



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Auditoría y Control de Gestión**

“Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador”

**TESIS DE GRADO**

Previo la obtención del Título de:

**AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por:

María Fernanda Holguín Bermeo

GUAYAQUIL – ECUADOR

**AÑO**

**2010**

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo, en especial al Ing. Antonio Márquez Director de Tesis, por su invaluable ayuda y colaboración.

## **DEDICATORIA**

A DIOS

A MI ABUELITA

A MIS PADRES

A MI ESPOSO

A MI TIO

A MIS HERMANAS

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Antonio Márquez Bermeo.  
DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Arturo Salcedo  
Delegado 1

---

Econ. Julio Aguirre Mosquera  
Delegado 2

---

Lcda. Julia Bravo  
Delegado 3

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

---

Ma. Fernanda Holguín Bermeo

## **RESUMEN**

Hoy en día las organizaciones gubernamentales necesitan identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, es decir hacer que las tareas cumplan con la misión y visión adquiridas por el ente público. El cuadro de mando Integral (CMI) permite obtener un conjunto de indicadores que logren medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición.

El Banco Central del Ecuador, ente objeto del presente estudio, es una entidad pública cuyo objetivo es el de analizar el desarrollo económico del país, mediante actividades de investigación y de servicios a la comunidad. Se aplica un modelo de CMI a la Dirección de Oficina de Investigaciones Económicas sucursal Guayaquil.

El presente trabajo está estructurado en cinco partes, en la primera parte se analiza las generalidades de la gestión pública y la importancia de contar con cuadro de mando integral en las instituciones públicas.

En la segunda parte se presenta una guía metodológica del cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública.

En la tercera parte se realiza un análisis exclusivo a la DOIEG con el objetivo de lograr un modelo de gestión que sea aplicable a otra área del BCE, mediante el levantamiento de la información in situ, considerando los siguientes puntos: la estructura organizacional actual año 2.010, los procesos que se realizan dentro del departamento, la visión existente, las áreas de trabajo, el personal operativo y la Planificación Estratégica.

En la cuarta parte se plantea un modelo de gestión mediante la construcción de indicadores que permiten establecer una planificación estratégica a largo plazo para la institución.

Finalmente, se concluye con un conjunto de recomendaciones, resultantes del proceso de análisis del modelo de gestión aplicado a la DOIEG.

# ÍNDICE GENERAL

Pág.

## CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	1
1. La nueva gestión pública .....	2
2. El cuadro de mando .....	12

## CAPÍTULO 2

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA.....	18
1. La visión, misión objetivo y estrategias de las organizaciones .....	18
2. Metodología de construcción del BSC en el Sector Público .....	26
3. Metodología en la Construcción de Indicadores .....	27
4. Forma de medir la estrategia Organizacional .....	28
2.4.1. Perspectiva Financiera .....	29
2.4.2. Perspectiva del Cliente .....	33
2.4.3. Perspectiva del Proceso Interno .....	37
2.4.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	39



5. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia .....	42
6. Análisis de las relaciones causa-efecto entre indicadores.....	43
7. Capital Intelectual .....	44
8. Herramientas Informáticas y Críticas al Modelo.....	45
9. Dificultades para la definición e implantación en un proceso de CMI.....	47
10. Interacción del CMI con otras áreas.....	48
11. Desdoblamiento del CMI.....	52
12. Sincronización y Despliegue.....	55

### **CAPÍTULO 3**

3. LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE ESTUDIO.....	57
1. Banco Central del Ecuador.....	57
2. Organigrama Estructural.....	59
3. DOIEG.....	61
3.3.1. Estructura Organizacional.....	61
3.3.2. Personal.....	62
3.3.3. Productos Ofertados.....	63
3.3.4. Servicios Brindados.....	65
3.3.5. Promoción y difusión.....	66
3.3.6. Infraestructura.....	67
3.3.7. Otros aspectos importantes.....	67

## **CAPÍTULO 4**

4. MODELO DE GESTIÓN PARA LA DOIEG.....	70
1. Declaración de Misión/Visión.....	71
4.1.1. Misión.....	71
4.1.2. Valores.....	72
4.1.3. Visión.....	73
2. Diagnóstico de la DOIEG.....	74
4.2.1. Análisis FODA.....	74
4.2.1.1. Oportunidades y Amenazas.....	75
4.2.1.2. Fortalezas y Debilidades.....	78
4.2.1.3. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	80
3. Temas Estratégicos.....	82
4. Objetivos Estratégicos.....	85
4.4.1. Perspectiva de Clientes.....	85
4.4.2. Perspectiva de Procesos Internos.....	86
4.4.3. Perspectiva Financiera.....	86
4.4.4. Perspectiva de Aprendizaje.....	87
5. Mapa Estratégico.....	90
6. Indicadores Estratégicos.....	92
7. Metas a corto y largo plazo.....	95
8. Iniciativas Estratégicas.....	97

9. Armado del CMI.....	99
------------------------	----

## **CAPÍTULO 5**

5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	103
1. CONCLUSIONES.....	103
2. RECOMENDACIONES.....	105

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1	Cuadro de Mando Integral.....15
Figura 2.1	Implementando la Estrategia..... 22
Figura 2.2	Estrategia del CMI..... 24
Figura 2.3	CMI para el Sector Público..... 42
Figura 2.4	Relaciones Causa-Efecto entre Perspectivas..... 44
Figura 3.1	Estructura Organizacional del BCE..... 60
Figura 4.1	Mapa Estratégico de la DOIEG..... 92

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Matriz de Factores Externos de la DOIEG.....77
Tabla 2	Oportunidades y Amenazas de la DOIEG.....78
Tabla 3	Determinación de Fortalezas y Debilidades de la DOIEG....79
Tabla 4	Fortalezas y Debilidades de la DOIEG.....80
Tabla 5	Matriz de Factores Críticos para determinación de los temas estratégicos.....84
Tabla 6	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos..... 89
Tabla 7	Indicadores Estratégicos Perspectiva Clientes.....93
Tabla 8	Indicadores Estratégicos Perspectiva Procesos Internos.... 93
Tabla 9	Indicadores Estratégicos Perspectiva Financiera..... 94
Tabla 10	Indicadores Estratégicos Perspectiva Aprendizaje.....94
Tabla 11	Metas del CMI de la DOIEG.....96
Tabla 12	Iniciativas Estratégicas.....98
Tabla 13	CMI de la DOIEG.....100

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto consiste en la aplicación de la Metodología del Cuadro de Mando Integral CMI (Kaplan, 1990). Para el estudio se utiliza, como entidad del Sector Público, el Banco Central del Ecuador, específicamente la Dirección de Oficina de Investigaciones Económicas y Políticas a Largo Plazo de la Sucursal Mayor-Guayaquil (DOIEG).

El Banco Central del Ecuador es una entidad pública cuyo fin es, “el promover y coadyuvar la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; y ejecutar el régimen monetario de la república, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado.” La DOIEG es un proceso dentro de la estructura organizacional del BCE cuyo objetivo principal es el de “realizar estudios sobre la estructura y evolución de la economía ecuatoriana en mediano y largo plazo, con el propósito de recomendar políticas y estrategias para el crecimiento del país. Difundir y publicar documentos de análisis e investigación económica”.

La DOIEG se enmarca dentro de un macroproceso cuyas tareas son evaluadas por la Dirección General de Estudios (DGE), que es dependiente de la Gerencia General del BCE.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La finalidad del estudio es demostrar como el CMI logra la eficiencia como herramienta que permita solucionar las falencias existentes en los procesos organizacionales.

Los objetivos del sector público que motivan el interés en la herramienta de gestión estratégica del cuadro de mando integral inician con la desregulación y una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, sustitución de los modos de gestión jerárquicos y fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada (gestión por procesos Vs gestión por funciones), facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de un proceso de mejora continua basado en una cultura de la medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos, gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.



La administración pública ha encontrado una respuesta a estos problemas en técnicas de gestión más avanzadas como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecards, claros ejemplos de compañías que han adoptado este sistema tienen como resultados inmediatos: empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras con ingredientes claves para conducir a mejoras de los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

La definición de puestos de trabajo asociados a objetivos individuales y de unidad/departamento gestionada a través de la evaluación del desempeño y de la creación de planes individuales de desarrollo y de carrera resulta ser un requisito fundamental en la implementación del CMI y por eso se encuentra como base de su modelo. En España varios órganos de la administración pública han adoptado ya esta herramienta de gestión como respuesta a las necesidades de innovación y de mejora de eficiencia de los procesos administrativos.

El enfoque del CMI enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

# CAPÍTULO 1

## 1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad, resulta necesario llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia y la eficacia de las acciones gubernamentales, de este modo, herramientas de administración del desempeño como el CMI son analizadas e implementadas por diversos gobiernos, así como por otros organismos públicos, donde presentan un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar correctamente los bienes y servicios públicos.

Debido a la necesidad identificada se han realizado diversos estudios a través de la aplicación del CMI en entidades financieras dando un resultado positivo, fortaleciendo la administración estratégica de los productos y servicios que ofrecen, por ello nace la necesidad de aplicar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro donde nos

permite el CMI obtener un conjunto de indicadores que logran medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición.

En el desarrollo de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocan como prioridad el aspecto financiero, en la parte superior de la jerarquía, esto provoca dificultades con la estructura tradicional, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De esta hipótesis surge la necesidad de ubicar a los usuarios en la parte más alta de la jerarquía.

## **1.1. La nueva gestión pública**

### ***Teoría del Sector Público***

Los entes públicos son organismos o empresas del sector real o financiero que son de propiedad del Estado, donde desarrolla un papel esencial y se dedican a producir bienes y servicios bajo el control del mismo, estableciendo normas legales donde el objetivo es obtener desarrollo a nivel nacional.

Los gobiernos locales<sup>1</sup> en todo el mundo brindan una amplia variedad de productos y servicios a los residentes de las ciudades, estos deben satisfacer las necesidades de los mismos. La realidad de fondos limitados hacen surgir la duda de cuán eficientemente se están utilizando los recursos públicos.

La gobernabilidad<sup>2</sup> según el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas se define como un proceso por el que los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, de tal modo que al hacerlo, influyen y llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública, como al desarrollo económico y social de la nación. Estas políticas implican una relación individual de los ciudadanos con el Estado, la estructuración de los órganos del Estado, la producción y la gestión de los recursos para las generaciones actuales y venideras, así como la orientación de las relaciones entre los Estados.

El concepto de Gobernabilidad no es nuevo y tiene sus antecedentes en la Edad Media, si bien hoy tiene un significado diferente; pretende sobretodo, que los gobiernos cumplan mejor sus tareas de agregación y de dirección.

---

<sup>1</sup> Gobiernos Locales: Son entidades del Estado que gestionan con autonomía los intereses propios de las colectividades siendo elementos esenciales de los Gobiernos locales el territorio, población y organización. Las municipalidades son promotoras del desarrollo local con derechos y capacidades para el cumplimiento de sus fines.

<sup>2</sup> Gobernabilidad y gestión pública, José Manuel Canales Aliende, 1999

Para los famosos autores David Osborne y Ted Gaebler (1.994), la preocupación básica del gobierno debería ser no lo que hacen los gobiernos, y para qué y quiénes, sino cómo lo hacen, siendo esto último el desafío de los gobiernos actuales y por ello proponen la *renovación de su acción en un modelo (de gobierno empresarial) más pequeño pero más fuerte, teniendo como prioridad de que el gobierno debe liderar y no llevar a cabo gestiones que simplemente la operatividad los lleve a cumplir.*

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal<sup>3</sup> caracterizada por una importante pérdida de crédito público, combinado con corrupción e incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas, al mismo tiempo, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, políticas sociales y una mayor transparencia de recursos que demuestren un crecimiento económico sostenido.

Es fundamental tener en cuenta la variedad de organizaciones existentes dentro del sector público, algunos entes gubernamentales tienen metas claramente definidas, sus misiones son concretas, se desenvuelven en un ambiente externo estable y se conoce en profundidad el contenido de su

---

<sup>3</sup> Crisis Fiscal: Describe la situación en la cual los gastos del Estado superan los Ingresos en un lapso de un año.

actividad, sin embargo, en otras sus objetivos no están claros, las prioridades son actividades temporales, los ambientes externos son inestables y no hay un sentido claro de a donde se quiere llegar, para el primer grupo la medición del desempeño constituye un aspecto de su cultura es decir son objetivos que están preparados para mediciones, mientras que para el segundo resulta más complejo aceptar el uso de indicadores de gestión.

Hoy en día estamos ante una sociedad y un entorno muy complejo, diverso y fragmentado; fruto de las varias y complementarias transformaciones ocurridas, en los últimos años. Así pues, las decisiones públicas, el sistema político y la gobernabilidad democrática, se han hecho más difíciles y complejas. Esta complejidad, refuerza el fundamento social, los mecanismos de separación y de neutralización de los poderes públicos, las libertades públicas y los derechos políticos.

La gobernabilidad actual plantea a su vez nuevos valores éticos y sociales de alcance mundial, superando la visión nacional; siendo la limitación y la legitimación de los poderes públicos, además, es un problema ético y moral.

