IESS es una entidad pública descentralizada, por otro lado su Art. 17 establece que el IESS tiene la misión de proteger a la población afiliada contra contingencias, finalmente en su Art. 18 define que la institución estará sujeta a las normas del derecho público y su funcionamiento se dará por los principios de autonomía.

El Código de Planificación y Finanzas Públicas tiene por objeto esencial organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público. (Artículos 5, 71, 72 y 73).

En el siguiente gráfico se muestra la Visión Conceptual definida por el Código de Planificación y Finanzas Públicas, misma que busca cumplir un ciclo permanente que inicia con la vinculación de la planificación con las finanzas públicas.



Ilustración No.8: Visión Conceptual definida por el Código de Planificación.

Fuente: Código de Planificación y Finanzas Públicas

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2.5. IDEA A DEFENDER

Es el inadecuado proceso de evaluación institucional la principal causa, del incumplimiento de los objetivos institucionales lo que genera una deficiente gestión administrativa en la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

2.6. Variables

2.6.1. Variable Independiente

Evaluación Institucional.

2.6.2. Variable Dependiente

Cumplimiento de Objetivos Institucionales.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD

Esta investigación se fundamentará en un estudio descriptivo, en base a la recolección de datos versus una teoría que permitirá describir las actividades que se realiza en la Dirección Provincial del IESS Chimborazo.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.2.2. Investigación de Campo

Según Urquizo (2005), define a la investigación de campo como:

La investigación es el análisis de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Se Trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embrago se aceptan trabajos sobre censales o muestrales siempre y cuando se utilicen los registros originales con datos no agregados. La característica fundamental del estudio de campo fue recoger la información de primera mano, es decir, directamente del informe, para el efecto, se utilizaron técnicas, procedimientos e instrumentos, para la recolección de los datos, junto a los mecanismos específicos de control y validez de la información. (pág.24).

El proceso de la investigación se la realizó directamente en la Dirección Provincial IESS Chimborazo, institución que está ubicada en la ciudad de Riobamba, la cual está encargada del control de las unidades de negocio y las unidades médicas a nivel provincial.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Método Inductivo.

Se aplicará un proceso analítico sintético, estudiando aspectos particulares de las actividades en la aplicación de la evaluación institucional. Para ello se realizarán encuestas, entrevistas y la observación directa de las actividades desarrolladas en la institución.

3.3.2. Método Deductivo.

Es indispensable partir de lo general a lo particular, al escoger la información necesaria sobre los procedimientos para llevar a cabo una evaluación institucional, también al informarnos de manera global de la estructura, las políticas y procedimientos utilizados en la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

3.3.3. Observación

Esta técnica se utilizará para observar de manera objetiva el desempeño de los funcionarios a fin de identificar como se realizan las actividades en la institución, para su posterior análisis.

3.3.4. Cuaderno de notas

Se utilizó para la recopilación de datos importantes que surgieron durante el tiempo de la investigación.

3.3.5. Entrevista y Encuestas

Con la entrevista se obtendrán datos que de otro modo serían muy difícil conseguir, ya que vienen de la población y personal más entendido en la materia, en este caso se considerará a la una muestra representativa de la población.

3.3.6. Resultados de la encuesta

La presente investigación por considerarse descriptiva y de campo, el análisis de los datos se evalúa desde la óptica explicativa en función, de la encuesta y el análisis de los mismos. Una herramienta fundamental en esta investigación fue la encuesta, como técnica de recolección de la información, la misma que fue previamente elaborada con un banco de

preguntas, pertinentes a recabar datos referentes a la situación por la que se encuentra la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

3.3.7. Población y Muestra

Para este caso práctico se aplicará una muestra aleatoria de los afiliados al IESS en Chimborazo. En lo referente a los funcionarios se analizó la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que validen la propuesta nos referimos a una población. Para el caso de la presente investigación en el cuadro siguiente se muestra el personal que trabaja en la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

Tabla No.3: Personal de la DIR.PROV.IESS.CH.

	POBLACIÓN	NÚMERO
DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS CHIMBORAZO	Directivos	3
	Funcionarios	42
	TOTAL	45

Fuente: Dirección Provincial IESS Chimborazo.

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

3.3.8. Muestra

La población es el conjunto de todos los elementos a ser investigados, delimitada en el sentido que se la necesaria y suficiente. Cuando ésta es muy grande se selecciona una parte de ella denominada muestra Urquizo, (2005; p.59)

Para la investigación se consideró una parte representativa de la población registrada en la base de datos del BUSSINES INTELLINGE (BI), los afiliados al IESS en Chimborazo, según la investigación realizada están alrededor de 38.874 afiliados, por lo cual a través del muestreo probabilístico, como se observa en la formula [1] se procedió a tomar una muestra de los mismos, investigación que se realizó en la instalaciones de la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

A continuación se presenta el cuadro respectivo sobre el número de afiliados activos en la provincia de Chimborazo durante el año 2015, los cuales corresponden a todos los sectores económicos.

Tabla No.4: Afiliados IESS Chimborazo

	2015/ JAN	2015/ FEB	2015/ MAR	2015/ ABR	2015/ MAY	2015/ JUN	2015/ JUL	2015/ AGO	2015/ SEP	2015/ OCT	2015/ NOV	2015/ DIC
AFILIADOS (NUM)	39.663	41.215	41.621	41.900	42.492	42.235	42.153	42.199	42.456	43.020	42.353	38.874
TOTAL	39.663	41.215	41.621	41.900	42.492	42.235	42.153	42.199	42.456	43.020	42.353	38.874

Fuente: Dirección Provincial IESS Chimborazo .Datos del BI

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

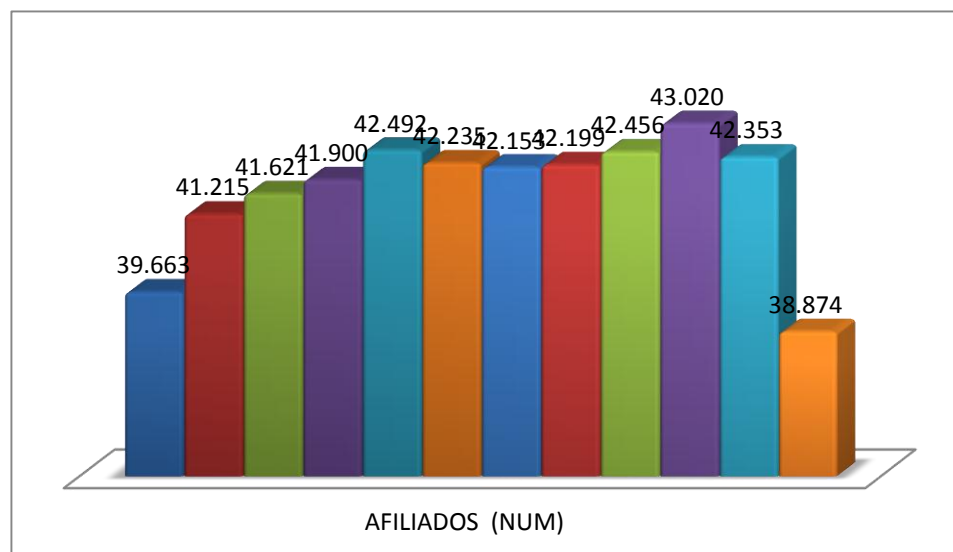


Gráfico No1: Afiliados IESS Chimborazo

Fuente: Dirección Provincial IESS Chimborazo .Datos del BI

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

3.3.9. Formula de la Muestra

En donde:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{N \cdot e^2 + p \cdot q \cdot Z^2} \quad [1]$$

Simbología:

Z = 90%
N = 3.867
p = 0,5
q = 0,5
e = 0,01
n = 66

$$n = \frac{(1,64)^2 (0,5) \cdot (0,5) \cdot (3.867)}{(3.867) \cdot (0.01)^2 + (1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n=66$$

Análisis e interpretación:

A partir de la aplicación de la fórmula del tamaño de la muestra, se procedió aplicar la encuesta a los afiliados de la Dirección Provincial IESS Chimborazo, por lo cual se obtuvo el criterio de una muestra aleatoria a 66 afiliados.

3.3.10. Encuesta aplicada a los Funcionarios de la Dirección Provincial IESS Chimborazo

A continuación se presentan los resultados obtenido a partir de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección Provincial IESS de Chimborazo obtenida en todos los departamentos que conforman la institución, y posteriormente se presentan la encuesta aplicada a los afiliados a la institución, encuestas que se pueden observar en los anexos correspondientes.

Pregunta No. 1 ¿Género y edad del encuestado?

