



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

**“GUÍA GERENCIAL DE INDICADORES PARA CONVERTIR
UNA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL PÚBLICA EN
PRODUCTIVA, EFICIENTE, TRANSPARENTE Y LIBRE DE
CORRUPCIÓN”**

**TESIS FINAL PREVIO A OPTAR EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTOR: ING. MILTON BARZOLA CHAVEZ

TUTOR:

SAMBORONDÓN, 2014.

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Asesor, de la Tesis de Grado nombrado con fecha _____ por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

CERTIFICO

Que he revisado la Tesis de Grado, presentado por el Ing. Milton Barzola Chávez, con cédula de ciudadanía 0919402495, previo a su aprobación y obtención del Grado de Magister en Administración de Empresas.

TEMA:

“Guía Gerencial de Indicadores para convertir una Administración Institucional Pública en productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción”



Ing. Abraham Segarra Murga, MSc.

C.I. 0912349578

Autor: Ing. Milton Barzola Chávez
Guayaquil, 23 de Septiembre de 2014.

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y proveer los recursos para continuar con mi carrera profesional y ser lo que ahora soy. A mi familia por el apoyo incondicional, quienes han sido el pilar fundamental para esforzarme día a día.

A mis amigos (as) y a todas aquellas personas que me han brindado su afecto y apoyo invaluable para poder culminar con éxito una meta más en mi vida.

Milton

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque es y será siempre el compañero de mi vida, quien ha llenado mi ser de fortaleza para seguir siempre adelante, ayudándome a vencer los obstáculos que se me presente en la vida. A mi familia quienes me han brindado todo su apoyo para ser la persona quien hoy soy y quien seguiré siendo por el tiempo que Dios me lo permita.

A mi tutor de tesis, a todos los docentes del Área Postgrados de la UESS por la contribución a mi formación profesional y personal y a todas las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo.

Milton

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL ASESOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADRO	x
ÍNDICE DE GRAFICO.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. SÍNTOMAS DEL PROBLEMA	2
1.3. CAUSAS DEL PROBLEMA	3
1.4. EFECTOS DEL PROBLEMA	3
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.7. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.8.1. Objetivo General	5
1.8.2. Objetivos Específicos.....	5
1.9. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	6

1.10. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	7
1.11 HIPÓTESIS.....	8
1.11.1 Hipótesis Particulares	9
CAPÍTULO II.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	10
2.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	11
2.2.1. Empresas, instituciones y organizaciones.	11
2.2.2. Empresa.....	12
2.2.3. Institución.....	14
2.2.4. Organización.....	16
2.2.5. La Pirámide Organizacional.	18
2.2.6. Estructuras organizacionales.	20
2.2.7. Organigrama.	22
2.2.8. Tipos de estructuras.....	23
2.2.8.1. Estructura Jerárquica.	23
2.2.8.2. Estructura Matricial.....	24
2.2.8.3. Estructura de proyectos.....	24
2.2.9. Sistemas de información.....	24
2.2.10. El flujo de información en las organizaciones.	27
2.2.11. Importancia de la información y la toma de decisiones.	29
2.2.12. La Productividad	30
2.2.13. Eficacia.	30
2.2.14. Eficiencia.....	31
2.2.15. Efectividad	32
2.2.16. Cultura Organizacional.....	32
2.2.17. Herramientas de Gestión.	35
2.2.19. El cuadro de mando.	38
2.2.20. Perspectiva financiera.....	42
2.2.21. Perspectiva del cliente.	43
2.2.22. Perspectiva del proceso interno.....	44

2.2.23. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	44
2.2.24. El CMI como sistema de gestión estratégica.....	44
2.2.25. Creación de un CMI que se ajuste al sector público.....	46
2.3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA ENTIDADES PÚBLICAS.....	48
2.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño.....	50
2.3.2. Definición de Indicadores.....	51
2.3.4. Características de los Indicadores de Gestión.....	51
2.3.5. Método para la construcción.....	53
2.3.6. El Sector Público Ecuatoriano.....	54
2.3.7. Bienes Públicos.....	57
2.3.8. Distribución de los ingresos en el Estado.....	58
2.4 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO.....	58
2.4.1 Estructura del Código.....	59
2.4.2 El Estado Ecuatoriano.....	60
2.4.3 Función Ejecutiva.....	61
2.4.4 Función legislativa.....	61
2.4.4 Función Judicial.....	62
2.4.5. Función de Transparencia y Control Social.....	62
2.5 Marco legal.....	63
2.5.1 Aspectos importantes de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.....	64
2.6 Marco Conceptual.....	65
CAPÍTULO III.....	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.3.1. Investigación Bibliográfica.....	71
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.4.1. Población.....	71
3.4.2. Muestra.....	72
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	74

3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	74
3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	75
CAPÍTULO IV.....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	77
4.1. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	78
4.2. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.	96
4.2. ENTREVISTA APLICADA A LAS DIFERENTES INSTITUCIONES PÚBLICAS.	108
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	114
4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	115
CAPÍTULO V.....	117
“GUÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN 2014 PARA CONVERTIR UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN PRODUCTIVA, EFICIENTE. TRANSPARENTE Y LIBRE DE CORRUPCIÓN”.....	117
5.1 ANTECEDENTES.....	117
5.2 PROPÓSITO.....	118
5.3 OBJETIVOS.....	119
5.3.1 Objetivo General	119
5.3.2 Objetivos Específicos.....	119
5.4 BASE TEÓRICA	120
5.4.1 Función de Entidades Y Organismos.....	120
5.4.1. La Contraloría General del Estado y la Gestión Pública.	122
5.4.2. Normas de Control Interno.....	124
5.4.3. Clases de Indicadores.....	125
5.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	129
5.5.1 Generalidades.....	129
5.5.2 Objetivo de la Guía Gerencial	129

5.5.3 Misión del GGIG	129
5.5.4 Visión del GGIG	130
5.5.5 Valores Corporativos.....	130
5.6 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	131
5.6.1 Selección de perspectivas	132
5.6.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	132
5.6.1.2. Perspectiva de los Procesos Internos.	132
5.6.1.3. Perspectiva del Cliente.....	133
5.6.1.4. Perspectiva Recursos Financieros.	133
5.6.2 Indicadores de Gestión	134
5.6.2.1. Perspectiva Clientes.....	135
5.6.2.2. Perspectiva Financiera.	135
5.6.2.3. Procesos Internos.....	136
5.6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	136
5.6.3 Relación de las Normas de Control Interno y los factores de riesgos.	137
5.6.4. Análisis de los indicadores de Gestión.....	140
5.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	142
5.7.1 Administración de Personal	142
5.7.2 Administración de Abastecimientos y Activos	143
5.7.3 Administración de Sistemas Computarizados.....	144
5.7.4 Administración Obras Públicas	145
5.8 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	146
5.9 IMPACTO.....	147
5.10 FACTIBILIDAD.....	148
5.11 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	149
5.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
Anexos.	158

ÍNDICE DE CUADRO

	Pág.
CUADRO # 1: Estructura del Código NCI	59
CUADRO # 2: Población.....	72
CUADRO # 3: Muestra.....	74
CUADRO # 4 Género de los encuestados.....	78
CUADRO # 5 Instrucción Académica.....	79
CUADRO # 6 Cargo que desempeña el encuestado	80
CUADRO # 7 Tiempo en el cargo	81
CUADRO # 8 Ingresos económicos.....	82
CUADRO # 9 Institución pública donde labora	83
CUADRO # 10 Existe visión y misión	84
CUADRO # 11 Planes.....	85
CUADRO # 12 Cumple funciones.....	86
CUADRO # 13 Grado de satisfacción	87
CUADRO # 14 Conocimientos.....	88
CUADRO # 15 Clima de trabajo	89
CUADRO # 16 Logro de objetivos	90
CUADRO # 17 Soluciones a las quejas	91
CUADRO # 18 Se analiza FODA.....	92
CUADRO # 19 Procesos claves	93
CUADRO # 20 Mejorar la institución.....	94
CUADRO # 21 Indicadores	95
CUADRO # 22 Trámite.....	96
CUADRO # 23 Atención que recibe	97
CUADRO # 24 Tiempo de espera.....	98

CUADRO # 25 Satisfacción de información.....	99
CUADRO # 26 Brindan seguridad	100
CUADRO # 27 Tiempo de espera en las transacciones	101
CUADRO # 28 Quejas	102
CUADRO # 29 Dar soluciones.....	103
CUADRO # 30 Trámite del servicio.....	104
CUADRO # 31 Calificación de la calidad	105
CUADRO # 32 Mejorar	106
CUADRO # 33 Actos de corrupción	107
CUADRO # 34 Hipótesis.....	114
CUADRO # 35: Ponderación de Objetivos – P. Cliente.....	135
CUADRO # 36: Ponderación de Objetivos – P. Financiera	135
CUADRO # 37: Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos.....	136
CUADRO # 38: Ponderación de Indicadores del Objetivo A.	136
CUADRO # 39: Mapa de Riesgos o factores de riesgos	138
CUADRO # 40: Proceso PAP	142
CUADRO # 41: Proceso PAA	143
CUADRO # 42: PASC	144
CUADRO # 43: PAOP	145