La crisis del Estado-Nación, y el cambio del papel del Estado en el propio sistema político, pasando a ser menor dirigista y más catalizador, no son obstáculos al planteamiento de la existencia de un <<Gobierno Mundial >>, al momento, no existe una estructura política que se asemeje a un Gobierno Mundial, ni está claro que este Gobierno se constituya en un plazo previsible, es cada vez más frecuente que las decisiones políticas sean el resultado de una variedad de sujetos: organismos internacionales de ámbito no sectorial, Estado, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, Iglesias, etc., la regulación de grandes problemas a escala universal-medio ambiente, desarrollo económico y social, seguridad, etc.\_ no estará en manos de uno o varios Estados, sino en la capacidad de auto coordinación de todos los actores implicados. (VALLES, 2000).

### ***Bienes Públicos***

Los Bienes o Servicios públicos son beneficios colectivos a los miembros de una sociedad; en cierto sentido, son consumidos en forma colectiva, es decir cuyo consumo por un ciudadano no reduce la cantidad de ese bien disponible para otro individuo, estos deben ser cancelados por los usuarios de los servicios y dirigidos por el Estado generalmente nadie puede ser excluido de disfrutar estos beneficios.

Los bienes públicos pueden ser opcionales o no opcionales. Las emisiones de TV son opcionales ya que la decisión de sintonizar o no la emisora es potestativa del consumidor. La defensa nacional en cambio es un bien público no opcional ya que inevitablemente se proporciona la misma cantidad de ella a todos los ciudadanos del país, sea cual sea su interés en ser defendidos.

Es necesario que se revelen las verdaderas preferencias de los consumidores para poder estimar la cantidad óptima de bienes públicos que deben ser suministrados. Pero aunque los bienes vayan a suministrarse de forma gratuita, los consumidores estarán tentados de falsear sus preferencias, exagerándolas, para obtener con mayor probabilidad sus deseos. Se han diseñado técnicas complejas que permiten descubrir las verdaderas preferencias aunque existen muchas dificultades para su aplicación práctica, más realizables, aunque también muy sofisticadas matemáticamente, son las técnicas que permiten la asignación equitativa de los costos.

### ***Distribución de los ingresos en el Estado.***

Los ingresos públicos pueden definirse como la suma de dinero, bienes o especies que percibe el Estado por concepto de impuestos, derechos por la prestación de servicios públicos, productos, aprovechamientos, ingresos



derivados de venta de bienes, servicios y valores, recuperaciones de capital, ingresos derivados de financiamiento y otros ingresos de capital.

Según el Economista Antonio Jiménez los ingresos públicos se pueden clasificar desde tres criterios diferentes:

### **1. Atendiendo a la permanencia y durabilidad de la fuente.**

**(a) Ordinarios:** Aquél que proviene de una fuente duradera, es decir, que dicho ingreso no se circunscriba a un periodo determinado. Ejemplos: el Impuesto sobre la renta y el Impuesto al valor agregado.

A su vez, la doctrina divide los ingresos ordinarios en:

*I. Originarios.* Los provenientes de la explotación y enajenación de los bienes del dominio público. Los derechos y los ingresos por la venta de petróleo, son ejemplos.

*II. Derivados.* Aquéllos que provienen de la coacción ejercida por el Estado sobre los administrados o gobernados. Ejemplo: los impuestos.

**(b) Extraordinarios.** Su discontinuidad viene a ser su nota característica, ya que su obtención en cada caso entraña una decisión particular del Estado.

Ejemplos: ingresos provenientes del crédito público y la emisión de moneda.

## **2. Su inclusión o no en el presupuesto:**

**(a) Presupuestarios.** Aquéllos cuya fuente se encuentra prevista en el presupuesto.

**(b) Extrapresupuestarios.** Aquéllos que debiendo estar previstos en el presupuesto, no lo están.

## **3. Carácter con que actúa el perceptor:**

**(a) Ingresos de derecho público.** El sujeto perceptor del ingreso actúa como titular del poder de imperio, en una situación de supremacía.

**(b) Ingresos de derecho privado.** El sujeto perceptor del ingreso se coloca y actúa al nivel, y como cualquier otro sujeto privado.

### ***El Estado Ecuatoriano:***

Las funciones de los Estados consisten en satisfacer los fines fundamentales y complementarios de la población de las distintas comunidades que habitan en el territorio en lo que respecta a la libertad,

igualdad y demás derechos fundamentales del hombre. La estructura jerárquica del Estado Ecuatoriano está formada por cuatro funciones:

*Función Ejecutiva:*

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República y a su Vicepresidente, si es que se produce la ausencia, destitución o renuncia del titular, los cuales son elegidos (en binomio conjunto) para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia.

*Función legislativa:*

La función legislativa corresponde a la Asamblea Nacional, unicameral<sup>4</sup> y que se integrará por asambleístas elegidos para un período de cuatro años.

La Asamblea Nacional está integrada por:

1. Quince asambleístas elegidos en circunscripción nacional.
2. Dos asambleístas elegidos por cada provincia, y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que supere los ciento cincuenta mil, de acuerdo al último censo nacional de la población.

---

<sup>4</sup> Unicameral. adj. Dicho del poder legislativo: Formado por una sola cámara de representantes.

La ley determinará la elección de asambleístas de regiones, de distritos metropolitanos, y de la circunscripción del exterior.

#### *Función Judicial*

La potestad de administrar la justicia se ejerce por los órganos de la función judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la constitución) a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales.

#### *Función de Transparencia y Control Social*

La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público. Estará conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias.

Es importante recalcar que la incidencia de un poder sobre otro es algo necesario para que no se produzca una centralización en uno de los cuatro poderes. Si esto sucediera, podríamos caer en un gobierno con una monopolización del poder. A pesar de que son poderes independientes, debe existir entre ellos una relación de autocontrol, donde ninguno de ellos queda totalmente aislado del otro.

## 1.2. El cuadro de mando

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años, es un sistema de Control de Gestión que traduce la *estrategia* y la *misión* en un conjunto de *objetivos* relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. El Cuadro de Mando Integral es también el Sistema de Medición del Desempeño, que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

El Cuadro de Mando Integral refleja “*el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas*”. Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no-financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a

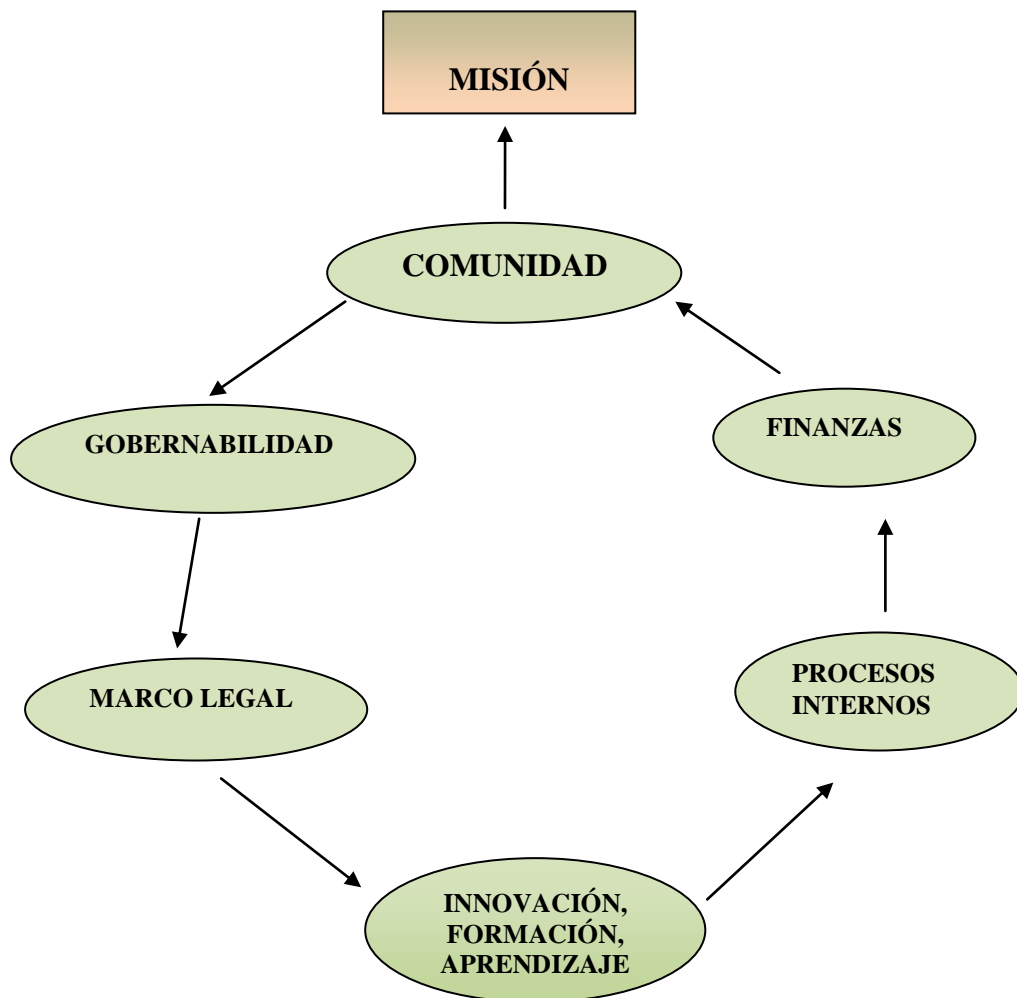
distintos ámbitos organizacionales, el CMI constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia.

El CMI determina cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros, los mismos que forman parte del sistema de información para empleados y todos los niveles de la organización. La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI sirve como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costos mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes), además, por sus características de instrumento de control estratégico, es adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina

administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado, el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.



**FIGURA 1.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Para que la herramienta de soporte permita realizar eficazmente la implantación del cuadro de mando integral se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No agregar complejidad ni burocracia al sistema.
- Simplificar la gestión al centrarse en lo importante.
- Reducir el número de indicadores, no más de 8 por perspectiva.
- Proponer un modelo coherente de los recursos organizativos.
- Clarificar el modelo de negocio, es decir identificar prioridades.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición operativo. Las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- *Definir y transformar la visión y la estrategia.*- Es decir traducir la estrategia de cada unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos que se puedan cumplir.
- *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*- Estos se facilitan a través de toda la organización, por medio de

la difusión de grupos primarios, donde alta dirección baja en cascada la información, por medio de boletines internos carteleros, videos e incluso por intranet a través de ordenadores instalados en red. La comunicación sirve para indicar a los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse para que la estrategia tenga éxito.

- Establecer objetivos y ajustar las iniciativas de estrategias.- El CMI causa un mayor impacto cuando produce un cambio en la organización, por lo tanto es importante establecer objetivos de 3 a 5 años para los indicadores a medir desde las cuatro perspectivas: Financiera, Del Cliente, Proceso Interno, y la de Formación y Crecimiento.

# CAPÍTULO 2

## 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

### 2.1. La visión, misión objetivo y estrategias de las organizaciones

Un buen Sistema de Gestión Estratégica<sup>5</sup>, incorpora los siguientes elementos de administración estratégica; Visión, misión y valores: su aplicación comienza con la definición de qué, dónde y cómo quiere la organización cumplir su meta. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

---

<sup>5</sup> Sistema Gestión Estratégica: Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Visión: ¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa? Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

Misión: Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. Una declaración eficaz de misión responde básicamente a una pregunta: ¿Cómo nos proponemos triunfar en este negocio? La misión de una organización es el punto de partida para la confección de sus planes estratégicos y, en consecuencia, para la implementación de la estrategia empresarial, como ya se mencionó, la misión del Estado es la consecución del bien común, contiene conceptos muy amplios y que permiten la viabilidad de distintos caminos alternativos para alcanzarla. De hecho, dependiendo de las visiones e ideologías de los grupos políticos que se encuentran en el poder, surgen distintas estrategias de actuación, convirtiendo la misión y los objetivos del Estado en la misión y objetivos del Gobierno.

Valores: Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr los objetivos, se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia, es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, nos permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los *objetivos estratégicos* definen ¿Qué? se va a lograr y ¿Cuándo? Serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento

de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Parte esencial para la construcción de nuestra herramienta la componen los objetivos e indicadores, los indicadores son aquellos que resultan claves para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de KPI'S<sup>6</sup>. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente se deriven de la visión y estrategia de una organización; y abarquen el desarrollo de la misma desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, estas perspectivas otorgan la estructura necesaria para el CMI, los objetivos se desarrollan a lo largo de los niveles inferiores del ente público, desglosándose en objetivos específicos de cada unidad de negocio, en primer lugar son adaptados a nivel ejecutivo (ministerios, secretarías), dependiendo de su ámbito gubernamental (nacional, regional o local), seguidamente desciende a los niveles inferiores de la organización.

---

<sup>6</sup> Key Performance Indicators: Indicadores de Control de Gestión.

La estrategia es un conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su constitución “Quiénes somos”, del mercado en el que se competirá “Dónde operará”, la forma en que competirá “Cómo Operará” y las metas y objetivos que se propone alcanzar “Qué quiere conseguir”. En otras palabras, estrategia es el plan de trabajo detallado de la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas<sup>7</sup>.



**FIGURA 2.1 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**

---

<sup>7</sup>Ventaja Competitiva: característico de una empresa que la aísla de la competencia directa dentro del sector.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades.

La estrategia debe ser el centro de cualquier Cuadro de Mando Integral, debe ser un proceso continuo, ser conocida por todos y sobretodo crear valor para la organización. Las estrategias son cursos de acción para cumplir los objetivos. (Gráfico 2.2.)