Tabla No.5: Genero y edad del encuestado

		GENERO DEL ENCUESTADO		TOTAL
		HOMBRE	MUJER	
EDAD DEL ENCUESTADO	18	0	1	4
	19	0	2	6
	20	1	0	9
	21	0	2	12
	22	1	2	11
	23	2	3	19
	24 o mas	15	16	6
TOTAL		19	26	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

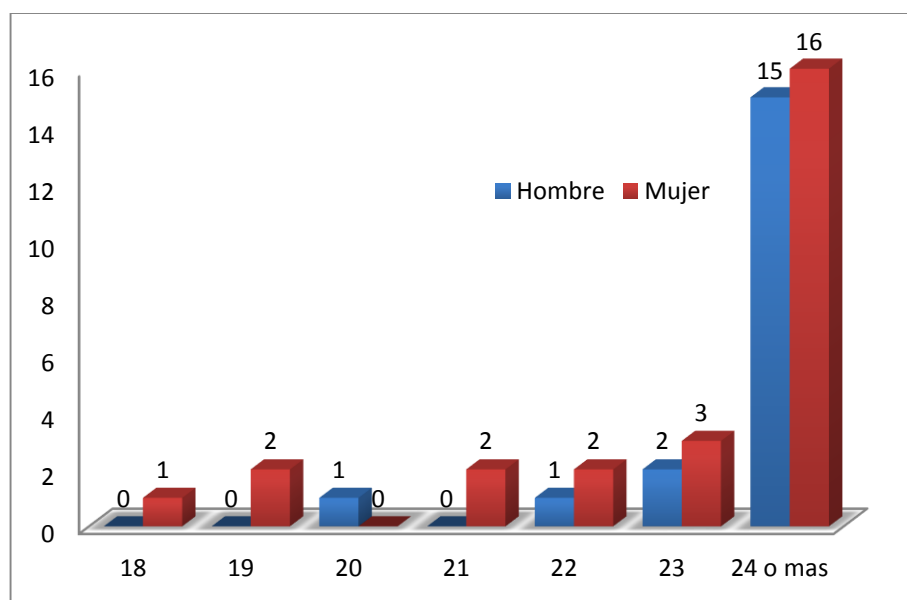


Gráfico No.2: Genero y edad del encuestado

Fuente: Tabla No.5

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 42% de los encuestados corresponden al género masculino, esto representan un total de 19 personas, mientras que el 58% corresponden al género femenino, lo cual representa un total de 26 personas. De un total de 45 funcionarios.

Pregunta No. 2

¿En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado?

Tabla No.6: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado

		RECUESTO			TOTAL
		DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	
GENERO DEL ENCUESTADO	Hombres	2	17	2	21
	Mujeres	1	22	1	24
TOTAL		3	39	3	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

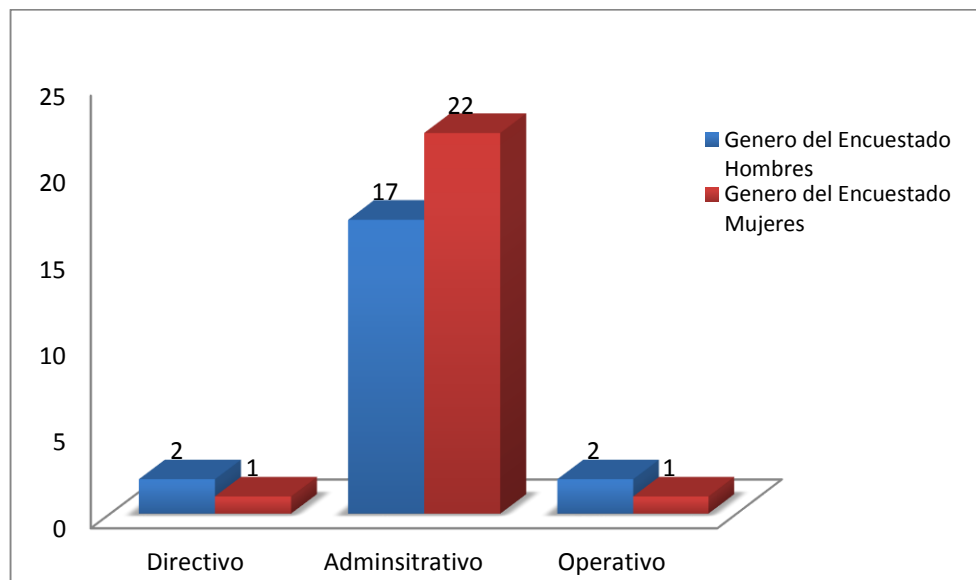


Gráfico No.3: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado

Fuente: Tabla No.6

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 7% está representado por los directivos de la cooperativa, esto es un total de 3 personas, mientras que el 87% corresponden a la parte administrativa de la cooperativa, lo cual representa un total de 39 personas, y el restante 7% son la parte operativa de la Dirección Provincial lo cual corresponden a 3 encuestados.

Pregunta No. 3

¿Cuál es su nivel de estudio?

Tabla No.7: Cuál es su nivel de estudio

		NIVEL DE FORMACIÓN			TOTAL
		POSGRADO	SUPERIOR	BACHILLER	
CARGO DEL ENCUESTADO	Directivo	1	2	0	3
	Administrativo	0	35	4	39
	Operativo	0	1	2	3
TOTAL		1	38	6	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

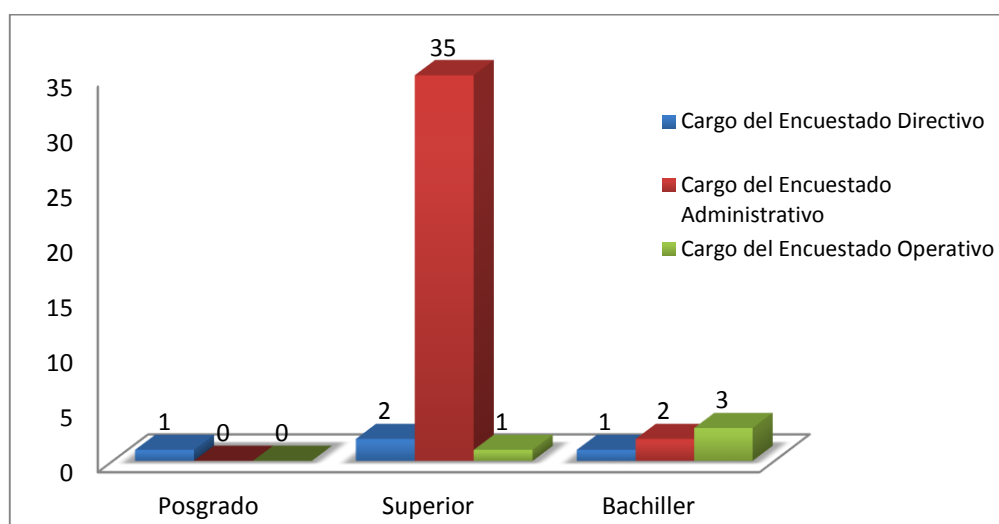


Gráfico No.4: Cuál es su nivel de estudio

Fuente: Tabla No.7

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 2% de los empleados de la institución tienen estudios de posgrado, esto representa a solo 1 funcionario de la institución; que forma parte del directorio, mientras que el 84% corresponden al personal con título de tercer nivel, que en su mayor parte están en el área administrativo lo cual es 38 funcionarios, mientras que el 13% son bachilleres esto es alrededor de 6 empleados.

Pregunta No. 4

¿Creen usted que el implementar políticas y procedimientos de control en la planificación de la institución permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados?

Tabla No. 8: Políticas y procedimientos de control en la planificación

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECUESTO	SI	3	38	2	43
	NO	0	1	1	2
TOTAL		3	39	3	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

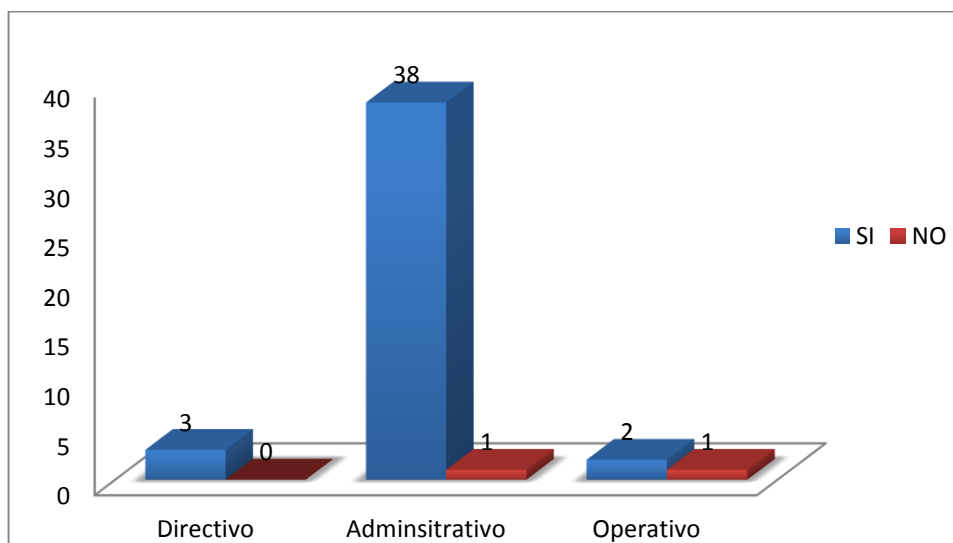


Gráfico No.5: Políticas y procedimientos de control

Fuente: Tabla No.8

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se puede indicar que el 70% de los funcionarios creen que al implementar políticas y procedimientos de control para la planificación institucional, permitirá mejorar la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pregunta No. 5

¿La Dirección Provincial del IESS Chimborazo, cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores en los procesos de la planificación institucional?