ÍNDICE DE GRÁFICO

	Pág.
GRÁFICO # 1: Pirámide Organizacional.....	19
GRÁFICO # 2: Sistema de información de la empresa y su entorno	28
GRÁFICO # 3: Cuadro de Mando Integral	41
GRÁFICO # 4: Modelo CMI	47
GRÁFICO # 5 Género de los encuestados	78
GRÁFICO # 6 Instrucción Académica	79
GRÁFICO # 7 Cargo que desempeña el encuestado	80
GRÁFICO # 8 Tiempo en el cargo	81
GRÁFICO # 9 Ingresos Económicos	82
GRÁFICO # 10 Institución pública donde labora	83
GRÁFICO # 11 Existe visión y misión	84
GRÁFICO # 12 Planes.....	85
GRÁFICO # 13 Cumple funciones	86
GRÁFICO # 14 Grado de satisfacción	87
GRÁFICO # 15 Conocimientos	88
GRÁFICO # 16 Clima de trabajo.....	89
GRÁFICO # 17 Logro de objetivos	90
GRÁFICO # 18 Soluciones a las quejas	91
GRÁFICO # 19 Se analiza FODA.....	92
GRÁFICO # 20 Procesos claves.....	93
GRÁFICO # 21 Mejorar la institución	94
GRÁFICO # 22 Indicadores	95
GRÁFICO # 23 Trámite.....	96
GRÁFICO # 24 Atención que recibe	97
GRÁFICO # 25 Tiempo de espera	98

GRÁFICO # 26 Satisfacción de información	99
GRÁFICO # 27 Brindan seguridad.....	100
GRÁFICO # 28 Tiempo de espera en las instituciones	101
GRÁFICO # 29 Quejas	102
GRÁFICO # 30 Dar soluciones	103
GRÁFICO # 31 Trámite del servicio	104
GRÁFICO # 32 Calificación de la calidad	105
GRÁFICO # 33 Mejorar.....	106
GRÁFICO # 34 Actos de corrupción	107
GRÁFICO # 35 Valores corporativos	130
GRÁFICO # 36 Modelo de Gestión CMI	131
GRÁFICO # 37 Seguimiento.....	149

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: ENCUESTA A LOS USUARIOS.....	158
Anexo 2: Entrevista Aplicada a funcionarios de las diferentes Instituciones Públicas.....	161
Anexo 3: Modelo de encuesta aplicadas a Servidores Públicos.....	162
Anexo 4: Matriz de Consistencia.....	163

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDAD ESPÍRITU SANTO
DIVISION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Autor: Milton Barzola Chávez

Asesor: Ing. Abraham Segarra M., MSc.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a brindar una solución práctica, sencilla y aplicable, en lo que respecta a la implementación de estructuras organizacionales en las instituciones del sector público. Es por ello que en el capítulo inicial, se hace una introducción teórica tendiente a dar a conocer el pensamiento y criterio de muchos autores respecto al tema a tratarse. Del mismo modo y de forma paralela, se hacen comentarios y aportes del autor a dichos conceptos, definiciones y criterios. Con los múltiples cambios que se han dado en las instituciones públicas, todavía se presentan las inconformidades por parte de los usuarios que a diario visitan las instalaciones de dichas entidades, además que ellos consideran que también se presentan actos de corrupción. Hoy en día se vive 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. Con este proyecto se busca implementar indicadores de evaluación que permitan analizar los parámetros que afectan la productividad de las instituciones públicas.

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de este Proyecto se tomó en consideración la relevancia que tienen las empresas públicas y el servicio que prestan a la comunidad, el mismo que debe ser constante y eficiente, evitando de manera definitiva la corrupción en este campo. Lo importante de este tema, es asegurarse que el empleado público tenga límites marcados de actuación y de ejercicio de sus potestades mientras desempeña su cargo.

No es menos importante tener presente la cultura organizacional, conocida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una organización y que han hecho y hacen de estos aspectos, su forma de comportamiento.

La cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, que es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización, por lo que la cultura y clima de las instituciones públicas en el país, han sido tan venidas a menos y son consideradas unas de las principales causas de los problemas de las mismas.

Esto hechos sumados a la poca evolución que han tenido las instituciones del sector público, han convertido a las mismas en entes deficitarios que en muchos casos consumen ingentes recursos del estado y no los revierten en productos o servicios de calidad en favor de la colectividad. Este desmedido consumo de recursos puede traducirse en términos técnicos, como la falta de eficiencia en la administración de los mismos; mientras que, los pocos productos o servicios de calidad que se generan, no son eficaces, debido principalmente a su falta de oportunidad o de disponibilidad.

Debido a lo anterior, en repetidas ocasiones se han establecido normas y disposiciones tendientes a mejorar e incrementar el uso eficiente de los recursos institucionales y mejorar la calidad de los productos o servicios que se brindan. Incluso se han establecido correctivos y normativas que buscan reestructurar las instituciones en su totalidad; sin embargo, esto no ha pasado de intenciones y en los casos que se han implementado por iniciativa de las instituciones o imposición de las autoridades, no se han obtenido los resultados esperados, debido en gran medida a que fueron realizados sin conocimiento de causa específico por consultores contratados, quienes no conocen la realidad institucional y aplican las teorías o conceptos a casos ideales y no reales.

Sin embargo, la falta de un liderazgo cierto del sector, aspecto que al parecer algo ha cambiado con el actual Gobierno, ha impedido que dichas leyes y reglamentos hayan quedado en el papel, por lo que es el momento indicado de aplicar lo allí indicado y aportar con un trabajo técnico y oportuno a fin de mejorar lo establecido y poner a disposición de la Contraloría General del Estado, una propuesta de estructura organizacional técnica que satisfaga los requerimientos que los tiempos actuales demandan.

El presente proyecto: "GUIA GERENCIAL DE INDICADORES PARA CONVERTIR UNA ADMINISTRACION INSTITUCIONAL PÚBLICA EN PRODUCTIVA, EFICIENTE, TRANSPARENTE Y LIBRE DE CORRUPCION", es un trabajo que contiene aportaciones significativas para todos, permitiendo de esta manera hacer notar las necesidades de la sociedad.

Esta investigación contiene:

CAPÍTULO I: Denominado El Planteamiento del problema y sus objetivos, donde se involucra el problema, su situación actual determinando así el surgimiento del mismo y las razones que lo justifican. Relacionando así los objetivos que desean lograr con el avance favorable del trabajo educativo en interrogantes planteadas a las hipótesis que nacen de la investigación.

CAPÍTULO II: Marco teórico. En base a la fundamentación teórica, análisis y revisión de teorías que fundamentan el trabajo educativo.

CAPÍTULO III: Metodología y los tipos de investigación, estudia básicamente el desarrollo de la investigación, el análisis y revisión de todas aquellas teorías que fundamenten el presente estudio.

CAPÍTULO IV: Comprende el análisis y tabulación de los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de investigación utilizadas en el proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV: Finalmente el desarrollo de la propuesta al problema planteado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generalmente se ha conocido a través de la prensa, denuncias públicas, informes de la Comisión de Transparencia y Gestión y de la misma Contraloría General del Estado, que existen administraciones institucionales estatales cuestionadas en su gestión al servicio público, donde generalmente sobresalen intereses personales antes que las aspiraciones colectivas, donde dan prioridad a obras de marketing que no se enmarcan dentro de las prioridades del plan de desarrollo de la ciudad, donde existe falta de convicción al servicio social y visión urbanística, donde para ganarse el afecto de la ciudadanía no lo hacen a través de obras o acciones reales sino a través de circos, fiestas o agasajos para mantenerlos contentos, donde en cada campaña política hacen uso de recursos públicos como si fuera empresa privada, donde se han repartido contratos a dedo con significativos sobrepagos e inclusive en el peor de los casos quienes participan no son probos para la adjudicación de dichos contratos, resultando en muchas ocasiones que es el mismo Administrador Público el mentalizador y encubridor de todas estas irregularidades.

Y es aquí entonces donde deberían intervenir los organismos de control mediante exámenes de auditoría que respondan estrictamente a la verdad pero lamentablemente también suele suceder que estos informes sospechosamente no responden con veracidad de los acontecimientos sin determinar responsabilidades muchas veces sobre denuncias presentadas al auditor y sucede también que existen casos en que

se ignoran dichas denuncias, convirtiéndose en este caso en cómplices y encubridores de delitos cometidos. Igualmente hay casos excepcionales en que determinándose responsabilidades civiles, administrativas y penales, pasa a conocimiento de la fiscalía para empezar la etapa de indagación previa y en la que también incomprensiblemente se desvanecen las acusaciones iniciales. Entonces al no existir un claro precedente de sanción en la gestión de la administración pública deja abierta la posibilidad de que cualquier ciudadano vea a la política como una forma de enriquecerse y consecuentemente no habiendo exigencia mínima en el aspecto académico, experiencia administrativa, probidad comprobada, convicción y visión social definida se deja abierta la posibilidad de que se repita el círculo vicioso.