**FIGURA 2.2. ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Los objetivos del sector público que motivan el interés en la herramienta de gestión estratégica del cuadro de mando integral inician con la desregulación y una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, sustitución de los modos de gestión jerárquicos y fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada (gestión por procesos Vs gestión por funciones), facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de un proceso de mejora continua basado en una

cultura de la medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos, gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

La administración pública ha encontrado una respuesta a estos problemas en técnicas de gestión más avanzadas como el Cuadro de Mando Integral, claros ejemplos de compañías que han adoptado este sistema tienen como resultados inmediatos: empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras con ingredientes claves para conducir a mejoras de los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

La definición de puestos de trabajo asociados a objetivos individuales y de unidad / departamento gestionada a través de la evaluación del desempeño y de la creación de planes individuales de desarrollo y de carrera resulta ser un requisito fundamental en la implementación del CMI

y por eso se encuentra como base de su modelo. En España varios órganos de la administración pública han adoptado ya esta herramienta de gestión como respuesta a las necesidades de innovación y de mejora de eficiencia de los procesos administrativos.

El enfoque del CMI enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

## **2.2. Metodología de construcción del CMI en el Sector Público**

Para construir eficientemente el Cuadro de Mando Integral es fundamental realizar los siguientes pasos:

- Análisis de la situación Actual: Análisis FODA, Análisis de Mercado, Análisis Económico-Financiero y Análisis de la Industria.
- Planificación: Carta Gantt de Proyecto, Organización del Proyecto, Sistema de Documentación, Equipo de Trabajo, Capacitar en el Modelo CMI.
- Formular el Modelo CMI: Misión, Visión y Valores.
- Desarrollo de la Estrategia: Corporativa, Negocio, Funcional.

- Desarrollo del Mapa Estratégico: Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Relaciones Causa-Efecto, Metas, Iniciativas.

Las organizaciones que utilizan el cuadro de mando integral como la herramienta de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero la de Construir el CMI y la segunda utilizarlo, es fundamental mencionar que estas tareas son dependientes, a medida que los directivos de la entidad empiecen a utilizar sus CMI para los procesos claves irán midiendo que indicadores son los fundamentales, cuáles deberán ser modificados y descubrirán que nuevos indicadores de éxito estratégico deben ser incorporados.

### **2.3. Metodología en la construcción de indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia. Una vez realizada la estrategia de comunicaciones

se deberá establecer dentro de la planeación qué se espera medir y cómo lo va a medir, es allí donde es fundamental establecer la tabla de indicadores.

Esta tabla está compuesta por dos filas, una vertical y otra horizontal en donde se definen los indicadores según su nivel en la estrategia (estratégicos, tácticos y operativos) y otra donde está la medición de su impacto dentro de la organización, es decir, los indicadores de resultado (eficacia) de recurso (eficiencia) y de cumplimiento (cumplimiento de las labores planteadas u ofrecidas en la estrategia).

#### **2.4. Forma de medir la Estrategia Organizacional**

En un buen Cuadro de Mando Integral los indicadores deben estar vinculados para que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos y aumentar la productividad. La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el CMI alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- Finanzas
- Comunidad
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Estas cuatro perspectivas permiten el equilibrio entre :

- Los objetivos fijados a corto plazo y el resto de los objetivos de más largo plazo.
- Los diferentes tipos de indicadores: financieros y no financieros , de futuro y de pasado.

#### **2.4.1. Perspectiva Financiera**

Muchas organizaciones miden su desenvolvimiento enfocados solo con la perspectiva financiera. El CMI conserva la mediación financiera como un resumen de la actuación gerencial, pero incluye un conjunto de mediciones que vinculan a los consumidores en nuestro caso de estudio, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral establece la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son importantes para dar a conocer consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las iniciativas financieras indican si la estrategia de una empresa su puesta en práctica y ejecución contribuyen a la mejora mínima aceptable, los objetivos financieros usualmente se relacionan con la

rentabilidad de la organización, crecimiento del servicio y optimización de recursos .

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos. Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos.

Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costos y de eficiencia en la recaudación.

La perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo

atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto, es decir llegar a la meta eficientemente haciendo bien las cosas.

La perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado.

Hay que recordar que el análisis de la actuación de las entidades públicas y su financiación lo efectuamos desde la perspectiva del presupuesto; sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia



a los órganos legislativos del poder público. El presupuesto pasa así a formar parte del marco legal estatal, una condición anterior y restrictiva de las actividades de las organizaciones públicas. En otras palabras, las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

Así se presentan de un lado condiciones restrictivas de la actividad y de otro, resultados u objetivos de esta misma actividad. Consideramos, pues, que esta perspectiva debe ser escindida<sup>8</sup>, transfiriendo los aspectos legales y de autorización a una nueva perspectiva, el Marco legal.

La mayoría de las agencias públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi exclusivamente a una gestión de costos. Sin embargo, no se puede olvidar que la elaboración del presupuesto parte por regla general de

---

<sup>8</sup> Escindir: Dividir un conjunto en dos o más partes generalmente de importancia o valor semejante.

la iniciativa de los gobiernos (Poder Ejecutivo<sup>9</sup>), poniendo de manifiesto su influencia en el proceso junto a los órganos legislativos.

#### **2.4.2. Perspectiva del Cliente o Comunidad**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.

En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público. De hecho, la perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas. Hemos de destacar en primer lugar que la

---

<sup>9</sup> Poder Ejecutivo: Es la función primordial del Estado junto con la Legislativa y Judicial consiste en dictar y hacer cumplir las leyes que suele aprobar el Gobierno o el propio Jefe de Estado.

actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales.

Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el CMI, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales. Mostrando un Cuadro de Mando Integral que se explaya por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de

los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en relación con la misión del sector público de procurar el bien común, es el conjunto de los ciudadanos –la comunidad- quien se beneficia en este caso.

Otra posibilidad lógica consiste en identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales, así como de recibir de los gobiernos la rendición de cuentas de las actividades realizadas, por normativa legal. Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales, queda mejor comprendida cuando es transferida a una nueva perspectiva, denominada “Gobernabilidad”. Es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad). Por otro lado, ciertas entidades prestan servicios de naturaleza privada con elevadas externalidades positivas

(bienes preferentes), como salud, educación, vivienda etc. Así pues, aunque sea muy importante prestar atención al nivel individual de satisfacción respecto a los servicios prestados, también es la comunidad quien está en el centro de las preocupaciones de la Administración Pública que ofrece estos servicios en su objetivo de mejorar los indicadores de salud, nivel educacional de toda la población, reducción de la violencia etc., esencialmente bajo un prisma colectivo.

Finalmente, se ha de tener presente que, como señalan los autores Horváth & Partners, en ocasiones puede ocurrir que de las actuaciones estratégicas no se deriven los resultados deseados por circunstancias ajenas al Gobierno o la Administración, debido a la coyuntura política general y/o social.

#### **2.4.3. Perspectiva del Proceso Interno**

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está

profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de retroalimentación.

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión. En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costos, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costos engloba, incluso, a los costos sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas sociomedioambientales. Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno anglosajón y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas. Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos

procedimientos es necesario previamente modificar los instrumentos legales que les dan soporte, lo que no siempre resulta sencillo.

#### **2.4.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

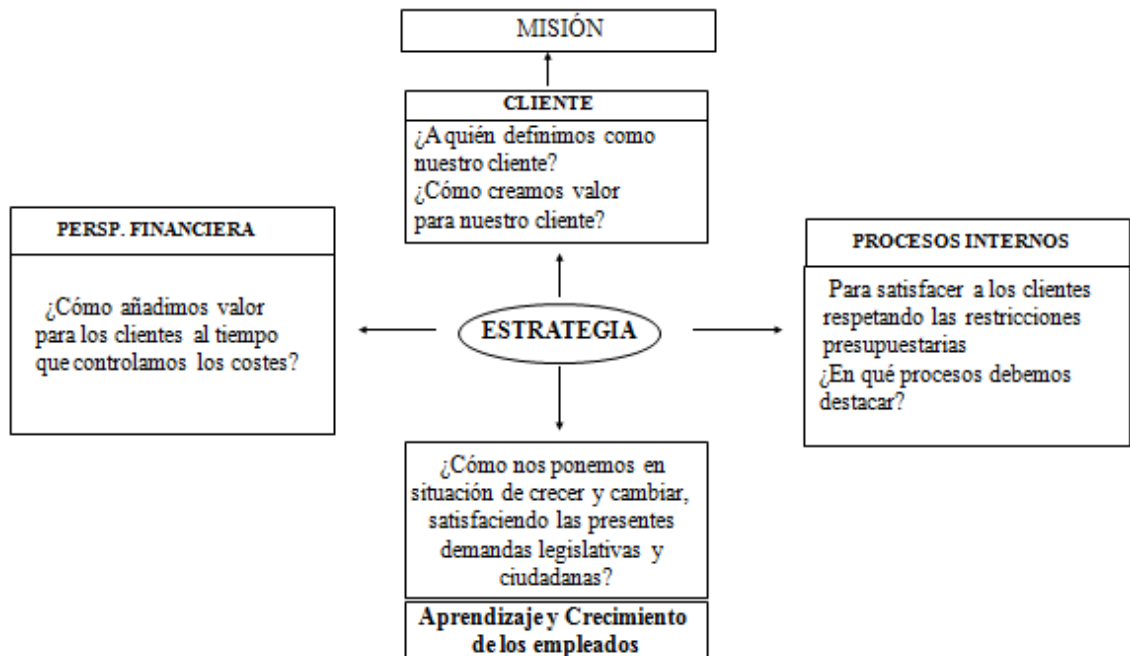
Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías, se entiende que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber



delegar, se considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Esta perspectiva que definen como “humana” engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de telecomunicaciones. Una vez más se ha de tener presente que estas inversiones de los recursos públicos dependen de la autorización legislativa y a ello están definitivamente condicionadas. Además, con frecuencia los funcionarios públicos están sometidos a regímenes jurídicos especiales, distintos de los que afectan a los trabajadores del sector privado, donde se regulan sus derechos y deberes. Aspectos tales como los salarios, la forma de contratación, los compromisos de dedicación y muchos otros vienen definidos por ley y sólo a través de ella se pueden modificar. Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llegar a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO Y NO GUBERNAMENTAL



**FIGURA 2.3. CMI PARA EL SECTOR PÚBLICO**

### 2.5. La vinculación de los Indicadores del CMI con su estrategia

Se pueden establecer tres tipos de Indicadores:

*Indicadores de Resultado:* que son quienes miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto. Ej.: El índice de satisfacción de clientes es un indicador de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas.

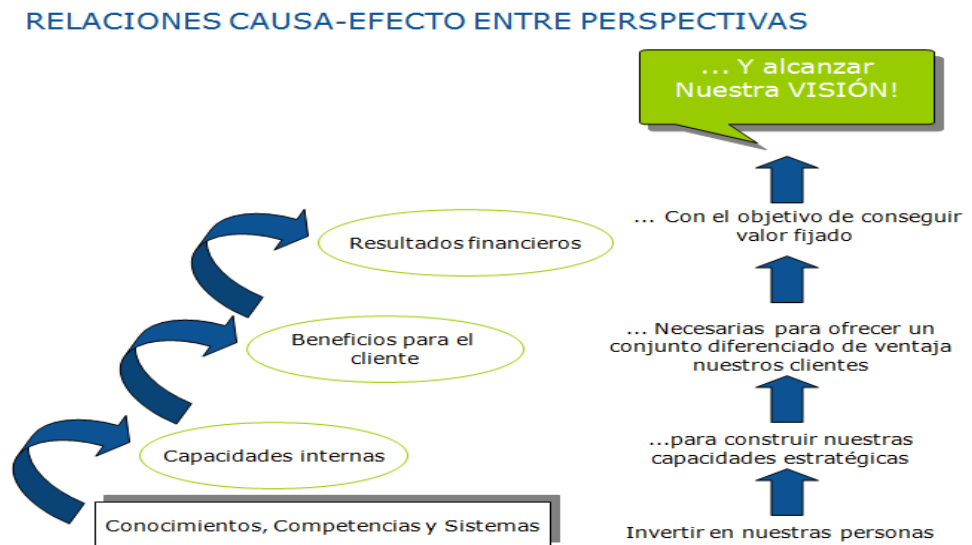
*Indicadores de Causa:* Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, Ejm. Nº de

horas de capacitación de un empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejores capacidades.

*Indicadores de Eficiencia:* Miden el grado de utilización de los recursos por el logro de los indicadores de resultado.

## 2.6. Análisis de las Relaciones Causa Efecto entre Indicadores

Cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas de causa-efecto, su discusión produce un gran aprendizaje. Cualquier objetivo debe figurar en alguna relación causa-efecto.



**FIGURA 2.4. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE PERSPECTIVAS**

## **2.7. Capital Intelectual**

Una característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa.

## **2.8. Herramientas Informáticas y Críticas al Modelo**

Para lograr que la implementación sea exitosa debemos lograr que la implementación del CMI posea cierto grado de automatización, ya que permite el monitoreo constante y detallado del desarrollo de la Organización. El grado de Control que se alcanza posibilita la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.

Para el seguimiento de estos indicadores se requiere de un soporte informático, que pueden ser un software desarrollado por la empresa, o una simple planilla de cálculo. En ella se presentan las cuatro perspectivas con sus correspondientes objetivos y un grupo de

indicadores (puede haber más de un indicador por objetivo) con el valor propuesto y el valor real. Si se logra el objetivo el indicador está verde, sino no se logra el objetivo, pero el desvío con el valor propuesto no es significativo el indicador está amarillo, por el contrario si la diferencia es significativa el indicador se muestra rojo. Este «semáforo» permite a la Alta Dirección visualizar rápidamente las áreas de la empresa que están en problemas e inmediatamente comunicar a los responsables las medidas correctivas a aplicar.