Tabla No.9: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECUESTO	SI	3	11	0	14
	NO	0	28	3	31
TOTAL		3	39	3	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

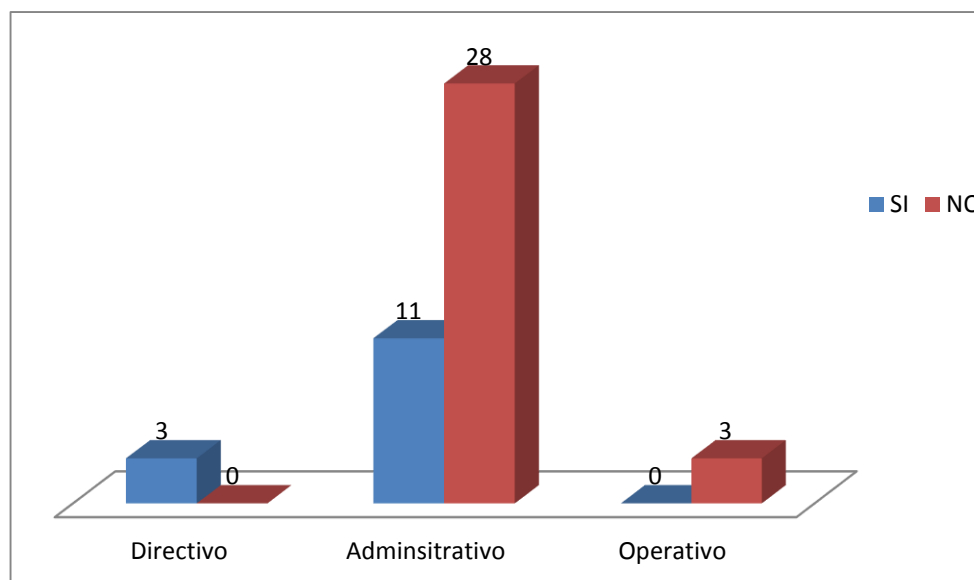


Gráfico No.6: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos

Fuente: Tabla No.9

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 100% de los empleados esto es directivos, administrativos, y personal operativo manifestaron que la institución, no cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores en los procesos de la planificación institucional.

Pregunta No. 6

¿Tienen definido en la institución cuales son los funcionarios encargados de las actividades, planes y programas que se plantea realizar en la planificación anual?

Tabla No.10: funcionarios encargados de las actividades, planes y programas

		CARGO			TOTAL
		DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	
RECUESTO	SI	3	7	3	13
	NO	0	32	0	32
TOTAL		3	39	3	45

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de la Dir.Prov.IESS.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

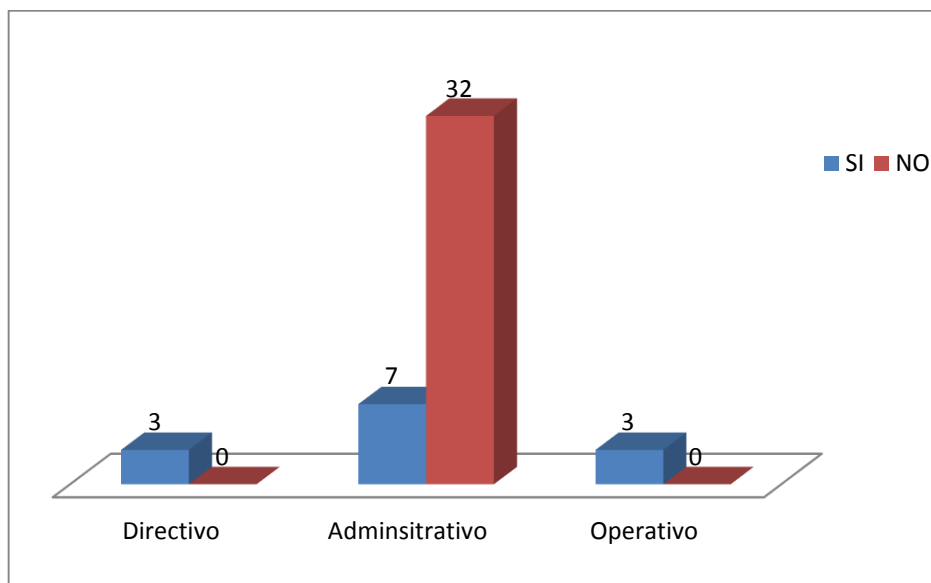


Gráfico No.7: Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 7% de los funcionarios esto es directivos, indican que si están definidas las actividades mientras que el 94% esto corresponde a personal administrativo y personal operativo indican que no están definidos los encargados de las actividades, planes y programas que se plantea a realizar en la planificación anual.

Pregunta No. 7.

¿Cómo calificaría usted la funcionalidad del área asignada a la planificación institucional?

Gráfico No.8: Funcionalidad del área asignada al Departamento de planificación

		FUNCIONALIDAD DEL ÁREA			TOTAL
		Muy satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	
Cargo del Encuestado	Directivo	0	3	0	3
	Administrativo	12	24	3	39
	Operativo	1	2	0	3
TOTAL		13	29	3	45

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

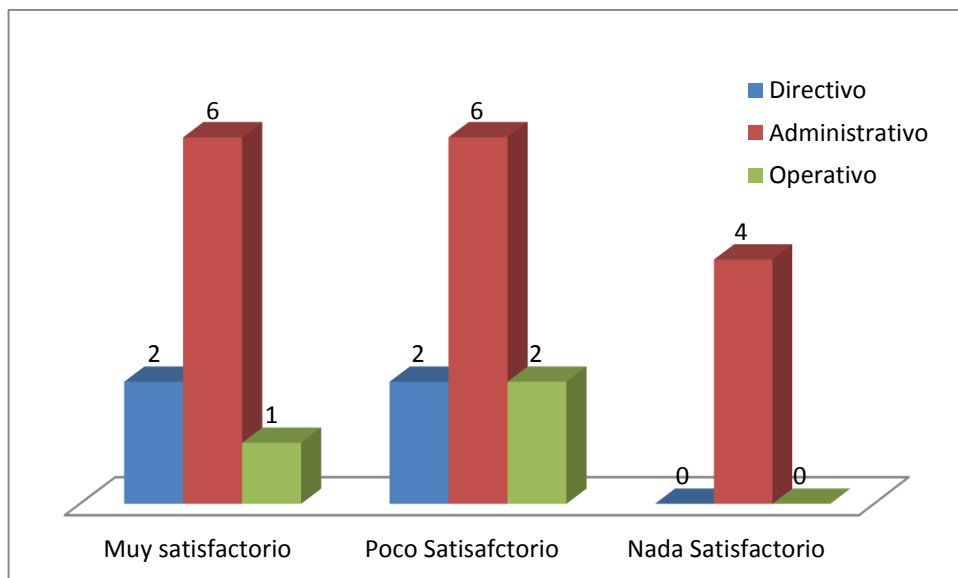


Gráfico No.9: Funcionalidad del área asignada al Departamento

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas el 39% califica como muy satisfactorio la funcionalidad del área asignada al Departamento de Créditos y Cobranzas, el 43% como poco satisfactorio frente y el 17% califica como nada satisfactorio la funcionalidad del área asignada al Departamento de Créditos y Cobranzas.

Pregunta No. 8

¿Conocen usted los objetivos planteados en la planificación anual de la Dirección Provincial del IESS?

Tabla No.11: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECuento	SI	2	2	0	4
	NO	1	37	3	41
TOTAL		3	39	3	45

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

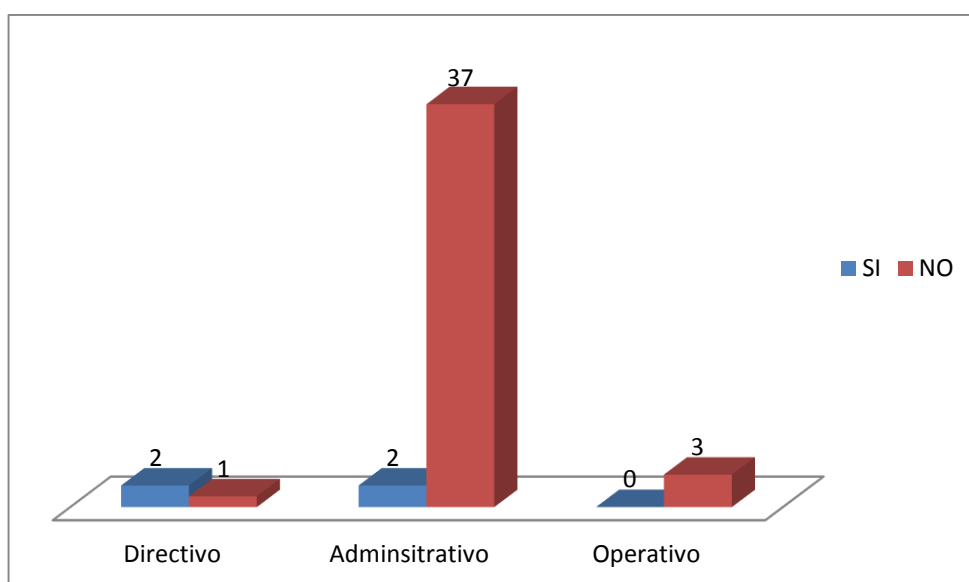


Gráfico No.10: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 9% de los funcionarios esto corresponde a directivos, administrativos y personal operativo indican que si conocen los objetivos planteados en la planificación anual de la Dirección Provincial del IESS mientras que el 91% del funcionarios indican que no conocen los objetivos planteados en la planificación anual.