1.2. SÍNTOMAS DEL PROBLEMA

Desconocimiento de áreas: Estar en un área de trabajo inapropiada; es decir que no es de su competencia profesional, causaría un gran malestar al momento de brindar a un cliente información pertinente a otra área, se sentirá inconforme pues no maneja conocimientos básicos de las otras.

Desconocimiento de funciones: Existe un sesgo mecánico para realizar funciones sin dejar abierta la posibilidad de creatividad para resolución de un problema o atención al cliente.

Carencia de un organigrama: no se encuentran establecida las líneas de mandos superiores.

Dualidad de trabajo: al no contar con una distribución adecuada de responsabilidades provoca que se duplique en muchas ocasiones el trabajo.

Desorden administrativo: no se coordinan todas las actividades.

Desconocimiento de la profesión: personas poco encaminadas a la actividad principal de las entidades públicas.

1.3. CAUSAS DEL PROBLEMA

Las instituciones públicas no han logrado alcanzar las exigencias de la sociedad y sus causas son:

- Poca de comunicación
- Poca coordinación.
- Inadecuado reclutamiento del personal.
- Organización empírica.
- Inexistencia de descripción de puestos.
- Líderes poco comprometidos.
- Dirigentes corruptos
- Influencia política
- Poca capacitación.

1.4. EFECTOS DEL PROBLEMA

- Inadecuado servicio al cliente
- Insatisfacción de las tareas asignadas
- Falta de organización interna
- Poca efectividad en sus actividades
- Poca eficiencia
- Inadecuado uso de los recursos

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación está dirigida al análisis de la estructura organizacional del área administrativa de las instituciones del sector público de la provincia de Santa Elena, período 2014.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la aplicación de una guía gerencial de indicadores incide para administrar una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción?

1.7. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los indicadores que miden la productividad y la eficiencia en una institución pública?
- ¿De qué manera se formulan los indicadores de gestión para evaluar el rendimiento productivo de la administración pública?
- ¿Cuáles son los procedimientos para la aplicación de las normas técnicas de control interno que eviten las irregularidades en las instituciones públicas?
- ¿De qué manera se aplican adecuadamente las normas de control interno en la administración pública?
- ¿Cómo desarrollar una guía gerencial de indicadores que mejore el rendimiento administrativo y operativo de la administración pública?

1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Objetivo General

Diseñar una guía gerencial de indicadores para mejorar la administración de una institución pública mediante la formulación de indicadores de gestión que permitan verificar la productividad, eficiente, transparente y libre de corrupción.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores de gestión que midan adecuadamente la administración de forma eficiente y productiva en una institución pública.
- Identificar los diferentes indicadores de gestión que ayuden a evaluar correctamente la administración pública.
- Identificar normas de control interno que permitan reducir las irregularidades en las instituciones públicas.
- Formular un procedimiento para el cumplimiento de las normas de control interno en la administración pública.
- Desarrollar una guía gerencial basada en indicadores de gestión para mejorar el rendimiento de la administración pública.

1.9. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos de la evaluación son:

DELIMITADO.- Es delimitado este proyecto porque el problema enfoca causas y consecuencias a tratarse en la investigación dentro de las instituciones del sector público de la Provincia de Santa Elena.

CLARO.- El problema tiene la claridad requerida para la investigación porque la búsqueda de métodos para una mejor eficiencia, productividad y verdadera atención a la sociedad, siempre será provechoso y su necesidad es evidente.

EVIDENTE.- La investigación es evidente porque existe un significativo desinterés generado por diversas causas hacia la administración en general y de la gestión en particular.

CONCRETO.- El problema es concreto y se manifiesta en los bajos niveles de concientización de cumplimientos institucionales en particular y a obligaciones en general.

RELEVANTE.- La solución alternativa que plantea esta investigación es importante para las instituciones públicas de la provincia de Santa Elena y está sujeto a la investigación de campo.

ORIGINAL.- Este proyecto es original ya que invita funcionario público a desarrollar un nuevo enfoque en el proceso de atención y servicio al cliente al considerarlo no como un ser mecánico sino como un ente reflexivo, analítico y crítico.

FACTIBLE.- La investigación es factible porque cuenta con apoyo administrativo financiero y técnico para trabajar el proyecto.

1.10. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.

Se pretende dar a conocer las causas por las que se producen algunas irregularidades en las Instituciones Públicas y basado en esto dar un tipo de guía práctica para el funcionario público incluyendo sugerencias de tipo administrativo, financiero y legal para conseguir una eficiencia administrativa basado en Inversión de calidad (obras prioritarias) y gastos de calidad (idoneidad, experiencia y aportación profesional del recurso humano).

Además presentar reformas que representen escudos legales a fin de disminuir o desechar las constantes irregularidades en las Instituciones Públicas.

Dara conocer a la ciudadanía que debería cumplir su rol de veedor de una administración de institución pública a fin de transparentar una gestión y exigir al administrador de los recursos públicos optimización, productividad y eficiencia para cumplir en primera instancia sus prioridades emergentes. Posteriormente al estudio del modus operandi institucional actual, desarrollar una “Guía Gerencial de indicadores para el manejo administrativo, operativo, productivo y eficiente en una administración pública”.

En atención a lo expuesto cabe destacar que la resistencia al cambio y la adaptación a nuevos modelos y diseños donde se exige la participación activa de los servidores públicos a través de la práctica, es uno de los desafíos del gobierno nacional, quien busca una coparticipación en la construcción de nuevos currículos. En los actuales momentos, los conocimientos sobre administración y su gestión son indispensables, por lo que este tema tiene gran trascendencia, pues también concientiza a las diferentes personas a contribuir con el país, mejorando su economía.

La investigación es sostenible en su derivación teórica y práctica porque la sociedad demanda de formas y métodos a través de los cuales las instituciones públicas asuman valores de alto contenido humanístico y enriquezcan su mundo profesional y cultural.

Los beneficios que busca este proyecto están basados en mejorar a un 90% la administración institucional pública en productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción; lo mismo que dependerá de la colaboración de las principales autoridades de la provincia con el fin de que se lleve a cabo y aplicar la certificación de calidad.

1.11 HIPÓTESIS

Con la aplicación de una guía gerencial de indicadores, se mejorará la administración de una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción

VARIABLE INDEPENDIENTE

- **Guía Gerencial de Indicadores**

VARIABLE DEPENDIENTE

- **Administración de una institución pública**

1.11.1 Hipótesis Particulares

Hipótesis Particular N° 1

- La aplicación adecuada de indicadores de gestión mejorará la administración en una institución pública

Hipótesis Particular N° 2

- El conocimiento de los indicadores de gestión los funcionarios públicos evaluarán de forma correcta la administración.

Hipótesis Particular N° 3

- Las normas de control interno logrará reducir las irregularidades en la administración pública.

Hipótesis particular N° 4

- La adopción de un correcto procedimiento podrá cumplir con las normativas vigentes.

Hipótesis Particular N° 5

- La guía gerencial de indicadores mejorará el rendimiento de la administración pública.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Las deficiencias administrativas generalmente vienen dadas presuntamente por casos de corrupción con el único objetivo de lograr enriquecerse monetaria o materialmente, siendo beneficiados presuntamente amigos, familiares y personas allegadas en las que coincidentemente forman compañías que son casualmente a las que adjudican contratos de manera incomprensible en algunos casos.

Esta corrupción viene dada a la capacidad o intencionalidad que tiene el administrador para tomar una decisión que llevaría a cometer un beneficio fraudulento incluyéndose a este la discrecionalidad de su grupo de trabajo y una baja rendición de cuentas. En fin a menor transparencia, rendición de cuentas, monitoreo o sanción mayor será el índice de Corrupción. ¹

Es importante rescatar, reconocer y escoger del sistema actual de administración pública tradicional lo que sí ha funcionado y llevarlo a una moderna gerencia pública.

Y está enfocado en tres ejes:

Legal

Cultural

Administrativo

¹ Fundación Cajamar. (Sanchez)

Para el primer aspecto, Legal, es necesario establecer y comprender que administrar recursos públicos es una oportunidad para la optimización y manejo eficiente devolviendo a la ciudadanía bienestar.

Entonces basado en esto es deplorable el hecho de conocer a través de la prensa que muchos de los casos solo quedan en investigaciones y no en una sanción que forme un precedente del cual forme un temor y respeto al sistema administrativo público. Para esto es necesario buscar agilidad en el sistema de investigación y sanción de la Fiscalía, endurecer las penas y ser más estrictos al manejo administrativo-operativo de la entidad pública.

El cambio cultural va planteado a desechar el Nepotismo, imperialismo, clientelismo, la malversación de fondos y sobrevaloración de precios, siendo estos en la actualidad comunes, estandarizados y rechazados pero será conveniente que también sea sancionado.

El tercer eje, administrativo, siendo este el más complejo y la base fundamental del éxito en la gestión pública, vendría estar dado en ofrecer poniendo en práctica las nuevas ideas gerenciales, un servicios público más barato de mejor calidad, cantidad y mejor controlado.