Podemos dividir las herramientas informáticas en tres tipos de herramientas que ayudarán a visualizar de una forma sistemática el CMI:

*Software de 1ra Generación:* se los suele denominar con la expresión área de acción del usuario, la cual hace referencia a la manera fácil de acceder a los datos que se presentan de una manera amistosa para el usuario. Tiene que haber una base de datos, o se pueden desarrollar aplicaciones con herramientas tales como Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML. El requisito fundamental es que la herramienta permita una fácil integración y presentación de texto y gráficos, esta herramienta es la que utilizaremos en nuestro caso de estudio.

*Software de 2da Generación:* Los Sistemas de Información Directiva requieren la vinculación de una herramienta analítica y de la base de

datos a los sistemas que les proporcionan la información. Cuando se han procesado y presentado varias clases de indicadores, el usuario naturalmente querrá hacer preguntas sobre tendencias y pronósticos, pero para contestar hará falta una solución más sofisticada que recurrir al simple almacenamiento y presentación de datos como COGNOS, ORACLE. La técnica más apropiada es el denominado OLAP<sup>10</sup>, a través del cual los datos son accesibles en un formato multidimensional similar a la hoja de datos o planilla de cálculo pero en más de dos dimensiones, lo que permite que se hagan los cálculos estadísticos que proporcionan tendencias y pronósticos basándose en la información histórica que es parte del capital intelectual de la empresa.

*Software de 3era Generación:* Este software permite realizar pronósticos analizando reacciones futuras utilizando modelos de simulación. Los modelos de Simulación pueden usar los medios disponibles hoy en día para describir las relaciones causa y efecto. Esto significa que el diseño del Scorecard está basado en las nociones de sistemas de interrelaciones, emergencia y realimentación (feedback) y utiliza el lenguaje de niveles y flujos de Modelado con Dinámica de Sistemas para el diseño de la plataforma y medio de comunicación.

---

<sup>10</sup> OLAP<sup>10</sup> (Online analytical processing) Sistema analítico de procesamiento en línea.

## **2.9. Dificultades para la definición e implantación en un proceso de CMI**

Las fallas en el diseño se pueden dar por los siguientes factores:

- Muchos indicadores
- Indicadores poco relevantes
- Indicadores no balanceados
- Falta de alineación con la estrategia

Las fallas en el proceso se pueden dar por:

- Falta de compromiso ejecutivo
- Pocos gerentes relevantes comprometidos
- Mantener el CMI sólo en los niveles superiores.
- Lo perfecto es enemigo de lo bueno
- Pensar que el CMI es un proyecto de sistemas
- Pensar que el CMI es un proyecto de RRHH
- Pensar que el CMI es un proceso de una vez

## **2.10. Interacción de CMI por área**

Existen cuatro niveles generales para desplegar el Cuadro de Mando Integral. *Corporativo*, donde se desarrolla la agenda estratégica de forma amplia en cascada el modelo desde el directorio hacia las demás áreas

organizativas; Unidades de negocio principales y áreas de apoyo, Divisiones y departamentos, y Equipos e individuos. En los últimos años se ha observado que las empresas crean diferentes tipos de Cuadros de Mando Integrales para cada uno de estos niveles. Casi todas las organizaciones crean modelos completos con Mapas Estratégicos en aquellas áreas que poseen estrategias propias, tales como Unidades de Negocio (UNs) y grandes funciones de apoyo. En los niveles más bajos, como divisiones, departamentos y grupos funcionales secundarios (subconjuntos de las principales funciones de apoyo), ejemplo: Control de Calidad, se adoptan Balanced Scorecards resumidos, en los cuales simplemente se destacan los objetivos que influyen directamente el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard corporativo.

Luego de este, se debe decidir el enfoque específico para desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral. Existen básicamente tres opciones básicas para eso:

De arriba hacia abajo; este es el enfoque de desdoblamiento más corriente y consiste en comenzar por el nivel más alto posible y, a partir de ahí, cascadear el CMI por toda la organización. Este enfoque funciona bien en organizaciones operacionales cuyos productos y servicios sean vendidos a un tipo de cliente en común. Sin embargo, es menos efectivo en empresas holding o en organizaciones de negocios múltiples porque la



diversidad de clientes y productos suele confundir los intentos de fusionar los CMI's desdoblados dentro de único Cuadro de Mando Integral corporativo.

Del medio hacia arriba y hacia abajo; este caso aplica para aquellas organizaciones que tienen un alto grado de autonomía y autoridad, las mismas generalmente obtienen mejores resultados a través de este enfoque. Las Unidades de Negocio, administran su propia propuesta de valor, su propia cartera de clientes, esto sin dudas les confiere una independencia del gobierno corporativo de la Organización. Lo ideal es que el equipo ejecutivo, a nivel de la administración central, supervise y dirija el desarrollo de los Balanced Scorecards de las Unidades de Negocio, a fin de que haya sinergia y coherencia de estrategia en el ámbito de toda la organización. Este enfoque es útil también para áreas de servicios compartidos, tales como tecnologías de la información y recursos humanos, los cuales tienen un papel estratégico fundamental en la organización.

De abajo hacia arriba; ciertas veces, observamos programas de desdoblamiento del Cuadro de Mando Integral que son implementados de abajo hacia arriba. En este caso, los líderes de la organización definen la agenda estratégica y, delegan la implementación de los diferentes Cuadros de Mando Integrales a sus colaboradores directos. Estos son

quienes trabajan en contacto directo con los clientes de la organización, lo cual les confiere total conocimiento de las necesidades y deseos de sus clientes.

Este enfoque es particularmente atractivo porque, a la vez que se desarrollan Balanced Scorecards simultáneos en la compañía, se promueve la capacitación inmediata de personas en niveles más bajos, a través de su participación en la formulación de la estrategia. Este tipo de desdoblamiento funciona bien en organizaciones intensivas en conocimiento, tales como firmas de consultoría, servicios profesionales, abogados, entre otras, en donde el activo principal de la empresa es su personal.

### Planificación del Proyecto

Puesto que el desdoblamiento del Cuadro de Mando Integral en toda la organización generalmente exige varios meses, e incluso años dependiendo del caso, será prudente desarrollar un plan de proyecto que detalle la secuencia y el cronograma de desarrollo y divulgación de cada CMI. Los tiempos de implementación suelen variar en función de la envergadura de las organizaciones, aunque en particular el proyecto de gobierno o de alta dirección toma generalmente entre 2 y 4 meses, dependiendo de la envergadura de la compañía.

### La importancia del Liderazgo, del Feedback y de la Creatividad

Para garantizar verdaderamente el éxito de todo proyecto de CMI, los líderes de la organización deberán asumir su rol de manera continua y activa. Esto será clave para el logro del objetivo central, lograr que el desarrollo del CMI en su compañía dé los frutos que la herramienta promete alcanzar.

Más allá del nivel por el cual se haya comenzado con el desdoblamiento del CMI en su organización, los reportes, el análisis y las decisiones deben fluir en ambas direcciones. El significado esencial de la metodología es: aprender, comunicar y lograr un compromiso de cambio.

#### **2.11. Desdoblamiento del CMI Organización**

Se dice que una organización está alineada operacionalmente cuando los objetivos de c/u de las unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa u organización.

Para lograr este alineamiento se requieren desarrollar cinco fortalezas estratégicas:

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas

- Capital Humano
- Cultura y Valores

Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocio y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de las partes, las estrategias individuales de las áreas deben necesariamente estar conectadas e integradas. La empresa debe definir qué conexiones o vínculos espera creen las sinergias requeridas, a la vez de asegurar que dichas conexiones efectivamente tengan lugar.

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, producción, marketing, ventas, ingeniería y compras. Cada función tiene un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propias. El problema se sitúa en que aparecen los conocidos que representan un obstáculo importante en la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas.

Como el Cuadro de Mando Integral está diseñado para describir, medir y gerenciar una estrategia, su cascadeo por los distintos sectores organizacionales permitirá que todas esas operaciones sean efectuadas

en toda la organización. En esencia, el desdoblar<sup>11</sup> el CMI trata sobre el alineamiento de toda la organización con la estrategia. Este método consiste en desarrollar cada Cuadro de Mando Integral y alinearlo con otro a nivel superior, a través de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas obtenidas de cada unidad y de cada individuo, los cuales pueden ayudar a alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Es este sentido que el método de desdoblamiento es mucho más que solo comunicar la estrategia, representa un compromiso entre el equipo directivo y cada individuo de la organización, con el propósito de concentrar recursos y actividades en la ejecución de aquellas prioridades más críticas en la organización.

Aunque resulta claro que todas las organizaciones pueden beneficiarse enormemente con el método de desdoblamiento, estos beneficios no se obtienen en el corto plazo, ni tampoco sin esfuerzos significativos. Es por esto que podemos afirmar que las empresas que han obtenido importantes beneficios de esta metodología lo han logrado reconociéndole un amplio sentido de criticidad desde el primer momento. Estas han identificado claramente los beneficios requeridos: implementación de una nueva estrategia en toda la empresa, una plataforma de comunicación de prioridades, y un mecanismo para obtener

---

<sup>11</sup> Desplegar: Formar dos o más cosas por separación de los elementos que suelen estar juntos en otra.

los resultados sobre el desempeño de una estrategia en un determinado campo.

## **2.12. Sincronización y Despliegue**

Definir la agenda estratégica describe un conjunto de prioridades de alto nivel, lo cual señala las áreas críticas y alineamiento existentes en la organización. En términos generales, la administración central de la organización es responsable por la creación de la agenda estratégica, puesto que la estrategia debe delimitar la estructura de la organización no lo contrario, es importante que se examine cada unidad de negocios a través de la lente de la agenda estratégica, con el objetivo de determinar si la organización se encuentra correctamente configurada para proporcionar una óptima ejecución de la estrategia.

Se inicia este estudio evaluando la actual estructura de la Organización, el siguiente paso del proceso se refiere a la evaluación y grado de adecuación de la actual estructura de la organización para ejecutar esos temas estratégicos y objetivos críticos. Un ejemplo de esto lo constituye un banco, esta organización que había adoptado una estrategia de afinidad con el cliente, tenía ramificaciones internas que demostraban que su estrategia no estaba siendo seguida por las distintas unidades dentro de la organización. Cuando comenzamos nuestras tareas de

desdoblamiento del Balanced Scorecard, descubrimos que si bien la opción estratégica del banco era la de intimidad con el cliente, todo puertas adentro demostraba que su estrategia verdaderamente estaba más bien relacionada con los productos. Ni bien vislumbramos esto, el banco reorganizó su estructura organizacional de acuerdo con el criterio de áreas geográficas, a fin de que pudiera operar en todos los mercados con la misma proposición de valor para los clientes, reorientando su estrategia orientada a productos con una de relacionamiento de clientes.

# CAPÍTULO 3

## 3. LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE ESTUDIO

Hoy en día las organizaciones gubernamentales necesitan identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, es decir, hacer que las tareas cumplan con la misión y visión adquiridas por el ente público. El CMI permite obtener un conjunto de indicadores que logre medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición.

### 3.1 Banco Central del Ecuador

La organización pública producto de este estudio es El Banco Central del Ecuador que es una entidad pública cuya misión es la de , *“Promover y coadyuvar la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la*



*nación; y ejecutar el régimen monetario de la república, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos público y como agente fiscal y financiero del Estado.*” Es importante mencionar que a partir del año 2.000 el Directorio del Banco Central del Ecuador resolvió adoptar el esquema de la Dolarización, generando una redefinición en su estructura organizacional.