Pregunta No. 09

¿Cómo calificaría usted la capacitación periódica que se da al personal?

Tabla No.12: Capacitación periódica que se da al personal

		CAPACITACIÓN PERIÓDICA QUE SE DA AL PERSONAL			TOTAL
		Muy satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	
Cargo del Encuestado	Directivo	3	0	0	3
	Administrativo	0	34	5	39
	Operativo	0	0	3	3
TOTAL		3	34	8	45

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

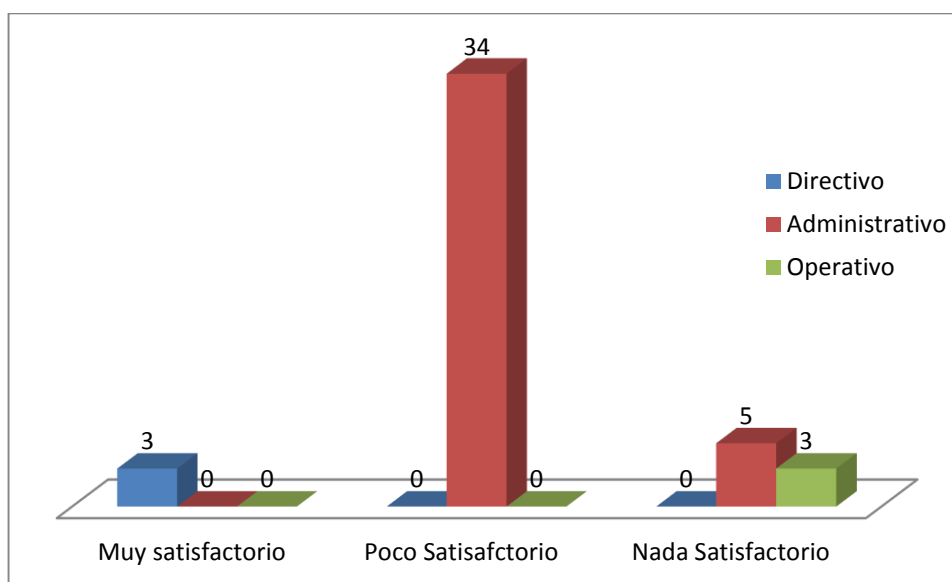


Gráfico No.11: Capacitación periódica que se da al personal

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 7% de los encuestados califican como muy satisfactorio la capacitación que se recibe en la empresa esto representan un total de 3 encuestados, mientras que el 76% del personal califica como poco satisfactorio la capacitación en la cooperativa y restante 18% califica como nada satisfactorio la capacitación en la empresa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO LOS CRITERIOS DEL BALANCE SCORE CARD EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS CHIMBORAZO.

4.2. JUSTIFICACIÓN.

El presente estudio pretende demostrar la factibilidad que tendrá la aplicación de un modelo de planificación para el mejoramiento de la evaluación institucional bajos los criterios del BALANCE SCORE CARD, en la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, el mismo que permitirá mejorar la gestión administrativa de la institución

La Planificación Estratégica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permitirá apoyar la toma de decisiones entorno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los afiliados, jubilados y beneficiarios a quienes se debe el IESS y así lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los servicios y prestaciones que provee.

De acuerdo con el propósito de la investigación se procedió a tomar como referencias sobre la metodología de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la misma que va ser enfocada en la metodología del Balance Score Card, y el análisis del Business Intelligence (BI), para la evaluación institucional.

Además, la evaluación contribuirá a mejorar la planificación estratégica y poder cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; y, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), esta permitirá contar con elementos fundamentales para la toma de decisiones de las autoridades, y además crear un sentido de pertenencia a la institución.

Para introducirnos en el proceso de planificación es primordial unificar los principales conceptos, que nos permitirán homogenizar los procedimientos y la construcción de herramientas e instrumentos metodológicos. Los análisis multicriterio y los modelos de decisión multi-objetivos, ofrecen la oportunidad de obtener un análisis equilibrado de todas las facetas de los problemas de Planificación, particularmente debido a que varios efectos intangibles, como los sociales (Nijkamp y Van Delft, 1977).

Las actuaciones de las personas se sustentan según las decisiones que deben tomar frente a las situaciones diarias que se les plantean, en todos los ámbitos de la vida, es decir, tanto en el profesional como en el personal.

Como se observa en la figura 4, el proceso de decisión busca dar solución a un problema, se basa en la necesidad de escoger una alternativa entre varias posibilidades, en función de unos criterios establecidos. Pero la toma de decisiones abarca todo un proceso que comprende las cinco primeras fases de cualquier proceso de resolución de problemas, compuesto por siete etapas:

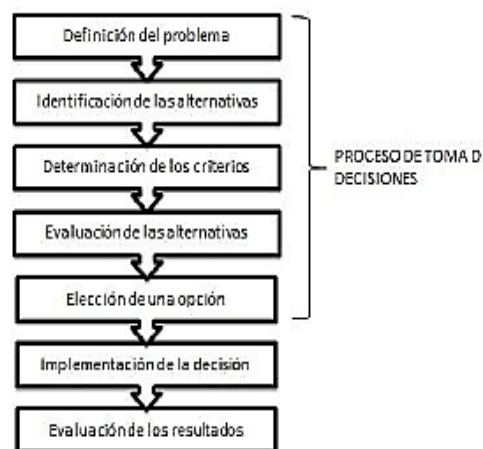


Ilustración No. 9: Proceso Toma de Decisiones

Fuente: Diseño y elaboración de mapas conceptuales para la Toma de Decisiones Multicriterio

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Un análisis puede realizarse de forma cualitativa o cuantitativa. Se considera que el análisis es cualitativo cuando éste se basa principalmente en la experiencia y razonamiento de las personas que participan en el proceso de elección, debido a que los datos de los que se dispone son confusos e incompletos.

Por el contrario, se realiza un análisis cuantitativo cuando las decisiones se basan en hechos y datos relacionados con el problema, a partir de los cuales se establecen relaciones matemáticas en las que describen los objetivos, restricciones y relaciones existentes en el problema. Una vez realizado el análisis, se procede a la elección de la mejor alternativa de las que se han hallado. Sin embargo, la alternativa escogida no por ser la mejor implica que sea la solución óptima del problema. Esto dependerá de los datos empleados durante todo el proceso de toma de decisión.

4.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS CHIMBORAZO.

Aunque pueda parecer paradójico, esta institución tan importante y necesaria para los ecuatorianos, fue creada, reformada y establecida definitivamente por tres gobiernos, en el siguiente gráfico se observan los cambios que ha sufrido nuestra institución en el transcurso del tiempo.