2.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

2.2.1. Empresas, instituciones y organizaciones.

Es muy común escuchar a las personas hablar de empresas, instituciones y organizaciones, creyendo en la mayoría de los casos que son sinónimos y por tanto, confundiendo y confundiéndose a sí mismos. Es por ello que es necesario definir de manera clara lo que significa cada una de dichas palabras, a fin de evitar cualquier tipo de interpretación y de esta manera empezar a hablar con la propiedad del caso.

Sin embargo, también es importante tener presente que se establecerán definiciones particulares a partir de las investigadas y analizadas, a fin de partir con un criterio propio el presente estudio.

2.2.2. Empresa.

Cuando se habla de empresa o se intenta definirla, muchas palabras y criterios se vienen al pensamiento. Sobre todo en países como el Ecuador donde no se ha logrado consolidar una verdadera cultura empresarial, además de que, cuando cualquier persona inicia un negocio, por más pequeño que este sea, ya habla de él como empresa.

Existen una serie de definiciones de empresa que bien vale la pena tener en cuenta, pese a que en muchos casos no son más que redundantes e incluso similares entre sí, por lo que no difieren mucho unas de otras, excepto principalmente desde la orientación con la que las autores las emitieron, por ejemplo, desde el punto de vista económico o de la producción.

Según (Gil, 2010), la empresa es “un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen”. Pág. 32.

Según (Garcia & Casanueva, 2009), definen la empresa como una:

"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" pág. 23

Según (Andrade, 2008), la empresa es:

"Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios". Pág. 52

Otra definición es: "una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes".

Lo importante de las definiciones anteriores es notar las coincidencias y se puede ver claramente que las mismas radican en dos aspectos fundamentales, el lucro y la producción de bienes y/o servicios. El primero como consecuencia lógica del segundo, bajo ciertas condiciones de manejo propio de la empresa.

Obviamente, para producir los bienes o servicios que permitan obtener el lucro o ganancias en la empresa, es necesario partir con un capital inicial, el cual puede provenir de uno o más actores conocidos como accionistas, socios o aportantes, dependiendo del tipo de empresa que se constituya.

A más de lo anterior, otros aspectos a resaltar sobre todo en la primera de las definiciones dadas, son la jerarquización y lo referente a factores endógenos y exógenos. En lo que respecta a lo primero, se ve a simple vista como el autor de la misma intenta emitir el mensaje de que debe haber una estructura organizacional que respalde a la empresa; mientras que, los factores endógenos (internos) y exógenos (externos) hablan por sí solos de la necesidad de contar con un capital para la empresa y como

la economía de una sociedad o estado, influye en la empresa y por tanto en los objetivos que está tenga.

En base a lo anterior y basándonos en la realidad nacional, para el presente trabajo, se define empresa como: organización económica que realiza algún tipo de actividad tendiente o lograr beneficios económicos. Este concepto planteado puede ser recordado con facilidad y podría considerarse común entre la mayor parte de la población.

No se debe olvidar también que en el mercado actual, si el tamaño de la empresa es pequeño, se lo denomina microempresa, por lo que la definición antes formulada no deja de abarcar a este tipo de entidades.

2.2.3. Institución.

Es notable como la expresión “institución” puede convertirse en general, si se considera que las empresas también están enfocadas a lo público, es decir a las personas. Sin embargo, se intenta diferenciarla de lo que es empresa, más por su origen y finalidad, ya que en estos casos ambas tienen ciertas diferencias.

Mientras la empresa busca el lucro económico a través de la provisión de bienes o servicios al público en general; las instituciones intentan brindar un bien o servicio al público en general, sin ánimo de lucro y primordialmente, por ser parte de un estado, satisfacer las necesidades de su pueblo.

Es por ello que en el país, a lo largo de los años, se fueron creando instituciones o institutos encargados de satisfacer la demanda de la sociedad. Un claro ejemplo de ello son los institutos de seguridad social, de propiedad intelectual, del niño y la familia, de telecomunicaciones, entre otros.

Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ése grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y moldeables.

Para el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, institución se define de siete formas diferentes:

- Establecimiento o fundación de algo.
- Cosa establecida o fundada.
- Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. Institución monárquica, del feudalismo.
- Instrucción, educación, enseñanza.
- Colección metódica de los principios o elementos de una ciencia, de un arte, entre otros.
- f. Órganos constitucionales del poder soberano en la nación.

En base a lo expuesto y a fin de direccionar de forma adecuada el presente trabajo, define institución como: organismo constitucional del poder soberano. Esta definición está en concordancia con lo que establece una de las definiciones de la Real Academia de la Lengua, la misma que se ajusta más a la realidad ecuatoriana, tal como se lo dice en el análisis previamente efectuado.

2.2.4. Organización.

Definir organización es otra tarea complicada, ya que al igual que las definiciones de institución y empresa, depende mucho desde el punto de vista que se lo mire, así como la finalidad a la cual se quiera llegar.

Mientras para unos la organización es una entidad que puede tener fines de lucro, tal como una empresa; para otros está enfocada al beneficio social, como es el caso de una institución. Lo que sí está claro, es que la palabra organización, también es un término muy general, el mismo que tradicionalmente ha sido usado para identificar de manera indistinta a empresas o instituciones, o de forma general, u organizaciones con o sin fines de lucro.

Es por ello que a continuación se detallan algunos conceptos de diversos autores y fuentes:

Según (Robbins, 2004), la organización es “una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”.

Pág. 5.

La organización es la realización de un plan a gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria. Y en ese ambiente de camaradería y unión de voluntades la figura del "ser conquistador", está definida por la capacidad de trazar planes, con una visión clara de lo que se está haciendo para poder tener la capacidad de riesgo, de osadía y de vigor espiritual, con las cuales confrontar las metas pautadas.

(Candela, 2008), La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “organon” que significa

instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. (pág. 1)

Según (Drucker, 2002), menciona:

El "ser organizador" se presenta con la capacidad de disponer de los hombres y las cosas para realizar tareas específicas, teniendo la aptitud de juzgar a las personas con vistas a su rendimiento. Y el "ser negociador" mantiene el diálogo como herramienta de conquista en la tarea de ser gestor y vendedor de ideas, sin olvidar la estrategia de la persuasión para establecer los parámetros de equilibrio que requiere su organización para subsistir. pág.26.

Pero el hombre no busca sólo organizarse, su meta está condimentada con un deseo de protagonismo donde poder materializar su esfuerzo, ya sea con una organización altamente rentable o con una organización ideal para aspirar a una rentabilidad satisfactoria. Todo está en la oferta que las relaciones de la dinámica social pongan a determinadas personas.

La organización se entiende, en esa nueva búsqueda de elementos teóricos, como un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas hacia fines determinados. (Gordon, 2004), diferencia cuatro denominadores determinantes:

“Coordinación de esfuerzos, objetivos comunes, división del trabajo y jerarquía de autoridad. "La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos. La división del trabajo tiene lugar cuando las personas que realizan tareas distintas, pero relacionadas, procuran un objetivo común”. Pág. 54

Según (Drucker, 2002), menciona:

"La organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación". Pág. 87

(Robbins, 2004), manifiesta:

"La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es el instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo.". pág. 46.

A partir de las definiciones anteriores y teniendo en cuenta la realidad del país, se define organización como: unidad social creada para alcanzar metas específicas. Es definición a más de ser simple y englobar en pocas palabras la naturaleza de una organización, tiene un sentido muy amplio, ya que al hablar de unidad social, se habla de un conglomerado de personas, las mismas que juntas y organizadas, intentan alcanzar objetivos comunes.

Es por ello que hablar de organización lleva inmediatamente a pensar en entidades nacionales o extranjeras, que buscan brindar algún tipo de beneficio a la sociedad en general, sin pertenecer al Gobierno, ser parte del Estado o percibir algún tipo de subvención del mismo.

2.2.5. La Pirámide Organizacional.

Toda empresa, institución u organización siempre se verá sujeta a una pirámide organizacional. Pese a los múltiples estudios y análisis que se han emprendido a fin de horizontalizar una entidad, toda empresa,

institución u organización se ve reflejada en una pirámide organizacional, la cual está conformada por tres niveles básicos: estratégico, directivo y operacional.

GRÁFICO # 1: Pirámide Organizacional



Fuente: Libro de Richard Daft (2007)

Elaborado por: Milton Barzola

El nivel estratégico generalmente está a cargo de la máxima autoridad de la organización. Se dice generalmente debido a que en la actualidad, muchas entidades han establecido a este nivel una especie de directorio, el mismo que es el encargado de emitir las directrices y estrategias principales, las mismas que son disposiciones a ser acatadas, difundidas e implementadas a partir de la máxima autoridad.

El nivel directivo está constituido principalmente por los mandos medios, jefes departamentales e incluso supervisores. Se considera la tendencia a formar directorios u organismos internos encargados de la parte estratégica, el principal directivo en este nivel de la pirámide organizacional, podría ser considerada la máxima autoridad nominada por el directorio, y todos quienes conforman el nivel directivo, generalmente son parte del directorio.