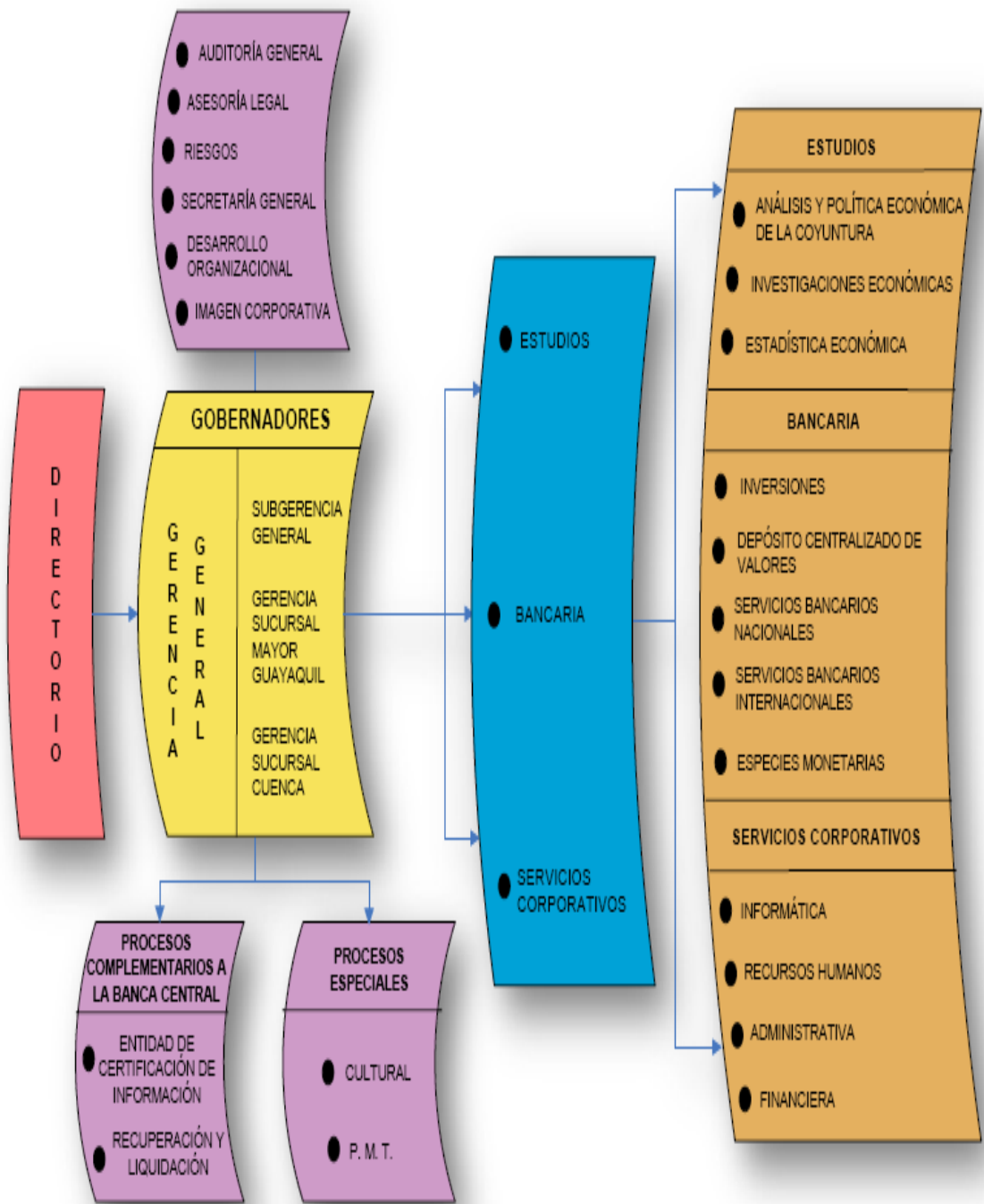
El BCE dentro de los objetivos principales tiene:

- a) Procurar la estabilidad macroeconómica.
- b) Participar en la elaboración del programa macroeconómico y efectuar su seguimiento.
- c) Definir los objetivos de crecimiento y desarrollo económico de largo plazo del país.
- d) Administrar la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad.
- e) Promover el buen funcionamiento del sistema de pagos.
- f) Actuar como depositario oficial y agente financiero del Estado.
- g) Proveer el servicio de Entidad de Certificación de Información y servicios relacionados.
- h) Preservar el patrimonio cultural del país.
- i) Desarrollar programas de beneficio social marginal.

### **3.2. Organigrama Estructural**

El Banco Central del Ecuador, para el cumplimiento de su objetivo y responsabilidades, está integrado por los siguientes procesos:

Procesos Gobernadores, Procesos Creadores de Valor, Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo, Procesos complementarios a la banca central y Procesos especiales.



**FIGURA 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BC**

### **3.3. Dirección de Oficina de Investigaciones Económicas y Políticas de Largo Plazo (DOIEG )**

La DOIEG es un proceso dentro de la estructura organizacional del BCE cuyo objetivo principal es el de *"realizar estudios sobre la estructura y evolución de la economía ecuatoriana en mediano y largo plazo, con el propósito de recomendar políticas y estrategias para el crecimiento del país. Difundir y publicar documentos de análisis e investigación económica"*. La DOIEG se enmarca dentro de un macroproceso cuyas tareas son evaluadas por la Dirección General de Estudios (DGE), que es dependiente de la Gerencia General del BCE.

#### **3.3.1 Estructura Organizacional DOIEG**

Actualmente, el Organigrama Organizacional de la DOIEG mantiene una estructura de un solo nivel, en la cual no existe una visión clara de áreas o equipos de trabajo, generando conflictos en la asignación de los mismos.

Este esquema plantea otro problema de gestión, al tener al personal como subordinado de todos. Esto ha provocado que en reiteradas ocasiones el mismo no pueda cumplir con necesidades urgentes o prioritarias de la Dirección por atender otros requerimientos.

### **3.3.2 Personal**

Actualmente la DOIEG cuenta con un personal formado por trece personas (incluyendo al Director), las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

- ✓ El Director
- ✓ La Secretaria
- ✓ Los Investigadores
- ✓ Los Bibliotecarios
- ✓ Validación de Documentos de Comercio Exterior.
- ✓ Convenio con Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG)
- ✓ Mensajero

### **Proceso de reclutamiento de Personal y Pasantes**

Se conoce que en varias ocasiones, funcionarios del BCE han solicitado el cambio a esta Dirección sin que sus actividades anteriores hayan estado relacionadas con Productos Ofertados temas económicos, por lo que su aporte al área no ha sido productivo. Así mismo en cuanto a los profesionales contratados se refiere, tampoco ha existido un esquema de selección que permita clasificar y contratar a los mejores profesionales en función de sus cualidades intelectuales y experiencia laboral dentro del marco de las actividades a realizar, este

proceso sólo se ha venido llevando a cabo, mediante una entrevista con el Director del área.

En cuanto a los alumnos que han realizado pasantías, nunca ha existido una planificación al respecto, se incorporan estudiantes de colegios y universidades por disposición de RR.HH. o por requerimiento propio de la Dirección. Muchas veces los pasantes universitarios provienen de facultades no relacionadas con Economía, razón por la cual no pueden contribuir apropiadamente con los investigadores.

### **Capacitación del Personal**

En lo que respecta a la capacitación, de acuerdo con el Art. # 37 del Reglamento Codificado de RR.HH. del BCE, sólo el personal que mantiene nombramiento de la institución, tiene derecho a recibir la debida capacitación mediante cursos y seminarios. Mediante la entrevista realizada a todo el personal, se constató la necesidad de capacitación por parte de los investigadores contratados que representan a la mitad del equipo.

### **3.3.3 Productos Ofertados**

Varios son los productos, investigaciones que la DOIEG ha venido desarrollando para la Dirección General de Estudios (DGE), éstos en su

mayor parte han servido de insumo para la elaboración final de otras investigaciones. A continuación se detallan los mismos:

- Investigación y Análisis de temas relacionadas con la Coyuntura Económica del País (Tasas de Interés, Mercado de Valores, Impacto Económico de la Ley de Equidad Tributaria, etc.
- Realización de encuestas mensuales a empresas de Couriers y Bancos Privados, para análisis estadístico de Remesas del Exterior.
- Elaboración del boletín mensual para la Gerencia \_Ecuador y América en cifras.
- Administración de Bases de Datos de los Títulos del Banco Central (TBC) y de las Obligaciones del Banco Central (OBC).
- Análisis del clúster de los principales sectores productivos del país (café, banano, cacao, camarón, automotriz, etc.) y su respectiva actualización quimestral dentro de la publicación Apuntes de Economía.
- Levantamiento de la \_Encuesta Mensual de Opinión Empresarial (EMOE).
- Recepción, verificación, validación, anulación y liquidación de los Documentos de Exportación al sistema de Comercio Exterior (CEX), para la creación de las cuentas “Clasificación

Uniforme de Códigos Internos (CUCI) del BCE, y envío de éstos documentos a los procesos de Quito y Cuenca.

#### **3.3.4 Servicios Brindados**

En cuanto a servicios, éstos se brindan mayormente a través de la Biblioteca y de la Ventanilla de Atención al Público ubicada en la CCG, aunque también los investigadores atienden todo tipo de consultas económicas en sus oficinas.

Estos servicios se detallan a continuación:

- Atención personalizada de los investigadores a los diferentes tipos de consultas económicas que el público en general demanda en la DOIEG.
- Servicio bibliotecario de estantería abierta al público en general los cinco días laborables de la semana, en horario de 09H00 a 15H00.
- Servicio de venta de todas las publicaciones económicas realizadas por la Dirección General de Estudios (DGE).
- Servicio de Información Estadística relacionada con Comercio Exterior.
- Servicio de Internet gratuito para consultas en biblioteca Wireless.



- Servicio de cubículos con computadores para investigación.
- Infraestructura Física, Mobiliarios y Equipos
- Servicio de atención al público en la Cámara de Comercio de Guayaquil, en temas relacionados con economía, entrega de estadísticas y manejo del website del banco, como parte de un convenio interinstitucional.

### **3.3.5 Promoción y Difusión**

En la actualidad, la DOIEG no mantiene convenios con instituciones públicas o privadas relacionadas con Investigación y Análisis Económico. Esta situación ha provocado que la Dirección no se promoció eficientemente y por tanto, no sea considerada como referente en la comunidad en temas de índole económica. Por otra parte, los resultados de las investigaciones realizadas por los investigadores, están limitados a los directivos de la DGE, coartándose así la promoción oportuna del área y sus investigadores entre los estudiantes, empresarios y público en general. Así mismo, la falta de difusión de los servicios que brinda la biblioteca y la ventanilla de atención al público en la CCG, no han permitido llegar eficientemente a los grupos de interés, y por ende, incrementar el número de usuarios.

### **3.3.6 Infraestructura Física, Mobiliarios y Equipos**

En cuanto a infraestructura se refiere, la DOIEG cuenta con dos áreas de trabajo en la Sucursal Mayor, una ubicada en el noveno piso donde se encuentran las oficinas y la otra en la planta baja donde funciona la biblioteca. Actualmente en el noveno piso se ocupa el 50% del espacio físico disponible.

En lo que respecta a la planta baja, la biblioteca económica ocupa el 100% del espacio disponible y está en capacidad de atender una demanda máxima de sesenta y ocho usuarios.

### **3.3.7 Otros Aspectos Importantes**

Durante este corto tiempo, se ha podido constatar que la DOIEG no ha mantenido una Planificación Estratégica Anual por parte de la Dirección en cuanto a Productos (investigaciones) y Servicios se refiere. La ausencia de esta planificación, ha contribuido al escaso seguimiento (control) del trabajo realizado y las actividades relacionadas con el mismo, tales como labor de campo, tiempo empleado en la labor, viáticos, etc. Como era de esperarse, la falta de planificación y seguimiento de los trabajos realizados ha coadyuvado a la ausencia total de parámetros que permitan evaluar la Productividad y la Eficiencia de los investigadores, bibliotecarios y personal de apoyo.

Administrativamente, no existe un registro que permita conocer rápida y eficientemente el número de oficios emitidos por esta Dirección, así como los diferentes procesos a quienes han sido dirigidos.

En cuanto al acceso a las Bases de Datos, se ha podido identificar que el ingreso a las mismas no está debidamente asignado en función de las necesidades de cada usuario, así se han encontrado casos en donde los investigadores ni siquiera tienen acceso a la información existente en la Base de Estudios (BDE).

En otros casos, personal de apoyo posee acceso a diferentes aplicaciones de información sin tener la necesidad y más aún desconociendo en su totalidad su uso. Debido al nuevo proceso de estadísticas de Comercio Exterior que tiene a cargo la DOIEG, se ha generado un cuello de botella en cuanto al trabajo relacionado con este tema. Sólo en la semana, se presenta un flujo promedio de documentos que asciende a 650 unidades, el cual es atendido por una sola persona que posee experiencia en esta labor. Cabe mencionar, que debido a la complejidad de las partidas arancelarias, la clasificación del CUCI, la documentación incompleta enviada por la CAE<sup>12</sup> y el lento sistema de la

---

<sup>12</sup> CAE: Corporación Aduanera Ecuatoriana

base de datos de Comercio Exterior (CEX) del BCE, cada documento puede llevar hasta 45 minutos en ser ingresado. Ante esta situación, desde el mes de diciembre se montó un operativo entre todo el personal de la DOIEG para evacuar a la brevedad posible este trabajo, ya que el mismo sirve de insumo para la agregación de estadísticas relacionadas con la Balanza Comercial.

Esto permite ver que se hace meritorio encontrar una solución de largo plazo a tal situación a fin de no obstruir las labores encomendadas a los investigadores. Actualmente existe un represamiento de más de 2.000 documentos por ingresar al CEX.

# **CAPÍTULO 4**

## **4. MODELO DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE OFICINAS DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO.**

En este capítulo pondremos en práctica los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores mediante el desarrollo del ejercicio, el cual se basa en un área del Banco Central del Ecuador llamada Dirección de Oficinas de Investigación Económica y políticas a largo plazo (DOIEG), el ejercicio consistirá en la forma de construir el Cuadro de Mando Integral (CMI) en una hoja de Excel y la funcionalidad del mismo. Estos conceptos podrían ser utilizados en otro tipo de organizaciones sin fines de lucro.

## **4.1. Declaración de Misión/Visión**

### **4.1.1. Misión**

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de las otras empresas similares.

Para poder establecer la misión de la DOIEG se realizó un Taller # 1 **(Anexo # 1)** con el personal del departamento, que permitió conocer temas como por qué existen?, a qué se dedica la DOIEG?, cómo lo hacen?, los cuales sirvieron para determinar lo siguiente:

La DOIEG es un departamento del BCE con la finalidad de realizar estudios sobre la estructura y evolución de la economía ecuatoriana en el mediano y largo plazo, con el propósito de recomendar políticas y estrategias para el crecimiento del país, difundiendo y publicando documentos de análisis e investigación económica.