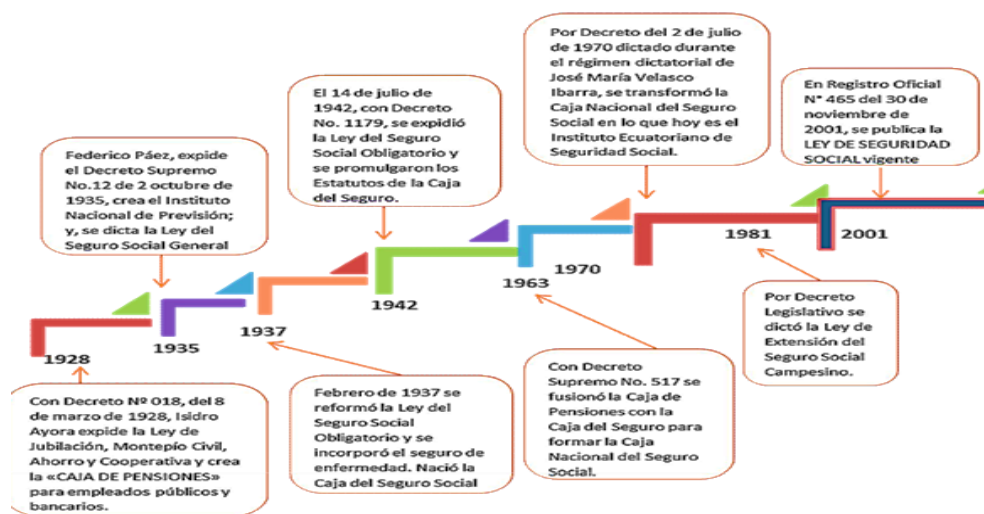


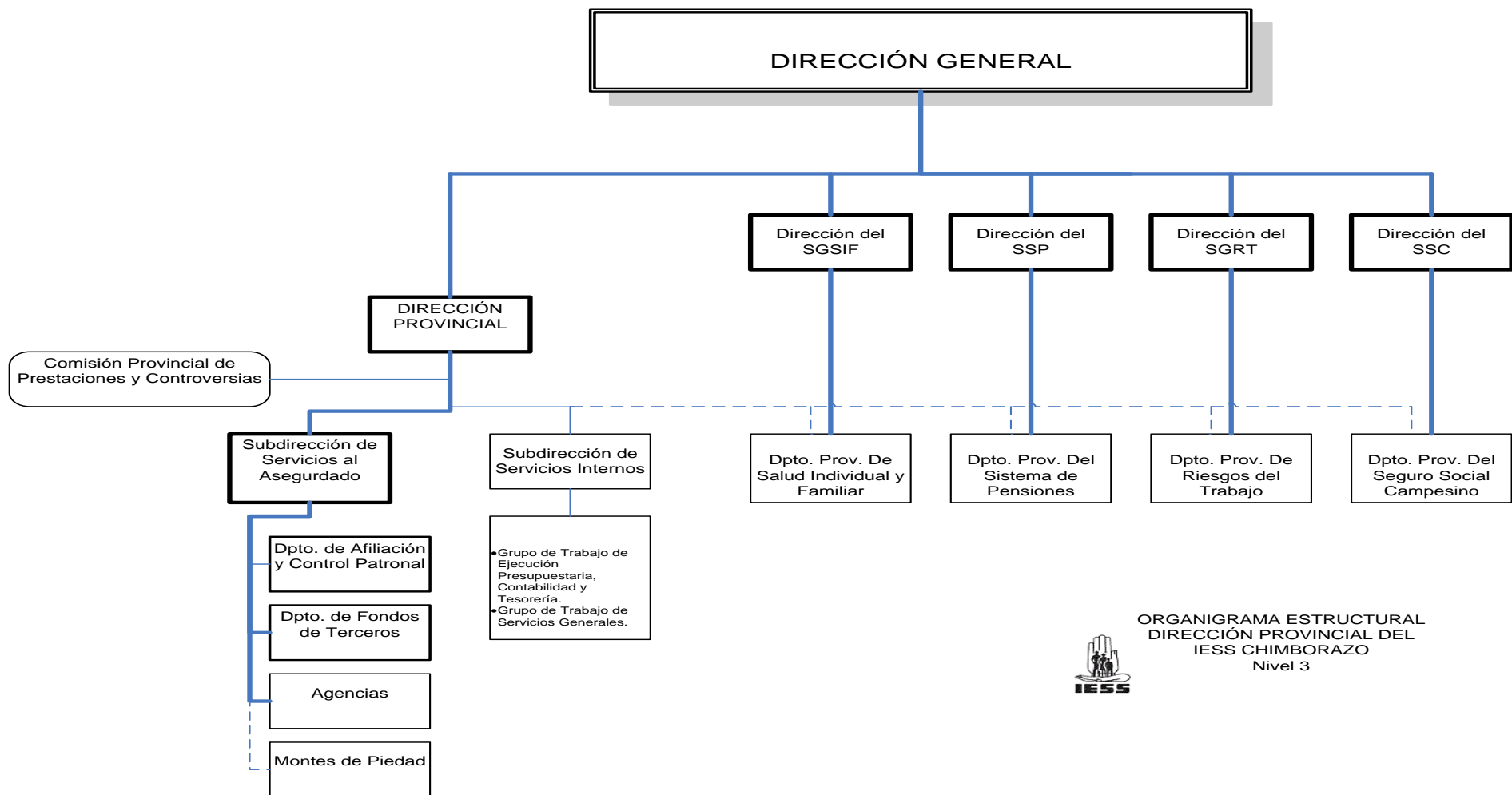
Ilustración No.10: Situación actual de la Dirección Provincial IESS Chimborazo.

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.3.1. Estructura Organizacional

El Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante Resolución No. C.D.457 expide el Reglamento Orgánico Funcional del IESS, mismo que en el Art. 2.- establece que “La estructura orgánica del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), está dividida por procesos operativos y de apoyo administrativo de la siguiente forma:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL
IESS CHIMBORAZO
Nivel 3



Ilustración No11: Estructura Organizacional de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.3.2. Procesos Institucionales

Como complemento a la Estructura Orgánica del IESS, es importante considerar los procesos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y apoyo conforme al siguiente cuadro:

Tabla No.13: Procesos Institucionales

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	
PROCESOS INSTITUCIONALES	
PROCESOS GOBERNANTES	
Dirección General	Organizar, dirigir y supervisar todos los asuntos relativos a la gestión ejecutiva del IESS para la entrega de información oportuna y veraz al Consejo Directivo
Subdirección General	Supervisar la aplicación de las normas y políticas administrativas establecidas por el Consejo Directivo, en concordancia con las disposiciones emitidas por el Director General.
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	
Gestión de Prestaciones	Gestión de Seguro General de Salud Individual y Familiar
	Gestión de Seguro Social Campesino
	Gestión de Seguro General de Riesgos del Trabajo
	Gestión de Sistema de Pensiones
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA	
Gestión de Procuraduría	
Gestión Documental	
Gestión de Comunicación Social	
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	
Gestión Estratégica	Gestión de Planificación
	Gestión de Procesos
	Gestión de Tecnología de la Información
	Gestión de Infraestructura y Equipamiento
Gestión de Servicios Corporativos	Gestión Financiera
	Gestión de Talento Humano
	Gestión de Talento Humano
	Gestión de Bienes y Servicios

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.3.3. Análisis FODA

Para determinar la Situación Actual, se utilizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso, plantear propuestas y solucionar los problemas y/o las necesidades actuales a través de los objetivos y sus estrategias, mismo que se construyó de forma participativa en las sesiones ejecutivas con las máximas autoridades y técnicos de cada una de las dependencias; y del cual se realizó el análisis cualitativo correspondiente, obteniendo como producto lo siguiente.



Ilustración No.12: Análisis FODA
Fuente: IESS. DIR.PROV.CH
Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.3.4. Productos y Servicios.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social brinda a la ciudadanía los productos y servicios que se muestran a continuación:

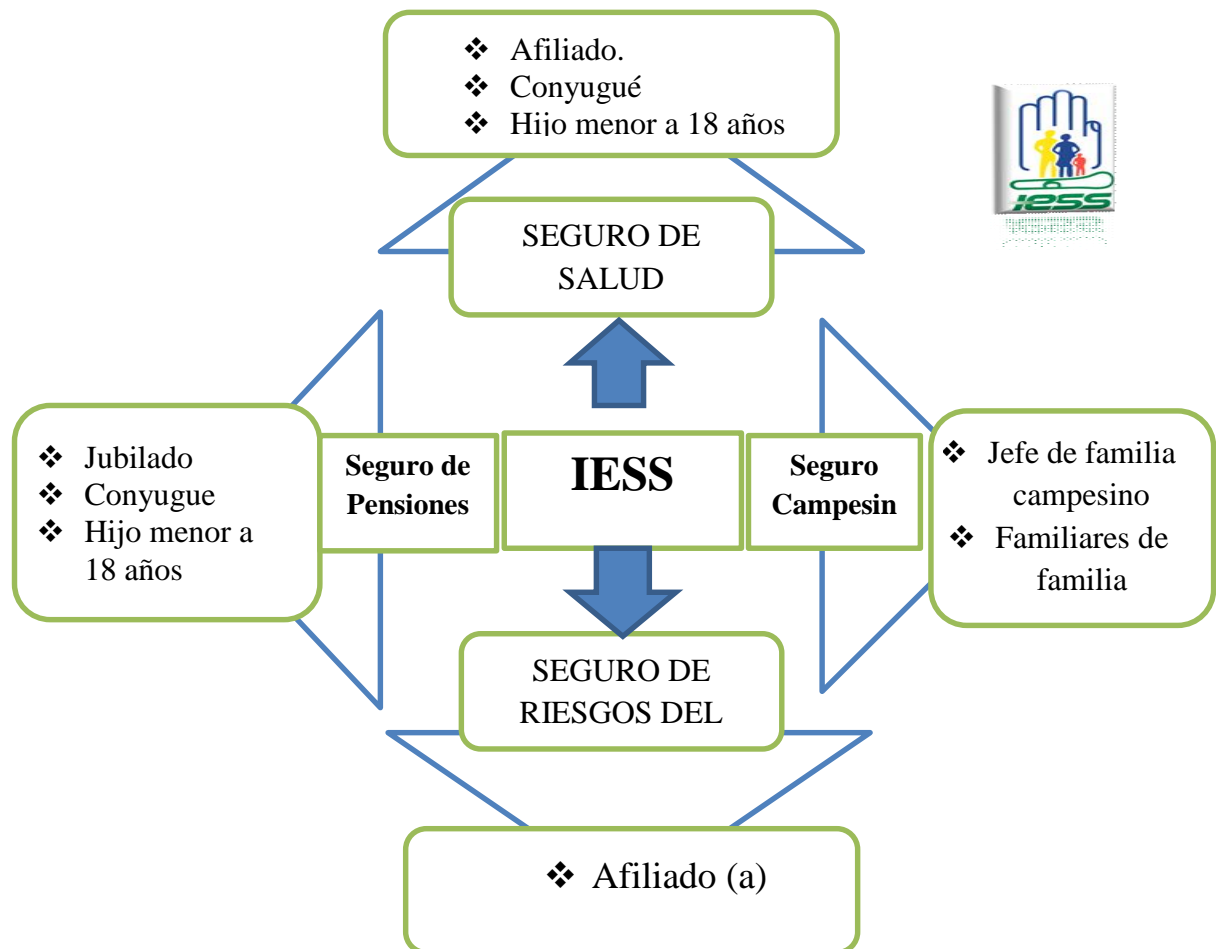


Ilustración No.13: Productos y Servicios

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.3.5. Direccionamiento Institucional

Como insumos para la formulación de los elementos orientadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se consideró la siguiente información:

- Ley de Seguridad Social Art. 17 – Misión Fundamental.
- Consultoría realizada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador - FLACSO: “Planificación Estratégica Institucional” - Componente 2.

- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017, Objetivos y Políticas a los que el IESS está alineado.