Finalmente, el nivel operacional está constituido por toda la fuerza laboral de la organización, lo que comúnmente en el medio se denomina la tropa.

Dicha pirámide organizacional muestra claramente la forma como en la actualidad, la mayor parte de las instituciones públicas, empresas privadas u organizaciones sociales están conformadas y es el elemento mínimo jerárquico existente en cualquiera de las entidades antes indicadas.

Ninguna empresa, institución u organización ha podido minimizar dicha estructura; lo que sí ha ocurrido es que en cada uno de los niveles se han ido incrementando subniveles hasta llegar a estructuras jerárquicas complejas; o se han ideado ciertos modelos estructurales tratando de acercar a los diferentes elementos de la pirámide.

2.2.6. Estructuras organizacionales.

Al hablar de estructuras organizacionales, generalmente se comete el error de pensar que únicamente es el dibujo o esquema de cómo están ubicadas, repartidas u ordenadas las diferentes áreas, unidades o departamentos de una entidad; sin tener presente que el principal objetivo de una estructura organizacional es, a más de mostrar lo antes indicado, como la información fluirá dentro de dicha empresa, institución u organización, es decir, la forma como se comunicaran internamente.

Es por ello que diversos autores tratan de poner énfasis en este aspecto. Uno de ellos, (Mintzberg, 2012), dice que:

“Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas. Pág. 189

Según (Equipo Vertice, 2007), la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo las condiciones particulares de tiempo y lugar. Pág. 3.

Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que representa propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Mientras que para STRATEGOR no es más que “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”

Una definición que profundiza lo anterior es la que dice que “la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.

En esta última definición se añade un término importante, roles, el cual enmarcado dentro del estudio podría ser considerado como sinónimo de funciones, las mismas que son asignadas a una unidad organizacional.

Aquí también es importante destacar la última parte que habla del mayor rendimiento posible, ya que con esta frase se empieza a buscar la eficiencia y eficacia de la entidad; por lo que a partir de ello se puede concluir claramente que una adecuada estructura organizacional, puede garantizar un mayor rendimiento, o en otras palabras, eficiencia y eficacia de la entidad.

Finalmente se puede decir también que los autores citados, cada uno a su modo, no hacen más que remarcar el aspecto primordial de las estructuras organizacionales y que se citó anteriormente, la comunicación interna.

En base a lo anterior, para el estudio se considera que una estructura organizacional como: un sistema de roles o papeles que tienen que efectuar o cumplir las unidades o elementos de una entidad para alcanzar un objetivo.

Es por ello que, para establecer una estructura organizacional adecuada, es necesario en primer lugar establecer las actividades y tareas que realiza la entidad. Seguidamente y si se puede hacerlo, se agrupan las actividades y según el caso se asignan supervisores, jefes o directores, dando así la forma de unidades más grandes que comúnmente se denominan departamentos o jefaturas. Finalmente se jerarquiza las unidades de acuerdo a la operatividad que se le quiera otorgar.

2.2.7. Organigrama.

Para todos es conocido que un organigrama no es sino la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de una entidad o parte de ella, donde se refleja de manera clara y precisa las áreas, unidades o departamentos que la integran y su interrelación, niveles jerárquicos y canales de comunicación. Es por ello que se debe tener muy

presente la diferencia básica entre organigrama y estructura organizacional, ya que el primero no es más que la representación gráfica de la segunda.

Según (Lopez R. , 2008), un organigrama es “una representación esquemática de los distintos departamentos, unidades de negocio, direcciones, entre otros, que componen la empresa, así como las relaciones de jerarquía entre ellos”. Pág. 11.

Diversos autores hablan de organigrama como un cuadro sintético; otros dicen que es la representación gráfica de la estructura orgánica; que es el reflejo gráfico de la organización, entre otros.

Todos ellos no hacen más que corroborar lo inicialmente indicado y por tanto, se debe tener clara la definición de organigrama previamente establecida.

2.2.8. Tipos de estructuras.

Existen varias formas de clasificar las estructuras organizacionales y por tanto, diversos tipos. Entre los criterios para hacerlo se tiene: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

Sin embargo, independientemente del criterio de clasificación, existen tres tipos básicos de estructuras que pueden emplearse independientemente del criterio, estos son: jerárquico, matricial y de proyectos.

2.2.8.1. Estructura Jerárquica.

Conocida también como estructura de árbol, es la representación exacta de la pirámide organizacional en toda su magnitud.

2.2.8.2. Estructura Matricial.

Es también un tipo de estructura jerárquica que intenta minimizar dicha jerarquía en los niveles operativos y directivos de la pirámide organizacional, permitiendo que aquellos niveles tengan una mayor interrelación flexibilizando la comunicación entre ellos.

El desarrollo tecnológico, la creciente velocidad del cambio de productos y servicios y clientes cada vez más sofisticados demandando servicios y productos a medida, generaron un nuevo tipo de organización llamada matricial.

Según (Bernandez, 2009), “en la organización matricial, un responsable de proyecto (Project manager) dirige componentes de la estructura departamental en función de un proyecto y productos determinados”. Pág. 267.

2.2.8.3. Estructura de proyectos.

Esta estructura tiende a emplear de mejor manera los recursos y es otro intento por des jerarquizar una entidad. En esta estructura las labores clave de la entidad se las trata como si fuesen proyectos independientes, empleando una única área de apoyo para todos. Brinda cierta autonomía a los proyectos, pero a la vez crea una dependencia directa en los niveles directivos y de apoyo con el estratégico.

2.2.9. Sistemas de información.

En países como el Ecuador donde la escasa educación formal y el alto nivel de empirismo con el cual se fueron creando las empresas, cuando se habla de sistemas de información, inmediatamente salta a la mente la idea de computadores y procesamiento de información a través de los

mismos; dejando de lado el verdadero espíritu de los que es un sistema de información.

Este hecho parte principalmente del uso y abuso de la palabra sistemas, debido a que se lo ha asociado de manera fuerte con computadores, olvidando que las computadoras son uno de los tantos sistemas creados por el hombre, y estos son apenas unos de los diferentes tipos de sistemas existentes.

Según (Pastor, 2005), un sistema de información es “un sistema que reúne, almacena, procesa y distribuye conjuntos de información entre los diferentes elementos que configuran una organización, y entre la organización misma y su entorno”. Pág. 7.

Tratando de manera formal lo que son los sistemas de información, (Andrew, Ricart, & Valor, 1996), definen al Sistema de Información como:

“el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”. Pág. 41

Para entender de mejor manera la definición arriba indicada, es necesario entender algunos de los aspectos allí enunciados. Al hablar de un Sistema de Información formal, se debe entender como la parte del mismo claramente definida que toda la entidad conoce y sabe cómo utilizar.

En lo referente a la colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la entidad, lo que se quiere decir es que los datos

generados, manipulados y almacenados en el sistema de información, deben reflejar la percepción que de los mismos tienen las personas que los usan permanentemente para el desempeño de sus funciones.

En la definición se hace referencia a funciones, procesos y estrategia de negocio; con ello se pretende decir explícitamente que el sistema de información de una entidad debe estar al servicio de un enfoque de negocios.

Es la necesidad de entender la forma en que la tecnología de la información es utilizada para dar forma a la estrategia competitiva de la entidad, apoyar a los sistemas de información o para reducir las ventajas de sus rivales.

Esto tiene como objetivo primario cubrir las necesidades de automatización de las operaciones básicas o generar información como soporte para la toma de decisiones. Una de las misiones fundamentales de las tecnologías de información es apoyar al establecimiento de procesos, procedimientos y las técnicas que puedan ayudar a ser competitivos.

Según Porter, existen 5 fuerzas fundamentales en una entidad cualquiera que sea el tipo, es decir, empresa, institución u organización:

- La entrada de competidores al mercado.
- Los clientes.
- Los productos sustitutos.
- Los proveedores.
- La intensidad de la rivalidad.

Estos sistemas aportan grandes beneficios y mejoran la eficiencia en el manejo de los recursos económicos de la entidad. Para que estos sistemas funcionen es necesaria una búsqueda sistemática de

oportunidades estratégicas a través de nuevas tecnologías de buena información y también realizar planes estratégicos de los mismos sistemas de información.

2.2.10. El flujo de información en las organizaciones.

Está entendido que los sistemas de información están estrechamente relacionados con las estrategias del negocio y por ende con la estructura de la entidad, de forma puntual con cada uno de los procesos que conforman la misma.

Dentro de la estructura de la organización, existen o pueden existir muchos otros sistemas que interactúen o no con el sistema de información; por lo que el sistema de información debe ser coherente y debe coordinarse con todos ellos, ya que conjuntamente forman la infraestructura de la empresa diseñada en función de los objetivos que se pretende alcanzar.

Todo este conjunto, sistemas de información, procesos y los demás sistemas de la entidad, deben llegar a un equilibrio que depende y que permita a cada uno de los involucrados obtener los recursos necesarios para obtener los resultados deseados.