Con la información antes mencionada se determinó la misión de la DOIEG.

***“Difundir políticas y estrategias económicas para el desarrollo sostenido del país.”***

#### **4.1.2. Valores**

Los valores de una organización enfocan qué es lo que considera importante para ella.

Para poder establecer los valores de la DOIEG se realizó un Taller # 1 **(Anexo # 1)** con el personal del departamento, que permitió conocer qué es lo importante para ellos dentro de la DOIEG?, qué código de principios manejan?; que sirvieron para determinar lo siguiente:

La DOIEG busca lograr el reconocimiento como una Dirección de Oficina que satisface las necesidades de asesoría e información económica del público en general, de manera eficiente, veraz y oportuna.

Con la información antes mencionada se determinó los valores de la DOIEG.

***“Integridad y veracidad en la información que otorgamos, aplicando el Código de Valores y Principios del BCE”.***

### **4.1.3. Visión**

La visión de una organización enfoca la trayectoria futura del negocio, consiste en que queremos convertirnos y que tiempo se necesitará para lograrlo.

Para poder establecer la visión de la DOIEG se realizó un Taller # 1 **(Anexo # 1)** con el personal del departamento, que permitió conocer Cuáles son las necesidades que debemos satisfacer de nuestros usuarios?, Qué es lo que queremos hacer?, Cómo lo logaremos?, etc.; que sirvieron para determinar lo siguiente:

La DOIEG busca lograr el reconocimiento como una Dirección de Oficina que satisface las necesidades de asesoría e información económica del público en general, de manera eficiente, veraz y oportuna.

Con la información antes mencionada se determinó la visión de la DOIEG.

***“Entregar información al país que ayude al desarrollo económico del mismo y nos permita ser líderes en el posicionamiento del***



***servicio de información económica y estadística que se ofrece a la sociedad”.***

#### **4.2. Diagnóstico de la DOIEG**

Se inició este estudio con los antecedentes y situación actual de la DOIEG, en esta etapa se proveerá el marco para el posterior análisis estratégico. En el planteamiento estratégico existen una serie de matrices que analizan y diagnostican la situación actual de la unidad de información y la relación con su entorno externo. En este caso de estudio, se aplicará el modelo de la matriz de análisis FODA.

##### **4.2.1. Análisis FODA**

Con esta matriz se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento en estudio, con la finalidad de definir la evolución de la organización, al interior de ella y del entorno externo, la función de la misma es la de realizar un diagnóstico de estrategias que permitan orientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución y ver cuál es el posicionamiento en el entorno de dicho departamento. Para realizar el análisis FODA, se contó con un levantamiento de información (**Anexo # 2**), que muestra resultados

estadísticos de la estructura organizacional de la DOIEG en el momento de inició del estudio.

#### **4.2.1.1. Oportunidades y Amenazas**

Los factores externos a la DOIEG son: oportunidades y amenazas. Por oportunidades se entienden los acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que el departamento aumente su participación y mejore el servicio. Se generan en un ambiente externo dónde la DOIEG no tiene un control directo de las variables, sin embargo, pueden ser eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva en el desempeño de la labor. Las amenazas son elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrán las estrategias posibles.

En la **Tabla 1**, se determinó la Matriz de factores externos de la DOIEG, la cual determinó por medio de un sistema de peso, calificación y ponderación, aplicadas a las diversas oportunidades y amenazas de la organización. En la **Tabla 2**, se muestran cuáles serán las oportunidades y amenazas que se deben implementar para cumplir la misión y visión de la organización.

**TABLA 1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA DOIEG**

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

		PESO	CALIF.	POND.	OBSERVACION
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1	Proyectos Interinstitucionales de mutuo acuerdo.	0,05	2	0,10	
O2	Participación ciudadana en eventos del BCE.	0,03	1	0,03	
O3	Compromiso en asignación de presupuesto anual	0,08	3	0,24	Trabajar coordinadamente con el área financiera del BCE
O4	Apoyo financiero de institutos o convenios.	0,04	2	0,08	
O5	Desarrollar nuevos servicios en la biblioteca.	0,08	3	0,24	Implementación de nuevos servicios a beneficio del usuario
O6	Difusión de servicios que ofrece la DOIEG a sus usuarios.	0,12	3	0,36	Contar con un plan de trabajo anual publicitario
O7	Convenios con Universidades e Institutos.	0,01	1	0,01	
<b>AMENAZAS</b>					
A1	Incertidumbre laboral del personal de la DOIEG.	0,14	3	0,42	Plan de desarrollo profesional
A2	Restricción Económica del Ecuador.	0,13	3	0,39	
A3	Altos costos de recursos electrónicos en la biblioteca.	0,04	1	0,04	
A4	Cierre de la DOIEG	0,15	3	0,45	Fortalecer la imagen de la DOIEG con proyectos economicos que busquen desarrollo del país.
A5	Falta de calidad de investigaciones, por personal desmotivado.	0,09	3	0,27	
A6	Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios	0,04	2	0,08	

**SUMATORIA** 1,00

2,71

**TABLA 2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA DOIEG**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>O3:</b> Compromiso en asignación de presupuesto anual	<b>A1:</b> Incertidumbre laboral del personal de la DOIEG.
<b>O5:</b> Desarrollar nuevos servicios en la biblioteca.	<b>A2:</b> Restricción Económica del Ecuador.
<b>O6:</b> Difusión de servicios que ofrece la DOIEG a sus usuarios.	<b>A4:</b> Cierre de la DOIEG

#### **4.2.1.2. Fortalezas y Debilidades**

Los factores internos de la DOIEG son las fortalezas y las debilidades. La primera son las capacidades o competencias de una organización y por lo tanto se puede utilizar con éxito y la segunda constituye aquellos aspectos que el departamento debe mejorar.

Para tener un mayor enfoque de los valores, puntos clave y falencias que podría tener el instituto se efectuó un análisis en cuanto a recursos humanos, tecnología y sistema de información, atención al usuario, infraestructura y administración, y abastecimiento (**Tabla 3**) para poder determinar así cuales son las fortalezas principales y sus debilidades prioritarias.

La **tabla 4** muestra las fortalezas y debilidades encontradas de mayor ponderación que se deben implementar para cumplir la misión y visión de la organización.

**TABLA 3 DETERMINACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA DOIEG**

<b>TABLA 3</b>						
<b>DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA DOIEG</b>						
Matriz de Factores Internos						
1: CONSIDERABLE		2: IMPORTANTE		3: MUY ALTO		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND.</b>
D1: Forma de reclutamiento de personal		?		0,08	3	0,24
D2: Motivación al personal		?		0,02	2	0,04
D3: Nivel de instrucción de los investigadores		?		0,05	3	0,15
D4: Promedio de edad de los investigadores		?		0,02	1	0,02
D5: Condición laboral de los investigadores		?		0,08	3	0,24
D6: Descripciones de funciones por cargo		?		0,02	2	0,04
F1: Espacio físico de trabajo		?		0,02	2	0,04
F8: Investigadores con cuarto nivel de educación superior		?		0,08	3	0,24
F9: Experiencia catedrática en investigadores		?		0,02	2	0,04
F10: Edad de los investigadores		?		0,02	2	0,04
<b>TECNOLOGÍA Y SIST. DE INFORMACIÓN</b>						
F2: Tecnología Avanzada		?		0,02	2	0,04
D7: Sistema de Información en línea para toma de decisiones			?	0,02	2	0,04
<b>ATENCIÓN AL USUARIO: PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN</b>						
D8: Publicidad Eficiente			?	0,07	3	0,21
D9: Servicio Personalizado para atención a los usuarios			?	0,03	2	0,06
D10: Provee toda la información necesaria			?	0,02	2	0,04
F3: Confiabilidad de información que entrega al usuario		?		0,08	3	0,24
D11: Comunicación entre áreas de trabajo			?	0,07	3	0,21
<b>INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>						
F4: Infraestructura necesaria para el usuario		?		0,02	2	0,04
D12: Planificación Estratégica Anual			?	0,05	3	0,15
D13: Presupuestos claros para el año de trabajo			?	0,06	3	0,18
D14: Control permanente en el cumplimiento de los objetivos a cumplir por la DOIEG			?	0,05	3	0,15
F5: Ubicación céntrica para el usuario		?		0,04	3	0,12
<b>ABASTECIMIENTO</b>						
D15: Disposición de material para laborar			?	0,02	2	0,04
F6: Disponibilidad de Horarios		?		0,02	3	0,06
F7: Ubicación preferencial de la biblioteca		?		0,02	2	0,04
<b>Sumatoria</b>				<b>1</b>		<b>2,67</b>

**TABLA 4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA DOIEG**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F3:</b> Confiabilidad de información que entrega al usuario	<b>D1:</b> Forma de reclutamiento de personal
<b>F5:</b> Ubicación céntrica para el usuario	<b>D5:</b> Condición laboral de los investigadores
<b>F6:</b> Disponibilidad de Horarios	<b>D8:</b> Publicidad Eficiente
<b>F8:</b> Investigadores con cuarto nivel de educación superior	<b>D11:</b> Comunicación entre áreas de trabajo
	<b>D13:</b> Presupuestos claros para el año de trabajo

#### **4.2.1.3. Estrategias derivadas del análisis FODA**

Después de haber determinado las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades se establecerán las alternativas estratégicas, mediante una matriz de estrategias combinadas (Desarrollada por Fred David) que toma como base a la matriz de análisis FODA (**Anexo # 3**) y sugiere cuatro combinaciones posibles, las cuales deberán potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Las principales alternativas estratégicas con las que se construirá el CMI se detallan a continuación:

**Estrategia FO:** Se debe tomar ventaja de las fortalezas internas para así potenciar las oportunidades externas

- **F3-O5:** Captar más usuarios interesados en proyectos financieros que mejoren el desarrollo económico del país.
- **F5-O5:** Desarrollar nuevos servicios en la biblioteca, aprovechando la ubicación preferencial, previendo con que se cuenta con un espacio disponible para el desarrollo de nuevas actividades.
- **F3-O6:** Crear planes promocionales mediante charlas, seminarios, visitas a colegios e instituciones.

**Estrategia FA:** Esta combinación permite utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las amenazas externas.

- **F3-A1:** Reconocer a empleados del departamento mediante reuniones de grupos primarios.
- **F3-A1:** Definir cláusulas claras en la contratación del personal que generen estabilidad.

**Estrategia DO:** Lo que se desea es mejorar la debilidad aprovechando las oportunidades externas.

- **D5-O3:** Afiliación del empleado a un seguro médico particular.
- **D13-O3:** Respetar el presupuesto asignado, sustentando el correcto manejo del mismo.

**Estrategia DA:** Constituye la situación más penosa, de la que la institución debe estar prevenida y preparada para desarrollar tácticas defensivas.

- **D11-A1:** Desarrollar herramientas de comunicación para los miembros del departamento.

### **4.3. Temas Estratégicos**

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representan los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. Contienen los resúmenes del análisis FODA y las declaraciones de Misión, Valores y Visión.

Para especificar los temas estratégicos de la DOIEG se realiza un levantamiento de información de los posibles competidores en el mercado, donde con una matriz de peso, calificación y ponderación se analizan los factores críticos que distingue cada organización, el resultado de esta matriz otorgó los temas estratégicos a realizar en el modelo de gestión. En la **Tabla 5** se detallan los temas estratégicos.



**TABLA 5**

**MATRIZ DE FACTORES CRITICOS PARA DETERMINACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS**

1: REGULAR

2: SATISFACTORIO

3: MUY SATISFACTORIO

FACTOR CRITICO	DOIEG			PROX 1			PROX 2			DESCRIPCION / COMPONENTES
	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	
FC1: Ambiente laboral adecuado	0,2	1	0,2	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegurar estabilidad laboral bajo</li> <li>* Brindar capacitaciones constantes por mérito en desempeño de funciones</li> <li>* Contar con un código de principios éticos con clara difusión en el personal</li> <li>* Generar un plan de desarrollo con una proyección de futuro profesional</li> </ul>
FC2: Otorgar servicios de excelencia	0,4	2	0,8	0,4	3	1,2	0,4	1	0,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar una plantilla de nuevos servicios</li> <li>* Otorgar en la biblioteca de investigaciones económicas facilidades de préstamos de proyectos satisfactorios a usuarios.</li> <li>* Implementar la calidad en las investigaciones económicas</li> <li>* Fortalecer la imagen de la DOIEG en el medio</li> </ul>
FC3: Capacidad de atención de servicio al cliente	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	2	0,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de herramientas de comunicación para la promoción y difusión de la DOIEG</li> <li>* Realizar intercambio de productos con socios estratégicos, tecnología vs. servicios</li> <li>* Crear entes físicos donde exista cercanía entre el usuario y el servidor público</li> </ul>
FC4: Asignación Presupuesto Anual Real	0,3	1	0,3	0,3	2	0,6	0,3	1	0,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisando que se cumpla lo presupuestado vs. El real asignado</li> <li>* Concientizando al personal los procedimientos que rigen en la DOIEG</li> </ul>
			1,4			2,3			1,5	

#### **4.4. Objetivos Estratégicos**

Una vez definido y analizado el enfoque estratégico de la DOIEG, se trasladó la información obtenida a técnicas usadas para la elaboración del CMI, pasando los temas estratégicos a cada una de las perspectivas según sea el caso; luego de cada una de ellas resultarán los objetivos estratégicos, de los cuales por cada objetivo se establecerán indicadores que son el medio para medirlo y visualizar si están o no cumpliendo los objetivos estratégicos.