La formulación de la Misión del IESS, es un producto del análisis de sus atribuciones, así como, del propósito fundamental de su razón de ser. La Visión fue formulada considerando los factores que el IESS desea alcanzar en el futuro, basado en la misión y los principios institucionales.

Como resultado del proceso de desarrollo en la institución se ha definió grandes desafíos, como son:

- ¿Cómo demostrar un Rostro Humano en la entrega de prestaciones?
- ¿Cómo buscar una sostenibilidad y sustentabilidad en la Seguridad Social?
- ¿Cómo encaminar la universalización de la Seguridad Social en el Ecuador?

Con este antecedente el IESS optó por cumplir sus retos constitucionales con los asegurados, en un lapso de 4 años; razón por la cual, la visión institucional plantea su cumplimiento hasta el 2017. Además, la visión recoge los grandes desafíos institucionales en términos de calidad, calidez, sostenibilidad y crecimiento universal.

En este contexto, a continuación se presentan los elementos orientadores establecidos para el IESS:

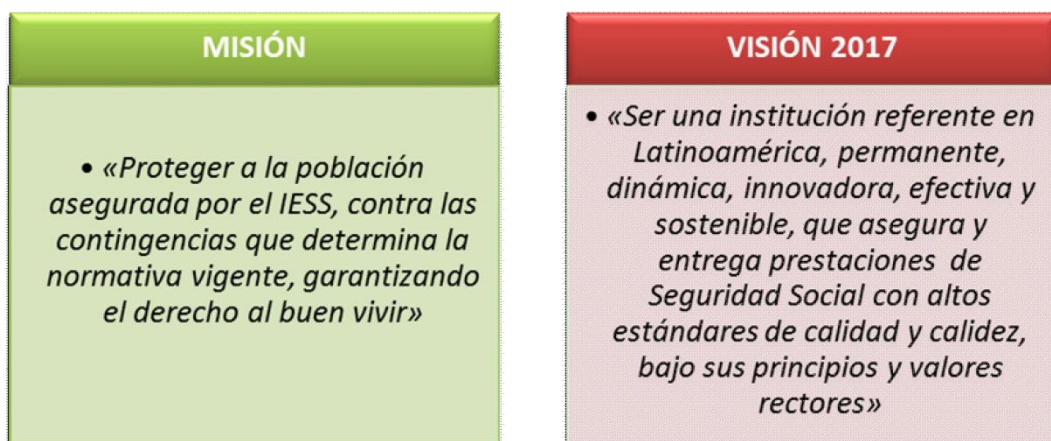


Ilustración No.14: Misión Visión del IESS

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador con respecto a la Seguridad Social y a lo establecido en la Ley de Seguridad Social, se dispuso como valores y principios del IESS los siguientes.



Ilustración No.15: Valores y principios del IESS

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.4. FORMULACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: CASO DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS CHIMBORAZO

4.4.1. Formulación Estratégica Institucional

La participación activa de las autoridades del nivel jerárquico superior, en cada una de las visitas que se realizó a la institución, propició espacios de aprendizaje, permitiendo el análisis de la situación actual de la gestión del IESS, en base a los siguientes factores estructurales esenciales:

- a) Organización y Cultura,
- b) Personas y Conocimiento,
- c) Ejecución
- d) Información y Tecnología

Conforme se observa en el siguiente gráfico, el despliegue de la Planificación Institucional del IESS, en cada uno de sus niveles: Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Planificación Territorial.

Como se puede observar cada nivel de Planificación se ha constituido en un Hito Institucional, en el cual se ha previsto cumplir con la definición de Objetivos, Estrategias, Indicadores y Metas. Adicionalmente, resulta imperante la necesidad de revisar el portafolio de proyectos, así como, los procesos que requieren mejora, especialmente los vinculados a la gestión institucional. De este modo, el despliegue de la Planificación ha implicado un esfuerzo mancomunado en el transcurso de los meses de mayo, junio y julio del 2015.

4.4.2. Perspectivas Estratégicas IESS



Ilustración No.16: Perspectivas Estratégicas IESS

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

El mapa estratégico expresa las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas institucionales en las cuales se pretende realizar la evaluación; los planteamientos expresados en las perspectivas son consistentes entre sí de tal manera que los objetivos de la perspectiva de la ciudadanía se logren mediante los de la perspectiva de procesos, que a la vez, se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de talento humano e innovación y estos últimos mediante los de la perspectiva financiera.

Esta relación será utilizada por el IESS, apuntando a lograr la satisfacción de la ciudadanía.



Ilustración No.17: Objetivos Estratégicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

En este contexto, a continuación se detallan los Objetivos Estratégicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; el IESS al igual que otras instituciones del Estado debe regirse estrictamente a los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, así como, a las Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en este caso a las propuestas por el Sector del Desarrollo Social, alineación que se presenta a continuación:

4.4.3. Alineación Estratégica Institucional del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social.

OBJETIVO DE PNBV	Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.	
POLÍTICA	9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género	
META	9.7 Aumentar la PEA afiliada a la Seguridad Social contributiva al 60%, y al nivel rural al 50%.	
INDICADOR	PEA afiliada a la Seguridad Social / PEA TOTAL	
Objetivo Estratégico Institucional	1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios	2. Incrementar acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural

Ilustración No.18: Alineación Estratégica Institucional

Fuente: IESS. DIR.PROV.CH

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Para la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales del IESS, mismos que darán el direccionamiento institucional para el período 2014–2017, se consideraron como principales insumos la misión, visión, valores y principios institucionales, y cada una de las perspectivas estratégicas establecidas. A continuación se describe cada Objetivo Estratégico, Estrategias y sus respectivos indicadores:

1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional.

Al aplicar un modelo de gestión óptimo y eficiente, bajo los principios de calidad y calidez, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución y la normativa legal vigente, para prestación de los servicios de seguros especializados y prestaciones; se logra cumplir con la principal finalidad de la administración pública que es constituir un servicio a la comunidad, en este caso, el segmento al cual se asiste está conformado por los afiliados al IESS que con su aporte económico mensual, exigen obtener un seguro que salvaguarde su bienestar y el de su familia.

Para contribuir con este trabajo de mejora continua de la calidad de los servicios del IESS, se han definido las siguientes estrategias con sus indicadores, mismas que se describen a continuación:

Tabla No.14: Calidad de los servicios

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Implementar un sistema de gestión integral que facilite el trabajo articulado de los actores involucrados en la atención integral de prestaciones a nivel nacional y en el territorio.	1.1 Nivel de satisfacción del usuario en la entrega de prestaciones y servicios.
b) Desarrollar y mejorar los mecanismos y procesos que garanticen una entrega sostenible de prestaciones económicas.	
c) Mejorar la calidad de los servicios a los beneficiarios.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

2. Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior.

En cumplimiento a lo establecido en la Constitución, el IESS tiene como responsabilidad la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados, por tal razón este objetivo está enfocado para que los ecuatorianos sean afiliados y formen parte del sistema de seguridad social independientemente de su condición laboral y ubicación geográfica.

A continuación se indica las estrategias establecidas con su respectivo indicador:

Tabla No.15: Acceso Al Aseguramiento Universal

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Mejorar los niveles de afiliación de empleados en relación de dependencia..	2.1 Número de afiliados con respecto a la PEA.
b) Promover la afiliación de la población económicamente activa y la población susceptible de protección en el país y en el exterior	

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

3. Incrementar la eficiencia institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Caso Dirección Provincial IESS Chimborazo.

El fortalecimiento institucional apunta a la mejora del diseño estructural y a la optimización de los procesos ineficientes de cada una de las unidades del IESS, esto con la finalidad de mejorar la gestión en cuanto a los servicios que la institución brinda a la ciudadanía. Además comprende el establecimiento de proyectos destinados a modernizar y optimizar la capacidad institucional, esta modernización abarca entre otras cosas, el diseño de procesos; definición de estructuras de gestión y normas de gestión; sistemas permanentes de capacitación para distintos sectores; la gestión ambiental institucional;

mejoramiento en la prestación y operación de servicios, estrategias de comunicación; desarrollo de sistemas informáticos; etc.

Para cumplir con este objetivo se han definido las siguientes estrategias e indicadores.

Tabla No.16: Eficiencia Institucional

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Mejorar los niveles de gestión para la entrega de los servicios que brinda el IESS.	3.1 Porcentaje de cartas de servicios aprobadas.
b) Optimizar los procesos institucionales.	3.2 Porcentaje de procesos comatosos mejorados.
c) Implementar un sistema de gestión integral.	3.3 Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo.
d) Implementar un sistema de gestión integral de riesgos.	3.4 Porcentaje de desempeño institucional.

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4. Incrementar el desarrollo del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Caso Dirección Provincial IESS Chimborazo

Parte del proceso de generar una eficiencia institucional, es capacitar a los servidores y funcionarios que forman parte del talento humano del IESS. También es fundamental fortalecer la Cultura organizacional que permita conservar y difundir adecuadamente el KNOW HOW que el talento humano adquiere durante el período de gestión en la institución. En este sentido, el desarrollo de competencias y habilidades debe desarrollarse de manera simultánea con su crecimiento como ser humano.