Según (Ongallo, 2007), menciona sobre el flujo de información en la organización que:

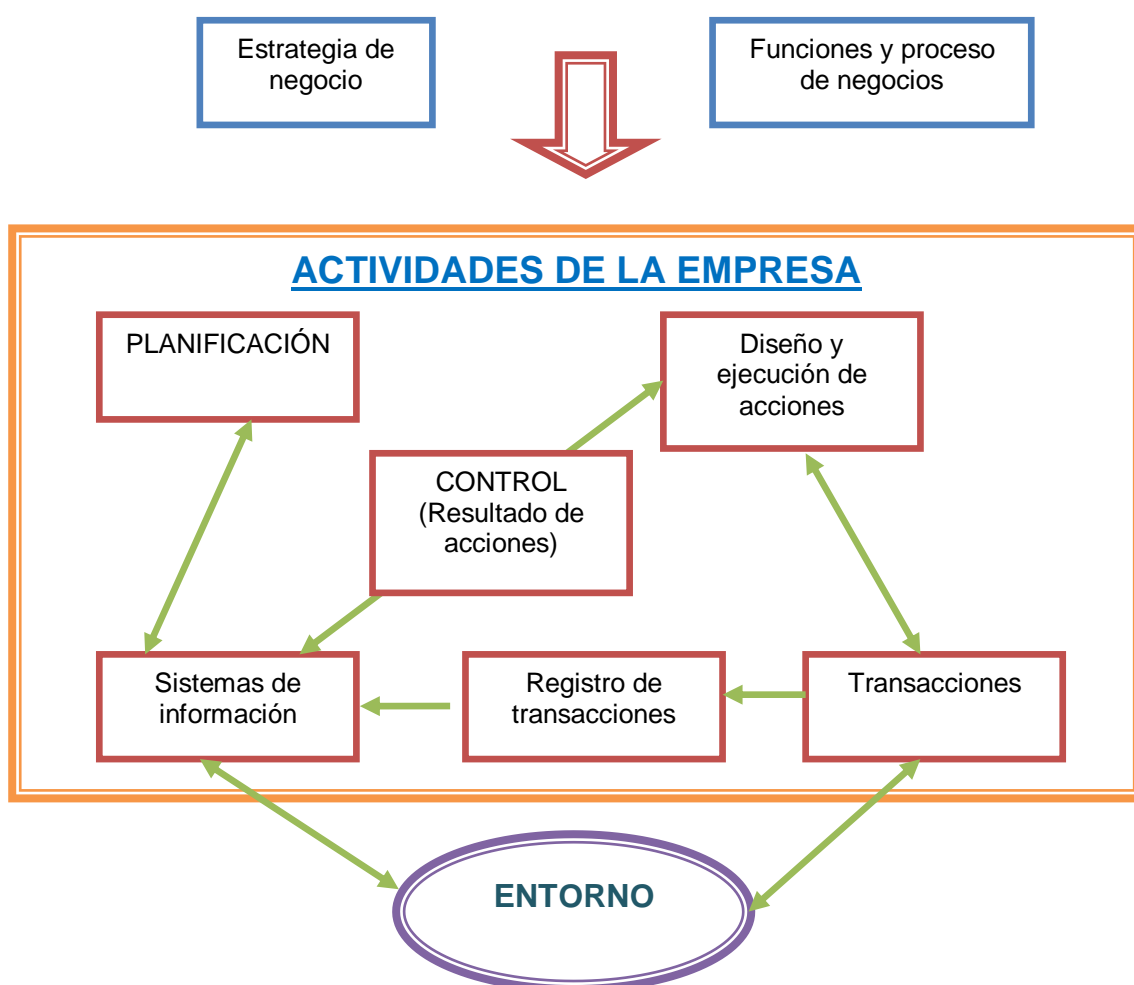
“La cantidad de información que entra y sale de la organización tiene que ser controlada en la medida de lo posible. De la misma forma el departamentos de comunicación tiene que trabajar para que ítems de información que salen sean positivos o, por lo menos, no sean negativos”. Pág. 50.

El gráfico # 2 esquematiza la relación de los sistemas de información con la estructura de una entidad y su entorno. En conclusión, el diseño del

Sistema de Información debe ser lo suficientemente coherente con la estructura de la organización y su entorno; caso contrario, se corre el riesgo de que el Sistema de Información imponga una estructura de datos poco natural que probablemente entorpecería el desempeño de la empresa.

Esto implica que el diseño del sistema de información deberá reflejar las estrategias del negocio y para conseguirlo es imprescindible la participación activa del personal directivo en el diseño de la estructura de datos, que a la larga se convertirá en la base de datos, la misma que es un componente importante de todo el sistema de información.

GRÁFICO # 2: Sistema de información de la empresa y su entorno



Fuente: Andreu Rafael, Ricart Joan, Valor Joseph; Estrategias y Sistemas de Información; 1996

Elaborado por: Milton Barzola

2.2.11. Importancia de la información y la toma de decisiones.

La importancia de la información y la toma de decisiones necesarias, están enfocadas de manera directa con las actividades de dirección y control de la entidad.

Es imprescindible enfatizar el hecho de que no solo existen necesidades de información para coordinar acciones operativas, sino también para ayudar a tomar decisiones y para ejercer el control que se considera adecuado en el caso, en todos los niveles de la entidad.

El fenómeno organizativo es una de las muchas realidades sociales que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano.

Si se define la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir unos objetivos comunes, no cabe duda de que la comunicación sea la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no podría existir organización.

Esta simbiosis organización-comunicación atraviesa todos los niveles en los que se pueden analizar las actividades que se desarrollan en el ámbito organizativo; asimismo, está presente en los diversos procesos y comportamientos que se llevan a cabo en este contexto.

Según (Rodríguez, y otros, 2004), menciona que:

“Se puede afirmar que la comunicación es un procesos imprescindible no solo para el buen funcionamiento interno de una empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, pues esta facilita el logro de los objetivos básicos de una organización que deben ir dirigidos, fundamentalmente, a la satisfacción de sus propias necesidades y las de los clientes, internos y externos, relacionados con ella”. Pág. 179.

2.2.12. La Productividad

Hablar de productividad es hablar del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y empleados para obtener un producto o un servicio.

En el caso de las instituciones públicas, las cuales están directamente enfocadas de manera primordial a los servicios, es necesario tener en cuenta ciertos aspectos de la productividad, así como tener clara la similitud con eficiencia y diferencia con conceptos como eficacia y efectividad.

Según (Lopez J. , 2012), menciona que “la eficiencia y productividad, son los emblemas modernos del progreso, en combinación con la creatividad, fundamental el éxito individual, empresarial, y nacional, por lo que se debe poner mayor interés en estas disciplinas”. Pág. 14.

El concepto de productividad se puede definir de varias formas, o bien según el criterio de distintos autores, tal es el caso de (Bain, 2004), el cual menciona: “La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos”. Pág. 25

(Belcher, 2003), menciona: “Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción”. Pág. 32

Esta relación de la organización y los recursos es clave, porque se debe planificarlos adecuados para que exista un control.

2.2.13. Eficacia.

La eficacia tiene que ver de manera directa con la consecución de las metas y objetivos planteados. Cuando una entidad, unidad o persona alcanza una meta se dice que es eficaz.

Según (Silva O. , 2007), la eficacia se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Pág. 24.

Para (Beas, 2004), la eficacia se refiere a:

“Los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se debe priorizar las tarea y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que es necesario asegurarse que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin”. Pág. 52

Hay que tener presente que muchas veces el cumplimiento de los objetivos, es decir ser eficaz, no se lo hace siempre con el mejor aprovechamiento de los recursos.

2.2.14. Eficiencia.

Según (Silva O. , 2007), es “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Pág. 24.

Para (Beas, 2004), en términos generales, la eficiencia se refiere a:

“La relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Del mismo, si se obtiene el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia”. Pág. 52.

En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Es por ello que cuando se habla de productividad, muchos autores lo definen del mismo modo que eficiencia.

Para efectos del presente trabajo, se trabajará con dicha similitud, es decir, se considerará a la eficiencia y la productividad como sinónimos.

2.2.15. Efectividad.

En forma general se entiende por efectividad a la capacidad que tiene una entidad o individuo para lograr el efecto deseado o esperado en un determinado momento.

La efectividad tiene mucha relación con la eficacia, ya que se espera llegar a un objetivo o causar un efecto específico; sin embargo, no se los considera sinónimos.

Según (Silva O. , 2007), la efectividad es “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Pág. 24-25.

2.2.16. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es conocida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una entidad y que han hecho y hacen de estos aspectos, su forma de comportamiento.

En el país las normas, hábitos y valores que se practican dentro de las instituciones públicas, es decir el clima organizacional de las mismas, es muy variable y está sujeto a muchos aspectos, tanto internos como externos.

Con el devenir de los años, esto ha provocado que las nuevas normas, hábitos y valores que se fueron adoptando, hayan contribuido e influenciado de manera directa en las instituciones del sector público, y de forma particular en el comportamiento de los empleados públicos y por tanto, el comportamiento de la institución.