Las perspectivas estratégicas son un elemento importante del CMI. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves, de este modo se garantiza que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en rentabilidad.

##### **4.4.1. Perspectiva de Clientes**

Para la elección de las propuestas de valor se basa en los atributos que van ayudar a la DOIEG a ser competitivo y diferente en el mercado, estos son:

- Ofrecer un servicio de excelencia.

- Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio.
- Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla.
- Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional.

#### **4.4.2. Perspectiva de Procesos Internos**

Ayuda a la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que la DOIEG debe enfocarse para el logro de su estrategia.

- Promover y difundir los servicios de la DOIEG
- Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.
- Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias.
- Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE.

#### **4.4.3. Perspectiva Financiera**

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros.

- Minimizar los gastos de la DOIEG.
- Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria.
- Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria.

#### **4.4.4. Perspectiva de Aprendizaje**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se basa particularmente en la parte tangible como son las habilidades, conocimientos y competencias de RRHH, sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización.

- Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo.
- Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves.
- Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización.
- Evaluar las habilidades y competencias del personal.
- Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro.
- Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG.

Finalmente determinados los objetivos se obtuvo la “Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos” (**Tabla 6**), con la finalidad de demostrar si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas tienen conexión con los temas estratégicos y con la estrategia: misión, visión y valores.

**TABLA 6**

**MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

		TEMAS ESTRATEGICOS				ESTRATEGIA			
		Generar un ambiente laboral adecuado	Promover servicios con excelencia	Adquirir recursos que mejoren la calidad del servicio	Correcto Control del Presupuesto asignado	MISION	VISION	VALORES	
		<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>							
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>CLIENTES</b>	Ofrecer un servicio de excelencia		√	√			√	√
		Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio		√	√		√		
		Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla		√	√			√	
		Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional		√	√			√	
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Promover y difundir los servicios de la DOIEG		√	√			√	√
		Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.		√	√			√	
		Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	√	√	√			√	√
		Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE		√	√			√	
	<b>ECONÓMICA-FINANCIERA</b>	Minimizar los gastos de la DOIEG		√		√		√	
		Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria		√		√		√	
		Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria		√		√		√	
	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	√	√				√	
		Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	√	√				√	
		Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	√	√				√	
		Evaluar las habilidades y competencias del personal	√	√				√	
		Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	√	√				√	
		Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	√	√				√	

√ Si estan relacionados

#### **4.5. Mapa Estratégico**

Como toda estrategia es una hipótesis de cómo los objetivos logran el fin deseado, previo a diseñar el mapa estratégico se establecerá con claridad la hipótesis que dará sustento a la estrategia: “Si incentivamos a nuestro personal en la formación y capacitación otorgándole un plan de desarrollo para aumentar sus habilidades, seremos más eficientes y competentes, estaremos en posición de brindar procesos más ágiles, por tanto, seremos capaces de ofrecer servicios más rápidos, confiables e innovadores, con la consecuencia de usuarios más satisfechos, resultando en la mejora de la imagen institucional”.

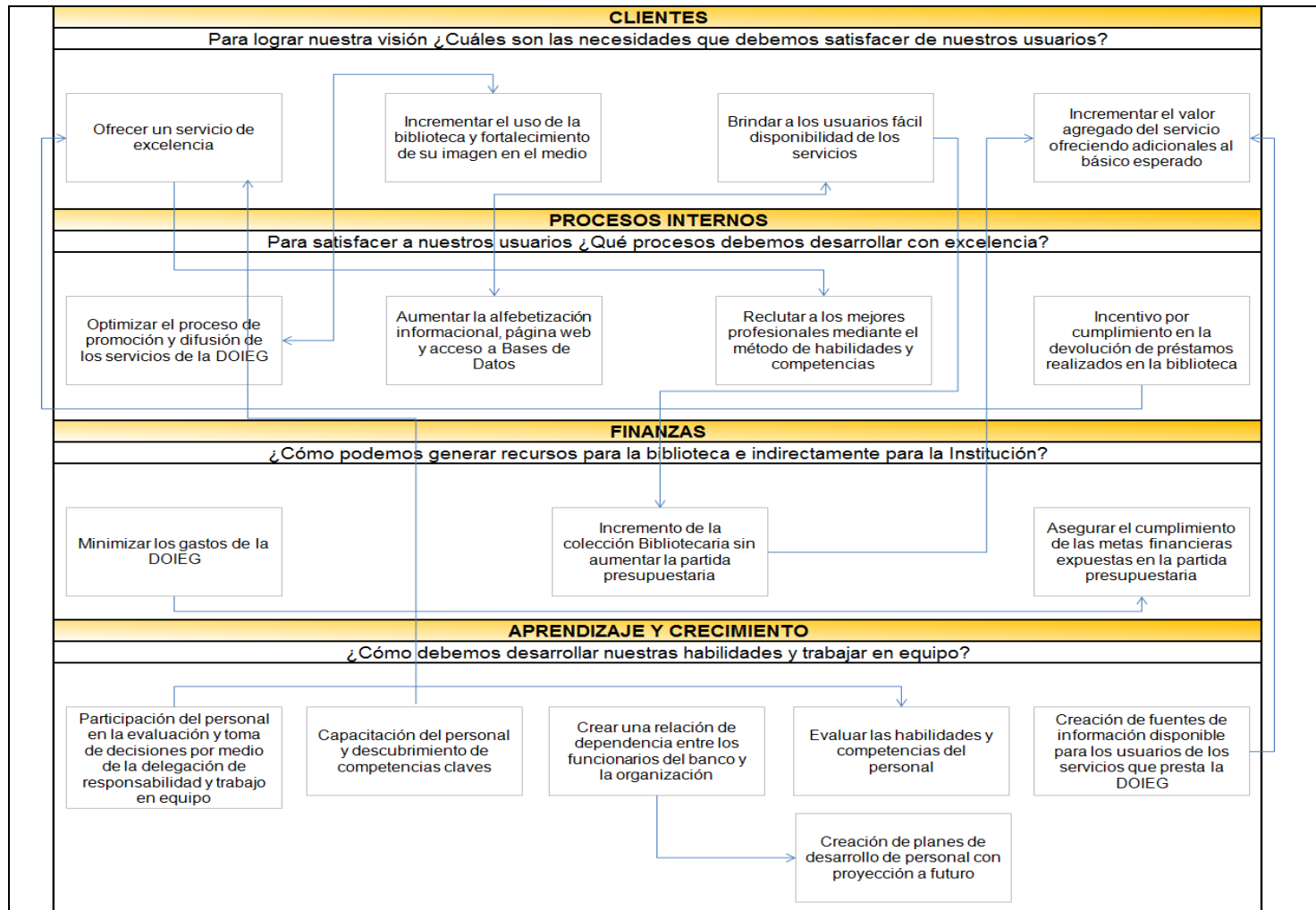
En esta hipótesis contempla todos los temas estratégicos que fueron planteados en la visión:

- Eficiencia, veracidad, confiabilidad en la información económica otorgada al público.
- Servicios de asesoría e información económica que satisfacen las necesidades del usuario.
- Procesos ágiles.
- Excelencia en la gestión que ofrece la DOIEG.

El próximo paso, será el diseño del Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto, este ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización representando a la hipótesis en la que se basa la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de la visión y misión.

En la **Figura 4.1**, se determinó el Mapa Estratégico que constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI; y las conexiones que en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de procesos internos y aprendizaje & crecimiento, el efecto es la perspectiva del cliente; y, el impacto son las perspectivas de finanzas, la cual nos permite visualizar la forma gráfica de la estrategia.





**FIGURA 4.1 MAPA ESTRATEGICO DE LA DOIEG**

#### **4.6. Indicadores Estratégicos**

Los indicadores llamados medidas, permiten visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos antes planteados, dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos y quién será el responsable de medirlo.

Los objetivos son las finalidades mientras los indicadores son los medios que nos permiten medirlos. Un buen monitoreo del CMI depende, en gran parte de un buen sistema de indicadores.

En las tablas 7, 8, 9 y 10 (**Anexo # 4**), se detallan los indicadores para cada objetivo estratégico establecido en cada una de las perspectivas.

**TABLA 7 INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA CLIENTES**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b>	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la DOIEG	Puntaje obtenido de encuestas realizada a usuarios sobre calidad de servicio.	Director
	Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio	# de usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios	Base de usuarios que acceden a la biblioteca	Bibliotecarios
	Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla	% de nuevos usuarios % de usuarios institucionales	Registro de nuevos usuarios que acceden a los servicios de la DOIEG	Investigadores
	Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	# de nuevos productos	Registro de nuevos productos de la DOIEG	Director

**TABLA 8 INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Promover y difundir los servicios de la DOIEG	% de usuarios que acceden a los servicios que ofrece la DOIEG	Encuesta a usuarios sobre que servicios usan de la DOIEG	Director
	Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.	# de nuevas publicaciones en el registro web	Bitácora de publicaciones actualizadas	Bibliotecarios
	Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de investigaciones por profesional	Registro de nuevas investigaciones económicas	Director
	Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE	# de material devuelto en la biblioteca	Registro de material prestado en la biblioteca	Bibliotecarios

**TABLA 9 INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA FINANCIERA**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
ECONÓMICA-FINANCIERA	Minimizar los gastos de la DOIEG	% de ahorro en suministros y viáticos vs año anterior	Información de balance mensual financiero	Director
	Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria	# de nuevos ejemplares vs año anterior	Inventario de material bibliotecario	Bibliotecarios
	Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria	% de variación entre presupuesto asignado vs. Gasto real	Información de balance mensual financiero	Director

**TABLA 10 INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	% de sugerencias por empleado puesta en práctica # de actividades desarrolladas en equipo	Encuestas y buzón de sugerencias Actividades corporativas realizadas por el BCE	Director RRHH
	Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	% de cursos aprobados por el personal	Plan anual de capacitación	RRHH
	Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo % de rotación de empleados	Encuesta de reputación corporativa Encuesta de retiro	RRHH
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificación de calificaciones	Ficha de evaluación del personal	RRHH
	Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	% de ascensos registrados vs año anterior	Evaluaciones de desempeño	Gerencia General RRHH
	Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	# de proyectos realizados por la DOIEG usados por la ciudadanía	Número de personas que han utilizado estos proyectos en sus empresas	Gerencia General Director

#### **4.7. Metas a corto y largo plazo**

Cada meta que se plantee requiere una definición del plazo límite para que pueda ser alcanzada.

A los indicadores se les otorgará un puntaje para poder medir si se cumple o no con la estrategia el mismo que puede minimizar o maximizar según sea el caso. El CMI exige que cada unidad tenga una meta y una alerta, ambos datos forman cotas que dividen la dimensión gráfica en tres partes por las cuales navega el dato real, estas cotas dividen en un gráfico de colores que siguen los de las luces de tránsito:

Si supera la meta propuesta → Verde, es decir que la empresa está marchando de acuerdo a los objetivos planteados.

Si se encuentra entre la meta y la alerta → Amarillo, lo cual significa que se están desviando los objetivos y es necesario realizar correcciones.

Debajo de la alerta → Rojo.

Estas metas deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace la DOIEG en la actualidad. En la tabla 11 (**Anexo # 12**), se muestran las metas de nuestro CMI, y la frecuencia de medición.

**TABLA 11 METAS DEL CMI DE LA DOIEG**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS			META		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	META	FRECUENCIA DE MEDICION	
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la DOIEG	Puntaje obtenido de encuestas realizada a usuarios sobre calidad de servicio.	Director	70%	Mensual
		Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio	# de usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios	Base de usuarios que acceden a la biblioteca	Bibliotecarios	400	Mensual
		Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla	% de nuevos usuarios	Registro de nuevos usuarios que acceden a los servicios de la DOIEG	Investigadores	50%	Mensual
		Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	% de usuarios institucionales			50%	
	PROCESOS INTERNOS	Promover y difundir los servicios de la DOIEG	# de nuevos productos	Registro de nuevos productos de la DOIEG	Director	1	Mensual
		Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.	% de usuarios que acceden a los servicios que ofrece la DOIEG	Encuesta a usuarios sobre que servicios usan de la DOIEG	Director	20%	Trimestral
		Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	% de nuevas publicaciones en el registro web	Bitácora de publicaciones actualizadas	Bibliotecarios	1	Mensual
		Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para	# de investigaciones por profesional	Registro de nuevas investigaciones económicas	Director	1	Mensual
	ECONÓMICA-FINANCIERA	Minimizar los gastos de la DOIEG	# de material devuelto en la biblioteca	Registro de material prestado en la biblioteca	Bibliotecarios	20	Mensual
		Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria	% de ahorro en suministros y viáticos vs año anterior	Información de balance mensual financiero	Director	90%	Mensual
		Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria	# de nuevos ejemplares vs año anterior	Inventario de material bibliotecario	Bibliotecarios	60	Anual
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	% de variación entre presupuesto asignado vs. Gasto real	Información de balance mensual financiero	Director	5%	Anual
		Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	% de sugerencias por empleado puesta en práctica	Encuestas y buzón de sugerencias	Director	70%	Anual
		Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	# de actividades desarrolladas en equipo	Actividades corporativas realizadas por el BCE	RRHH	4	Anual
		Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de cursos aprobados por el personal	Plan anual de capacitación	RRHH	70%	Anual
		Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo	Encuesta de reputación corporativa	RRHH	90%	Anual
		Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	% de rotación de empleados	Encuesta de retiro		10%	
			% de clasificación de calificaciones	Ficha de evaluación del personal	RRHH	> 85% Excelente	Anual
			% de ascensos registrados vs año anterior	Evaluaciones de desempeño	Gerencia General RRHH	20%	Anual
		# de proyectos realizados por la DOIEG para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	# de proyectos realizados por la DOIEG usados por la ciudadanía	Número de personas que han utilizado estos proyectos en sus empresas	Gerencia General Director	12	Anual

#### **4.8. Iniciativas Estratégicas**

La iniciativa estratégica es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para poder cumplir con los objetivos estratégicos que se han evaluado dentro del estudio, por lo tanto, es por ello que terminamos nuestro trabajo de investigación desarrollando el Plan de Acción o las Iniciativas Estratégicas a partir de la relación entre la FODA y las variables de los objetivos o factores clave de éxito. (**Tabla 12**).