Este reto institucional requiere de la aplicación de las siguientes estrategias, con sus respectivos indicadores:

Tabla No.17: Desarrollo Del Talento Humano

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Generar planes de inducción institucional y departamental.	4.1 Porcentaje de personal con nombramiento.
b) Implementar un modelo de gestión del cambio de la cultura organizacional.	4.2 Índice de rotación del nivel directivo.
c) Desarrollar las competencias y habilidades de Talento Humano enfocadas en el desarrollo del ser humano	4.3 Porcentaje de funcionarios y servidores formados respecto a las necesidades de capacitación identificadas.
	4.4 Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidades.

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

5. Mantener el equilibrio financiero actuarial.

La sostenibilidad y el fortalecimiento financiero de cada uno de los fondos, es un punto primordial, ya que de esto depende cumplir con las obligaciones del pago de pensiones a los jubilados hasta su fallecimiento y en lo posterior a la viuda y sus hijos menores de edad, dar atención de salud, préstamos y demás servicios adicionales.

Con la finalidad de cumplir con esta obligación que tiene la institución se han definido las siguientes estrategias e indicadores.

Tabla No.18: Mantener el equilibrio financiero actuarial.

ESTRATEGIAS	INDICADOR
<p>a) Implementar políticas de sostenibilidad actuarial por cada Seguro Especializado y DNAC.</p> <p>b) Desarrollar e implementar el modelo de gestión de cada Seguro Especializado.</p> <p>c) c) Mejorar el rendimiento de los fondos administrados que cubran al menos la tasa actuarial revalorizada en relación a la inflación</p>	<p>5.1 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el sistema de Pensiones</p> <p>5.2 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el Seguro de Riesgos del Trabajo</p> <p>5.3 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el Seguro de Social Campesino</p> <p>5.4 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el Seguro de Salud Individual y Familiar</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

6. Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros y fondos prestacionales.

Para el IESS es importante medir la eficiencia de la gestión en función del presupuesto asignado a la administración y a los seguros, considerando “la capacidad de gasto”, pues cada unidad tiene funciones que cumplir y para ello se le asigna el presupuesto correspondiente, al generar un uso eficiente de presupuesto nos enfocamos a la gestión real y que genera valor agregado a la institución.

Para este fin, se han diseñado las siguientes estrategias e indicadores a cumplir.

Tabla No.19: Uso eficiente de los recursos financieros

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Mejorar la gestión de recaudación de los ingresos.	6.1 Porcentaje de ingresos.
b) Optimizar la gestión del gasto.	6.2 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto Corriente.
	6.3 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Inversión.
	6.4 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Capital.

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

4.5. MODELO DE SISTEMA DE GESTION DE ESTRATEGICA

La presente matriz constituye una herramienta que facilita la recolección de información específica que permita una mejor evaluación de las actividades que se desarrollan, en la matriz que se emplea en SENPLADES.

4.5.1. Desarrollo

En la parte superior de la matriz se presentan los objetivos estratégicos provisionales del IESS en el formato que se presenta en la Tabla.

Tabla 20: Matriz de objetivos estratégicos provisionales del IESS.

CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROVISIONALES DEL IESS
--------	---

OE1	Contar con un nuevo marco normativo de ley y reglamento de seguridad social, acorde a la Constitución de la República del Ecuador; así como a la consolidación del rol del IESS como organismo ejecutor de las políticas de seguridad social del Gobierno Nacional	
OE2	Ampliar la cobertura progresiva de la afiliación a la seguridad social, por grupo de actividad, en todo el territorio nacional y a nivel internacional, hasta lograr la seguridad social universal, contando con el financiamiento técnico	
OE3	Extender la cobertura del seguro de salud de manera progresiva a la población ecuatoriana, contando con una adecuada capacidad instalada de atención de prestadores internos como externos, manteniendo la sostenibilidad financiera de los servicios otorgados	
OE4	Mejorar la calidad en el acceso a los servicios brindados a los asegurados y su adecuada difusión y comunicación al afiliado	
OE5	Conducir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social hasta la mejora de su desempeño a través de una adecuada estructura organizacional orientada al asegurado	

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

De acuerdo a la siguiente matriz se mantiene el ordenamiento por perspectivas, se añade las columnas tituladas Objetivos y Código estratégico IESS en esta sección se deberá llenar como se presenta a continuación en la siguiente Figura.

Tabla No.21: Columnas Perspectiva, Objetivos y Código estratégico IESS.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CÓDIGO ESTRATÉGICO IESS
CLIENTE		
PROCESOS		
INNOVACIÓN / APRENDIZAJE		
FINANCIERA		

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

En la columna objetivos se debe escribir los objetivos de la dependencia que se alineen a la perspectiva respectiva y en la Columna de Código estratégico IESS se debe escribir el código del objetivo estratégico al cual se alinee el objetivo de la dependencia (OE1, OE2, OE3, OE4, OE5), estos códigos se encuentran en la primera columna derecha de los objetivos estratégicos provisionales del IESS,

A continuación se colocan columnas que permiten medir el cumplimiento de los **OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA**, como: Meta anual, Indicadores de Resultado, Fórmula del Indicador de Resultados, Frecuencia de medición, Línea de base, Cronograma Trimestral de cumplimiento de la meta, estas columnas se pueden apreciar en la Tabla.

Tabla No.22: Columna Medición de los Objetivos.

Medición de los Objetivos								
Meta anual	Indicadores de Resultados	Fórmula del Indicador Resultados	Frecuencia de medición	Línea de base	Cronograma Trimestral de cumplimiento de la meta			
					I	II	III	IV

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

Se debe resaltar que en la columna Meta anual se colocan todas las metas relacionadas con cada uno de los objetivos de la dependencia como se aprecia en la Figura 6, y para cada una de ellas se debe establecer el **CRONOGRAMA TRIMESTRAL DE CUMPLIMIENTO DE LA META** el cual está dividido en dos filas, en la superior se debe colocar el avance programado, el propuesto por parte de la dependencia que permita cumplir con la meta, en la segunda fila se debe colocar la ejecución real, con **VALORES NUMÉRICOS, NO SE DEBE COMBINAR CELDAS O ESCRIBIR TEXTO**, en caso de que no se presente un avance se debe colocar 0% no dejar en blanco, si la evaluación que realiza la dependencia es diferente a la trimestral, se deberá realizar una regla de tres para convertir este avance en un avance trimestral y este será el que se coloque en esta columna.

En la columna Indicadores de Resultados se debe escribir el nombre del indicador que se desea medir y que evidencie el cumplimiento de los objetivos. En Fórmula del Indicador se coloca la expresión matemática que permite calcular el valor numérico del Indicador

de Resultados, que indica el avance de la actividad, por lo general es una relación entre lo que se cumple y la meta propuesta.

En la columna Línea de base se escribe el avance previo que se ha presentado en la meta que se propone **ES UN VALOR NUMÉRICO NO UN TEXTO**, si no existe un trabajo previo se debe colocar 0%, siempre el valor de la Línea de Base debe ser menor al 100%, si es del 100% se da por entendido que ha logrado cumplir con la meta, y no tiene razón de ser el proyecto, es más, se puede afirmar que si se presentan avances en el objetivo, se tiene una errada evaluación inicial para determinar la línea base, o se presentó una deficiente planificación en la ejecución del proyecto o no está claro cómo se debe llenar la matriz de seguimiento y evaluación.

Tabla 23: Relación Objetivos con Medición de los Objetivos.

Objetivos	Código estratégico IESS	Medición de los Objetivos								
		Meta anual	Indicador de Resultados	Fórmula del Indicador de Resultados	Frecuencia de medición	Línea de base	Cronograma Trimestral de cumplimiento de la meta			
							I	II	III	IV
Comunicar y difundir los servicios y prestaciones del Sistema de Pensiones	OE4	Reducir a un 10% el porcentaje de usuarios que no acceden a la página web por desconocimiento	Porcentaje de accesos a página web para consulta de servicios y prestaciones		Trimestral	76%	0%	50%	25%	25%
							30%	30%	0%	0%
		Reducir a un 5% el porcentaje de desconocimiento en las prestaciones y servicios	Porcentaje de conocimientos y prestaciones		Trimestral	30%	0%	50%	25%	25%
							30%	30%	0%	0%
Mejorar el servicio de atención al cliente mediante un Call Center y un rediseño del proceso para atención en los módulos del IESS	OE5	Contar con el servicio de Call Center para diversificar los canales de atención	Cumplimiento del cronograma		Trimestral	0%	40%	20%	20%	20%
							45%	45%	0%	0%
		Reducir a un 5% el porcentaje de demanda insatisfecha	Demanda insatisfecha del proceso de atención al cliente		Trimestral	30%	40%	20%	20%	20%
							45%	45%	0%	0%

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

A continuación se presentan las columnas Programas, Proyecto y Actividades, que se muestran en la Tabla:

Tabla 24: Columna Programas, Proyecto y Actividades

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES		
PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

En la columna Programas se coloca el nombre del programa que apunta al objetivo de la dependencia, en la columna Proyecto se establecen los nombre de los proyectos que se ajustan al Programa, finalmente tenemos la columna Actividad en la cual se nombran las **ACTIVIDADES MACRO** que contemplan el proyecto como se muestra en la Figura.