Según (Berbel, 2011), la cultura organizacional es el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracteriza la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencia e imprevistos, la solución de problemas y conflictos”. Pág. 53.

Para (Cunningham, Aldag, & Swift, 1991), “la cultura organizacional está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización”.

De acuerdo a (Chiavenato, 1991), la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, según (Keith & Newstrom, 1991), es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. (House & Cummings), citados por (Eubanks & Lloyd, 1992), la definen como "el patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización". (Narayanan & Nath, 1993) Definen la cultura corporativa como el "patrón de artefactos, creencias, normas, valores, y premisas mantenidas por una organización". (Fedor & Werther) la definan como las creencias específicas y los métodos de solución de problemas que se han encontrado ser exitosos.

En un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, (Werther, 1993) concluyen que es como la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos. Considerando a la cultura organizacional como cultura corporativa, (Horovitz & Panak, 1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía". La cultura organizacional se refiere a la

subcultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización.

Muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos y definiciones existentes de cultura organizacional, encontrando elementos que son comunes a muchos, como es el caso de (Gibson, Ivancevich, & Donnelly), quienes según (Higginson & Waxler, 1993) "sugieren que la cultura organizacional se refiere al impacto de las normas y valores grupales así como las actividades informales al ambiente organizacional".

La cultura organizacional o corporativa es descrita por (Trompenaars, 1994) como la manera en son expresadas las actitudes dentro de una organización específica. La cultura en organizaciones complejas es entendida por (Bueno, 1995) como un "sistema abierto de símbolos formado por un tejido heterogéneo de subsistemas".

En un inicio, quienes empezaron a implementar culturas organizacionales mediante identidades corporativas fueron las empresas privadas, en donde el clima organizacional fue cambiando por el comprometimiento de la gente para cumplir con la "nuevas" reglas establecidas y que eran beneficiosas para todos.

Poco a poco esto ha ido calando en el sector público, principalmente en las entidades autónomas como Banco Central, SRI, entre otros., en donde se han ido estableciendo culturas organizacionales basadas en nuevas normas, hábitos y valores tendientes al mejoramiento del individuo y por tanto de la entidad.

En virtud de lo expuesto, se puede concluir claramente que la cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, que es la percepción individual que tiene cada uno de los

integrantes acerca de las características o cualidades de su entidad, por lo que es necesario realizar un análisis de la cultura organizacional al interior de las entidades.

La cultura organizacional de una entidad una vez establecida debe mantenerse en el tiempo. Generalmente se deriva de filosofía del propietario o fundador de la entidad, es por ello que en el sector público se aplica de manera exacta esta premisa en virtud de que, de acuerdo con la autoridad de turno, se establece el clima organizacional.

Este clima organizacional o percepción individual, provoca que el empleado público se convierta en protagonista principal de la cultura, ya que cuando la autoridad de turno es buena, las cosas comienzan a fluir; cuando es en extremo exigente, genera rechazo; y, cuando no es buena provoca desidia y falta de interés. Es así que cada entidad desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos, normas y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Sin embargo, en los últimos años esto tiene una ligera tendencia a desaparecer, ya que debido a diversos aspectos coyunturales, los empleados han empezado a tomar conciencia de los diferentes aspectos institucionales y se intentó defender su institucionalidad como un espíritu de cuerpo, incluso a costa de problemas internos.

2.2.17. Herramientas de Gestión.

Las herramientas de gestión son aquellas que permiten establecer, mantener y controlar los diferentes procesos y aspectos importantes de una empresa, organización o institución; y mediante indicadores, informan cómo está el desenvolvimiento de la misma en aspectos como productividad y eficacia, entre otros.

Según (Méndez, 2009), las herramientas de gestión es:

“Una metodología utilizada por los niveles directivos de la organización. Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la organización. Producen bajo impacto en el conocimiento, las competencias de personas y cargos, la operación de procesos y la participación de las personas, así como en la cultura de la organización”. Pág. 16.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Ahora bien, si se trata de las herramientas de gestión que más se utilizan por las empresas actualmente, definitivamente es la tecnología y sus respectivos avances quienes encabezan y lideran esta lista.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnóstico institucional.

Ahora bien, puntualmente a los tipos de herramientas de gestión, se debe mencionar los indicadores de gestión, teniendo en cuenta algunas ramificaciones que los mismos se centran básicamente en la correcta implementación de esta herramienta de gestión; por ejemplo, cuando se refiere a los indicadores de gestión se debe remarcar los atributos y los

diferentes tipos de indicadores que pueden presentarse; los propósitos y beneficios de los mismos y se debe determinar si éstos serán utilizados a modo de indicadores globales o individuales.

2.2.18. Indicadores.

Dentro de una entidad, cuando es el momento de realizar evaluaciones de los objetivos y tareas de la misma, empieza el dolor de cabeza de buscar la manera de cómo hacerlo. Es por ello que se requiere establecer indicadores o parámetros “medibles”, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos aspectos y así obtener un dato con el cual trabajar.

Cuando se habla de indicador, se debe tener presente que la referencia es exclusivamente a datos cuantitativos, los cuales permiten conocer cómo se encuentran diferentes aspectos de la entidad en relación a un parámetro preestablecido. Los indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, de manera cuantitativa.

Según (D’Elia, 2011), un indicador es “una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”. Pág. 21.

La importancia de los indicadores radica en que se proporcionan datos que pueden variar a través del tiempo y por tanto mostrar los cambios producidos en la entidad por dichas variaciones en los aspectos medidos. Con los resultados obtenidos a través de los indicadores, se pueden tomar las decisiones o acciones según sea el caso.

Existen una serie de tipos de indicadores con los cuales se puede trabajar, entre los más importantes se tienen:

1. Indicadores Cuantitativos, aquellos que se refieren directamente a datos expresados en números o cantidades
2. Indicadores Cualitativos, cuando se obtiene información no cuantificable, como es el caso de las percepciones o juicios de valor.
3. Indicadores Directos, aquellos que permiten medir de manera directa el aspecto que se lo quiere hacer.
4. Indicadores Indirectos, también conocidos como sustitutivos que se emplean cuando no se puede medir de manera directa el fenómeno o aspecto a medir.
5. Indicadores Positivos, aquellos que al incrementar su valor indican un avance.
6. Indicadores Negativos, aquellos que al disminuir su valor indican un retroceso.

Para el caso del presente estudio, se establecerán indicadores para evaluar el desempeño asociado de manera directa con la calidad y la productividad. Es por ello que se definirán indicadores tendientes a proporcionar información de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública.

2.2.19. 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.

Según (Ogalla, 2010), los cuadros de mando:

“Permiten a la organización medir la forma en que sus procesos de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos para mejorar su actuación futura”. Pág. 17.

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.

GRÁFICO # 3: Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Milton Barzola

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 carteleras, 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.

2.2.20. Perspectiva financiera.

Según (Niven, 2002), las medidas financieras como un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimo de lucro, establece si la ejecución de la estrategia, detallada a través de medidas

elegidas en las otras perspectivas, está llevando a resultados finales deseados.

Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentra en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.

2.2.21. Perspectiva del cliente.

Según (Niven, 2002), al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?

Existen tres disciplinas definidas:

Liderazgo en Costo. Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.

Liderazgo de producto. Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.

Intimidad con el cliente. Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo.

2.2.22. Perspectiva del proceso interno.

Según (Niven, 2002), en esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Se requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su propuesta de valor. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

2.2.23. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Según (Niven, 2002), una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de los procesos internos, seguramente se descubrirán vacíos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información pueden caber en esta perspectiva.

2.2.24. El CMI como sistema de gestión estratégica.

El CMI ha evolucionado de herramienta para medir a lo que Kaplan y Norton describen como “sistema de gestión estratégica” ya que resulta como una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia.

Según (Kotler & Keller, 2009), el CIM (Comunicación Integral de Marketing) es:

“Un concepto de planeación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan completo. Un plan de este tipo evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación (por ejemplo, publicidad general, respuesta directa, promociones de ventas y relaciones públicas), y que combina estas disciplinas para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes”. Pág. 558.

La creación del CMI se logra a través de la comprensión y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Además, una estrategia implementada exitosamente es aquella que se comprende y se aplica en todos los niveles de la empresa.

Por otra parte, la mayoría de las empresas actúan con procesos separados para hacer los presupuestos y planificar la estrategia. El desarrollo de CMI proporciona la oportunidad de unir estos dos procesos, ya que una vez desarrollado, hay que revisar todas las iniciativas que están en marcha en la empresa y determinar cuáles son verdaderamente fundamentales para cumplir con la estrategia y cuáles están meramente consumiendo recursos valiosos y escasos.

Para tomar decisiones estratégicas se necesita más que un análisis de las desviaciones reales con respeto a las presupuestarias. El CMI proporciona los elementos necesarios para acercarse a un modelo nuevo en el que los resultados del mismo son el punto de partida para revisar, cuestionar y conocer la estrategia.

Los resultados de medir la actividad de una empresa, vistos como un todo coherente, representan la articulación de la estrategia en ese punto y son la base que permite cuestionar si estos resultados les acercan al logro de dicha estrategia.