**TABLA 12 INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
		OBJETIVOS	INICIATIVAS
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>CLIENTES</b>	Ofrecer un servicio de excelencia	Cursos de servicio al cliente
		Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio	Promoción de los servicios por medio de carteles, folletos y página web del BCE
		Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla	Diseños de servicios solicitados por los usuarios
		Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	Comunicación de implementación de nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Promover y difundir los servicios de la DOIEG	Plan de Publicidad
		Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.	Formación de usuarios en el uso de página web de la DOIEG
		Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	Plan de Selección de Personal
		Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE	Premios a los usuarios que cumplan con los plazos de devolución, permitiéndoles incrementar el número de préstamos mensuales
	<b>ECONÓMICA-FINANCIERA</b>	Minimizar los gastos de la DOIEG	Optimizar proceso de compras
		Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria	Planes de donación de material bibliotecario
		Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria	Trabajar coordinadamente con el área financiera del BCE
	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	Actualización del personal por medio de la asistencia a cursos y charlas
		Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	Programa de capacitación al personal
		Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	Plan de incentivos por talento
		Evaluar las habilidades y competencias del personal	Realización de actividades en conjunto con otras áreas
		Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	Programa de incentivos por capacitación
		Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	Programa de promoción de participación ciudadana en los proyectos



#### **4.9. Armado del CMI**

La etapa final del diseño es lo que más atrae a todos los interesados en desarrollar un CMI, pero es justamente el desarrollo de la estrategia el elemento más valioso para la organización. Para el armado, es necesario que se reúnan los responsables de los distintos sectores para lograr un consenso en la presentación.

Una vez que se hizo el diseño, es importante dar publicidad y transparencia al CMI tanto en el ámbito interno, comunicándolo al personal, como en el externo, debido a que constituye una forma de hacer visible la estrategia para quienes trabajan para llevarla a cabo y también para poder rendir cuentas a la comunidad de la gestión realizada.

El modelo que se presenta a continuación es una versión de un cuadro de mando, donde se propone de cuatro a seis objetivos o factores claves de éxito para cada perspectiva y un total de 20 indicadores, tal como se muestra en la **Tabla 13**.

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS			METAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS
		<p><b>OBJETIVOS:</b> Los que definen ¿Qué? Se va a lograr y ¿Cuándo? serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica</p>	<p><b>INDICADORES:</b> Cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico</p>	<p><b>DATOS</b></p>	<p><b>RESPONSABLE:</b> Uno de los elementos claves de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la empresa u organización</p>	<p><b>META:</b> Nivel de resultado necesario en un determinado periodo para conseguir el objetivo estratégico</p>	<p><b>FRECUENCIA DE MEDICION</b></p>	<p><b>INICIATIVAS:</b> Programas clave de acción que se requieren para facilitar la consecución de los objetivos</p>
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la DOIEG	Puntaje obtenido de encuestas realizada a usuarios sobre calidad de servicio.	Director	70%	Mensual	Cursos de servicio al cliente
		Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio	# de usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios	Base de usuarios que acceden a la biblioteca	Bibliotecarios	400	Mensual	Promoción de los servicios por medio de carteles, folletos y página web del BCE
		Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla	% de nuevos usuarios	Registro de nuevos usuarios que acceden a los servicios de la DOIEG	Investigadores	50%	Mensual	Diseños de servicios solicitados por los usuarios
		Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	% de usuarios institucionales			50%	Mensual	
	PROCESOS INTERNOS	Optimizar el proceso de promoción y difusión de los servicios de la DOIEG	# de nuevos productos	Registro de nuevos productos de la DOIEG	Director	1	Mensual	Comunicación de implementación de nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos
		Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.	% de inversión en promoción y difusión	Encuesta de mercado	Director	20%	Trimestral	Plan de Publicidad
		Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de nuevas publicaciones en el registro web	Bitácora de publicaciones actualizadas	Bibliotecarios	1	Mensual	Formación de usuarios en el uso de página web de la DOIEG
		Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE	% de personal con alto coeficiente intelectual	Puntajes en el proceso de selección	RRHH	80%	Anual	Plan de Selección de Personal
	ECONÓMICA-FINANCIERA	Minimizar los gastos de la DOIEG	# de material devuelto en la biblioteca	Registro de material prestado en la biblioteca	Bibliotecarios	20	Mensual	Premios a los usuarios que cumplan con los plazos de devolución, permitiéndoles incrementar el número de préstamos mensuales
		Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria	% de aprobaciones de ordenes de compra oportunas con proveedores competitivos	Información de balance mensual financiero	Director	90%	Mensual	Optimizar proceso de compras
		Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria	# de nuevos ejemplares vs año anterior	Inventario de material bibliotecario	Bibliotecarios	60	Anual	Planes de donación de material bibliotecario
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	% de variación entre presupuesto asignado vs. Gasto real	Información de balance mensual financiero	Director	5%	Anual	Trabajar coordinadamente con el área financiera del BCE
		Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	% de sugerencias por empleado puesta en práctica	Encuestas y buzón de sugerencias	Director	70%	Anual	Actualización del personal por medio de la asistencia a cursos y charlas
		Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	# de actividades desarrolladas en equipo	Actividades corporativas realizadas por el BCE	RRHH	4	Anual	Programa de capacitación al personal
		Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de cursos aprobados por el personal	Plan anual de capacitación	RRHH	70%	Anual	Programa de capacitación al personal
		Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo	Encuesta de reputación corporativa	RRHH	90%	Anual	Plan de incentivos por talento
Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG		% de rotación de empleados	Encuesta de retiro		10%	Anual		
		% de clasificación de calificaciones (Muy buena, buena, mala)	Ficha de evaluación del personal	RRHH	70%	Anual	Realización de actividades en conjunto con otras áreas	
	% de ascensos registrados vs año anterior	Evaluaciones de desempeño	Gerencia General RRHH	20%	Anual	Programa de incentivos por capacitación		
	# de proyectos realizados por la DOIEG usados por la ciudadanía	Número de personas que han utilizado estos proyectos en sus empresas	Gerencia General Director	12	Anual	Programa de promoción de participación ciudadana en los proyectos		

**TABLA 13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DOIEG**

Con el tiempo las necesidades de nuestros usuarios se pueden modificar y esos cambios deben estar reflejados en el CMI.

La revisión se puede establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse.

Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indica que se debe revisar la elección de las estrategias.

A continuación, se detallan los beneficios y los riesgos que implica la implementación del CMI:

### **Beneficios**

- Alineación estratégica de la DOIEG: cada persona sabe qué papel le corresponde y cómo se medirá su trabajo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sectores.
- Permite ver integralmente el funcionamiento de la biblioteca
- Sintetiza los datos que surgen de la gestión diaria.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

## **Riesgos**

- Que la dirección realice las mediciones sin la participación del personal.
- Selección inadecuada de indicadores.
- Diseño de una estrategia poco clara para poder implementarla.
- Pensar que el CMI será la solución a todos los problemas.

# CAPÍTULO 5

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

1. La DOIEG como parte de la estructura organizacional de una institución pública, que ofrece servicios a la sociedad, debe contar con un sistema de procesos que permitan satisfacer las exigencias de sus consumidores, objetivos por los cuales fue creada. Sin embargo en el análisis se muestran varias debilidades estructurales originadas por falta de recursos económicos, humanos, de infraestructura y de políticas que permitan conseguir una visión clara.
2. La DOIEG es una estructura organizacional de un solo nivel, cuya planificación de actividades es dependiente de decisiones de las autoridades de turno. Las actividades de investigación no cuentan con un orden sistemático que logren objetivos a corto y largo plazo, debido a la influencia de la administración política de la institución. Por otro lado los servicios de la biblioteca ofrecen actividades permanentes que logran satisfacer las necesidades de sus usuarios; sin embargo,

no cuenta con una partida presupuestaria que le permita buscar la excelencia en sus servicios.

3. Los factores externos que afectan a la estructura organizacional de la DOIEG se orientan a la incertidumbre laboral del personal, a la restricción económica del Ecuador, a la falta de la correcta difusión de los servicios que ofrece a los usuarios y a un compromiso en la asignación del presupuesto anual. Factores que marcan una notoria necesidad de una planificación estratégica multinivel.
4. El modelo de gestión propuesto para la DOIEG muestra una planificación orientada a logros institucionales, bajo parámetros claros y objetivos, para los cuales permita fortalecer las partes de investigación y de servicio bibliotecario. Los indicadores del CMI permitirán orientar una administración estratégica, eficaz y oportuna.
5. En relación a la evaluación de los indicadores en el segmento de Atención a Clientes (ver Anexo 7) en promedio se obtiene un 50%. Una de las causas de este medición es la falta de planificación y definición de un objetivo claro para la Biblioteca, en este último tiempo, la biblioteca a sufrido cambios en su estructura siendo reubicado en un piso donde las oportunidades de prestación a los servicios es mucho menor cuando se localizaba en la planta baja.

6. Con respecto a los indicadores de procesos internos en promedio se llegó a un 65%, esto debido al debilitamiento del personal con la reducción de los contratos laborales, llegando a una reducción drástica en el área, demostrando la falta de apoyo institucional a los procesos que debía llevar la DOIEG.
7. En los indicadores sobre Economía Financiera se evalúa en promedio un 40%. Una de las principales causas es la falta de planificación presupuestaria dentro del BCE. Adicionalmente, la falta de apoyo gubernamental también afectó directamente a los procesos presupuestarios de la DOIEG. La coyuntura logró que en el área sean reducidas sus partidas para dirigirlas a otras áreas, aparentemente, más importantes para el BCE.
8. Por último, en los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento en promedio se logra un 20% en su evaluación. Debido a la coyuntura, a los problemas de presupuestarios que sufre el BCE, las estrategias se debilitaron dentro de la DOIEG. Los procesos de desarrollo profesional fueron escasos debido a la reducción de personal, falta de apoyo institucional, y por la fuerte intención gubernamental de cambiar los objetivos y visión del BCE.
9. Es importante mencionar que mediante estatuto reformado en el mes de Enero del 2.010 el Directorio del Banco Central del Ecuador sufrió

ciertas modificaciones, específicamente el cambio más representativo es la creación de un nuevo Proceso llamado Proceso Monetarios de la Banca Central. La visión a futuro de nuestro gobernador es la de reducir la sucursal mayor en Guayaquil, con esto se concluye que la gestión pública en el Ecuador se ve afectada por estos menesteres.

## **5.2. Recomendaciones**

1. En vista de que la actual estructura organizacional de la DOIEG no cuenta con una estrategia planificada, se sugiere establecer la aplicación del modelo del CMI propuesto. Esto permitirá contar con una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización.
2. La idea de que “Lo que se mide, se hace” es fundamental para cumplir constantemente la estrategia de la entidad, si la DOIEG implementa el CMI expuesto en este estudio; donde están definidos indicadores claves de gestión, y comunica adecuadamente sus expectativas y resultados, los profesionales que forman parte de ella verán plasmados sus esfuerzos y la gente se alineará con la estrategia propuesta alcanzando eficaz y eficientemente sus metas.



3. Es necesario mejorar la comunicación organizacional en la DOIEG, que permita a sus integrantes establecer órdenes claras evitando correr el riesgo de realizar actividades no programadas en el plan estratégico. Los medios o herramientas de comunicación pueden capitalizarse para hacer transparente los resultados de la evaluación de cada área y de esta forma fortalecer la comunicación entre los equipos de trabajo.
  
4. Se requiere la implementación de un Sistema de Gestión Automatizado, que permita controlar y cuantificar la información relacionada con los trabajos realizados, el tiempo empleado en el mismo, los recursos monetarios, los servicios brindados, etc., a fin de diseñar en el corto plazo índices que permitan medir la Productividad y eficiencia de todo el personal de la DOIEG.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Argyris, Chris. "Teaching smart people how to learn". En: Harvard Business Review. Mayo-Junio 1991, pp.99-109.
2. Ballvé, Alberto. Tablero de Control: organizando información para crear valor. Buenos Aires: Macchi, 2000, p.49
3. Carrión Maroto, Juan . "El capital intelectual". En: [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm) [consulta mayo 2005]
4. David, Fred. Strategic Management: Concepts & Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1999, pp. 180-183
5. "Estrategias para el cambio". En: Mintzberg, Henry ; Quinn, James Brian. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. p. 5
6. Gerryts, Egbert ; Pienaar, Heila. "A key to the new library". En: Papers of the IATUL Conference (Chania, Greece), vol. 19, pp. 17-21
7. Informe de evaluación externa de la biblioteca de la universidad Carlos III de Madrid. En: <http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/INFEXTERNO/introev.html> [consulta junio 2006]