Tabla 25: ACTIVIDADES MACRO

Medición de los Objetivos									Programas, Proyecto y Actividades		
Meta anual	Indicador de Resultados	Fórmula del Indicador de Resultados	Frecuencia de medición	Línea de base	Cronograma Trimestral de cumplimiento de la meta				Programa	Proyecto	Actividad
					I	II	III	IV			
Reducir a un 10% el porcentaje de usuarios que no acceden a la página web por desconocimiento	Porcentaje de accesos a página web para consulta de servicios y prestaciones		Trimestral	76%	0%	50%	25%	25%	Programa A	Proyecto 1	Actividad 1 proyecto 1
					30%	30%	0%	0%			Actividad 2 proyecto 1
Reducir a un 5% el porcentaje de desconocimiento en las prestaciones y servicios	Porcentaje de conocimientos y prestaciones		Trimestral	30%	0%	50%	25%	25%		Proyecto 2	Actividad 1 proyecto 2
					30%	30%	0%	0%			Actividad 2 proyecto 2

Contar con el servicio de Call Center para diversificar los canales de atención	Cumplimiento del cronograma		Trimestral	0%	40%	20%	20%	20%	Programa B	Proyecto 4	Actividad 1 proyecto 4
					45%	45%	0%	0%			Actividad 2 proyecto 4
Reducir a un 5% el porcentaje de demanda insatisfecha	Demanda insatisfecha del proceso de atención al cliente		Trimestral	30%	40%	20%	20%	20%		Proyecto 5	Actividad 1 proyecto 5
					45%	45%	0%	0%			Actividad 2 proyecto 5

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

La información requerida en las columnas antes mencionadas es:

- **Indicador de la Actividad:** En esta columna se coloca el indicador que permita medir el cumplimiento de la actividad.
- **Fórmula del indicador:** Es la presentación de la expresión matemática que permite medir el indicador.
- **Línea de Base:** En esta columna se plantea el porcentaje de avance cumplido en el periodo anterior si es del caso.

Frecuencia de Evaluación:

Se debe presentar con que periodicidad se deben realizar las evaluaciones de la actividad.

Metas Anuales:

Es la presentación de la metas que al final del año se desea alcanzar en cada actividad.

% de Avance Actividades:

No se deben ingresar ningún dato porque es el resultado de la sumatoria de los avances parciales logrados que se colocan en porcentaje en las columnas de Cronograma de Ejecución y expresa el avance en la ejecución de la actividad.

Presupuesto:

Esta columna está subdividida en Vigente y Pagado, en la primera sub columna se plasma el presupuesto que se ha programado previo el estudio respectivo para el desarrollo de la actividad, en la segunda sub columna de Presupuesto se coloca el valor numérico que representa el presupuesto pagado hasta el momento de la evaluación, que no necesariamente está en relación directa con el % de Avance Actividad.

Si se presentan el caso que en % de Avance Actividad se establece 0% y en presupuesto pagado se establece un valor, se genera una duda en la concordancia de estos valores, por lo que se recomienda cuidar la relación entre estos dos datos.

Cronograma de Ejecución:

Esta columna está subdividida en doce sub columnas numeradas del 1 al 12 y en tres filas, las que **NO DEBEN SER COMBINADAS O ALTERADAS**, en la primera fila se colocan la proyección de avance mensual planificado por la dependencia que no necesariamente debe ser la misma en todos los meses, este porcentaje depende de la complejidad de la actividad que se realizaría en todo caso estos valores quedan a criterio de la experticia del equipo formado para el desarrollo del proyecto que se evaluará,.

En este punto se debe resaltar que si la Frecuencia de Evaluación que se plantea la dependencia y que se evidencia en la columna titulada Frecuencia de Evaluación es diferente a la evaluación mensual, se debe realizar la conversión del caso, se sugiere aplicar una regla de tres, en la segunda fila se debe colocar el avance real que tiene la actividad, se debe cuidar que la suma de los avances presentados en cada mes en el Cronograma de Ejecución, que representan el % de Avance de Actividad, debe estar en concordancia con el avance trimestral del objetivo, si no se presenta esta concordancia.

Se recomienda revisar la programación de cada actividad y tomar las acciones pertinentes para cumplir con la meta planteada, se debe justificar en observaciones la razón del retraso o excesivo avance con la respectiva documentación, finalmente en la tercera fila se debe informar el porcentaje de avance en la ejecución del presupuesto que no está necesariamente en relación directa al avance real de la actividad, el mismo que se calcula dividiendo el Presupuesto pagado con el vigente.

Lo antes descrito se presentan en la Figura.

Programas, Proyecto y Actividades			Medición de las Actividades																						
Programa	Proyecto	Actividad	Indicador de la Actividad	Fórmula del Indicador	Línea de base	Frecuencia de Evaluación	Metas Anuales	% de Avance Actividades	Presupuesto		Cronograma de Ejecución														
									Vigente	Pagado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Programa A	Proyecto 1	Actividad 1 proyecto 1				Mensual																			
	Proyecto 2	Actividad 1 proyecto 2				Mensual																			

Programa B	Proyecto 4	Actividad 1 proyecto 4				Mensual																			
		Proyecto 5	Actividad 2 proyecto 4				Mensual																		
	Actividad 1 proyecto 5						Trimestral																		

En las últimas columnas tenemos Responsables, Observaciones y Fuentes de Información como se presenta en la Figura 11.

Tabla 26: Responsables, Observaciones y Fuentes de Información

RESPONSABLES		OBSERVACIONES	FUENTES DE INFORMACIÓN
LÍDER	EQUIPO		

Fuente: Investigación

Elaborado por: María Fernanda Silva Andrade.

La columna Responsables se subdivide en Líder y Equipo, en la primera columna se escribe el nombre del responsable del proyecto o la persona que lidera el proyecto, a continuación se tiene que escribir el nombre del equipo responsable que es el nombre de la unidad responsable de la ejecución del proyecto.

Finalmente tenemos las columnas de Observaciones y Fuentes de Información, en Observaciones se debe describir las razones o justificativos de datos que parecen inconsistentes como por ejemplo: un avance menor al programado o un exceso de cumplimiento, avances de 0%, falta de concordancia entre avances mensuales y avances trimestrales entre otros, en la columna Fuentes de Información se debe establecer los nombre, números o identificación reglamentaria de **DOCUMENTOS, REPORTE INFORMÁTICOS, INFORMES, ACTAS, ETC.** Que sean evidencias de la ejecución de cada actividad y permitan verificar el avance informado.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de investigación ha permitido fortalecer los conocimientos de todas las personas que de una u otra manera colaboraron para desarrollar esta herramienta de gestión llamada cuadro de mando integral, que beneficia en muchos aspectos a la Dirección provincial IESS Chimborazo, empezando por unir a su personal para buscar mejoras a los inconvenientes que se presentan en la empresa, además de mantener un control de la información que se genera día a día en sus diversas actividades.
- El CMI tradujo la estrategia de la organización en objetivos medibles para conocer el grado de cumplimiento de las metas, Captó el interés del personal que veía como necesario el implementar un modelo de gestión que estudiara otros aspectos de la empresa a más de la parte económica financiera y de servicios
- Al identificar los problemas que tiene la empresa, también se logró buscar las soluciones, entre el mismo personal, y lo único que queda pendiente es ponerlas en práctica y darles seguimiento.
- Facilita la presentación de resultados a los organismos de control, debido a que el sistema obliga a todo el personal a mantener actualizada la información y de esta manera los resultados obtenidos son reales, ayudando en la presentación de cualquier informe de la gestión.

RECOMENDACIONES

- Establecer reuniones periódicas con el personal de la empresa para mejorar la comunicación interna, detectar acciones de peligro e implementar iniciativas estratégicas que mejoren la gestión.
- Seleccionar un equipo de trabajo eficiente y capacitado para el área de control patronal, con el fin de disminuir los altos valores de mora patronal que se viene arrastrando año tras año.
- Capacitar a todo el personal en temas administrativos para la correcta recolección y clasificación de la información, que se utilizará en el Cuadro de Mando Integral.
- Mejorar los procesos de control de los recursos para evitar el mal uso y el desgaste de los mismos.
- Se recomienda a la Dirección realizar un estudio sobre los procesos para solicitar la formulación de actividades con línea bases, debido a que actualmente están trabajando sin ningún punto de inicio para plantear la línea base

BIBLIOGRAFIA

Aranda, A. A. (2008). *Planificación estratégica*. Loja: Imprenta Cosmos.

Arboleda Castro, M. H., Chavez Garcia, C. P., & Samaniego Hernandez, M. E. (09 de 2008). *Escuela Superior Politecnica Del Litoral*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de Repositorio Escuela Superior Politecnica Del Litoral: www.espol.edu.ec

García Pazmiño, S. D. (12 de 09 de 2012). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de Repositorio Digital Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: www.espoch.edu.ec

Lerna Kirchner, A. E., & Bárcena Juarez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfomega Grupo Editor.

Robert S.Kaplan, D. N. (2000). *Cuadro de mando integral, Eada Gestión*. Barcelona, España: Brosmac, S.L.

Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistema de control de gestión* (Primera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Sapiro, I. C. (2011). *Planeación Estrateégica*. Mexico, D. F.: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A.

WEB GRAFÍA:

Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional de la República del Ecuador: Recuperado de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es>

Asamblea Nacional . (24 de Julio de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas* . Asamblea Nacional de la República de Ecuador. Recuperado de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es>

Costa, C., & autores, o. (2013). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/>

Sinergia e Inteligencia de Negocio. (2013). *Sinnexus Business Intelligence Informática Estratégica*. Sinnexus. Recuperado de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/index.aspx

ANEXOS