2.2.25. Creación de un CMI que se ajuste al sector público.

Según (Olve, Jan, & Magnus, 2000), se recuerda que el CMI fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas.

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, éstas necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, necesitan describir su misión.

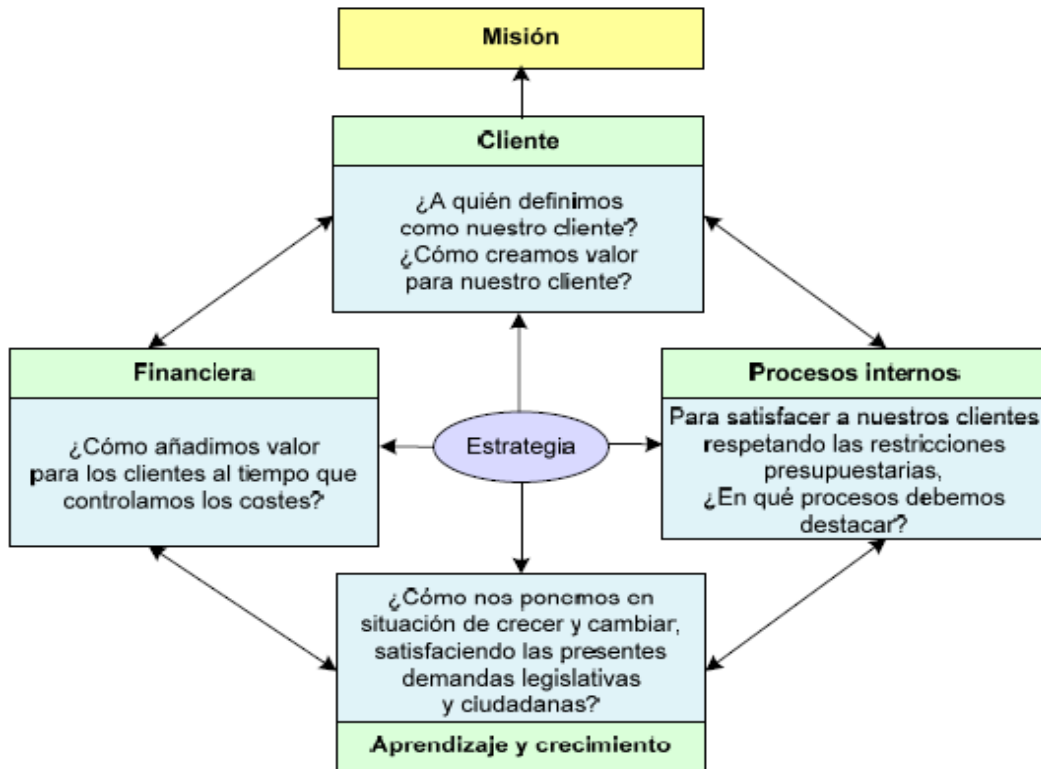
Colocando la misión en la parte más alta se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros.

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así.

Aquí la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. Pero la pregunta ¿quién es el cliente? es una de las cuestiones más complejas en identificar para adoptar un CMI para el gobierno.

El gráfico #4 muestra un modelo de CMI para el sector público. Se puede usar este diagrama para diferenciar entre el uso del cuadro de mando por parte del sector público y privado.

GRÁFICO # 4: Modelo CMI



Fuente: El cuadro de mando integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan

Elaborado por: Milton Barzola

En el sector público, a diferencia del privado donde la actividad es lucrativa, distintos grupos diseñan el servicio, lo pagan y en último término se benefician de él. Esta red de relaciones hace que determinar quién es el cliente sea un reto formidable para muchos directivos del sector público.

Cada grupo de clientes identificado probablemente dará distintos indicadores en las otras tres perspectivas del cuadro de mando. Una vez que se los ha definido, la tarea de elegir indicadores de resultados para todas las perspectivas se hace mucho más sencilla.

En el CMI para el sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de los que el grupo debe operar. El objetivo final en el sector público es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes, no alcanzar el éxito financiero.

Los indicadores del proceso interno en el sector público deberían derivarse de la propuesta de valor reflejada en la perspectiva del cliente. La noción de propuesta de valor a menudo es nueva para las instituciones del sector público que están más acostumbradas a simplemente cumplir con los presupuestos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, la del proceso interno y la de los clientes, las empresas gubernamentales deben desarrollar valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permitirán esos resultados positivos.

2.3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA ENTIDADES PÚBLICAS.

Según (Sánchez, 2013), los indicadores de gestión se definen como:

“Un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, entre otros”. Pág. 70.

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría General del Estado (CGE) de su supervisión y control.

Según el (Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, 2012) específicamente expresa que: “cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido a que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir, medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.-** Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia.-** Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de los objetivos.
- **Eficacia.-** Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- **Equidad.-** Pretende medir la igualdad al acceso a los servicios.
- **Calidad.-** Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.-** Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que ha traído la globalización.
- **Ecología.-** Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto

2.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño.

Uno de los principales problemas en el sector público es verificar la actuación de los funcionarios, es por esto que la medición del desempeño requiere la asignación de responsabilidades.

Según (González, 2006), la evaluación de desempeño es “una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo”. Pág. 246.

Los gobernantes son los encargados de manejar el poder, y lo que espera la colectividad es que se lo maneje a favor del interés público, evitando cualquier clase de abuso. Joseph Guinarti Solá, autor de “Indicadores de Gestión para entidades públicas” divide en tres áreas a los cuales aplicar los indicadores de desempeño.

- **Desempeño operativo.-** Estos a su vez pueden dividirse en: relevancia, efectividad, eficiencia, integridad.
- **Desempeño financiero.-** Se basa en dos aspectos: se está cumpliendo la ejecución presupuestaria y si los recursos se están manejando adecuadamente (con principios y controles), para esto el autor recomienda la implantación de un sistema de contabilidad de costos.
- **Desempeño de congruencia.-** Encargados de medir si las acciones tomadas están acorde con las leyes, políticas, regulaciones, entre otros.

La medición se torna un trabajo difícil de realizar por la falta de claridad de lo que se requiere medir y cuál es la necesidad de la medición, es decir la falta de claridad del “¿Qué?” medir y “¿por qué?”.

2.3.2. Definición de Indicadores.

Según (Pérez, 2008), en su manual de auditoría define a los indicadores como “instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativa y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”. Pág. 78.

En tanto que (Anaya, 2008), un indicador de gestión no es otra cosa que “una métrica desarrollada para medir el grado de cumplimiento de un objetivo concreto”. Pág. 226.

Esta matización de “medición del grado de cumplimiento” es precisamente lo que la diferencia de otros indicadores o ratios utilizados frecuentemente en el análisis de actividades que no apuntan al cumplimiento de un objetivo.

La información que proporciona los indicadores de gestión debe ser fundamentalmente de naturaleza cuantitativa (o sea, no influido por factores de precio o coste), ya que están varían con el tiempo y pueden distorsionar la imagen de su desarrollo.

2.3.4. Características de los Indicadores de Gestión.

Según (Benjamin, 2007), para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Ser susceptible de medición

- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación con su costo beneficio.
- Fácil de interpretar
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

En tanto que varios sitios web y autores menciona que los indicadores de gestión deben presentar las siguientes características:

- **Medibles:** que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos:** esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante:** que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinentes:** el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Programables** en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- **Calificables,** es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- **Alcanzables,** debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibles:** Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.
- **Responsables,** esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

2.3.5. Método para la construcción.

Según (Contraloría General del Estado, 2012), el MAG, para los organismos públicos describe la siguiente metodología:

Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir. Es elemental tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular, basado en los factores críticos de éxito.

Definición del objetivo que se persigue con el indicador.- Debe estar claro cómo se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, entre otros. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

Determinación de la fuente de datos.- se debe establecer de manera anticipada de dónde se obtendrá la información que permita obtener el indicador; puede ser del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. Además esta información debe cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

Análisis de información.- Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

Determinación de la periodicidad del medidor.- Se define cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador.

Identificación del receptor del Informe de Gestión.- se debe determinar quiénes serán los usuarios del informe de gestión, es decir quiénes usarán la información en la toma de decisiones.

Revisión de los indicadores.- Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.

Usuarios de la información fuente.- también es importante establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

2.3.6. El Sector Público Ecuatoriano.

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.

Según (Navarro, 2000), el termino sector público:

“Encierra un conjunto de instrumentos y actuaciones de la administración pública, en sus diferentes niveles territoriales, tanto en la provisión de bienes y servicios a los ciudadanos – incluidos transferencias de rentas – como en su intervención directa como agente –empresario- en la economía de mercado”. Pág. 33.

Los gobiernos locales 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.

Según (Canales, 2000) la gobernabilidad la 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, influncian y llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública, como al desarrollo económico y social de la nación”. Pág. 87.

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.

Para los famosos autores (Osborne & Gaebler, 1994), 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 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 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.

La sociedad se desarrolla en un entorno complicado, 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, entre otros., la regulación de grandes problemas a escala universal-medio ambiente, desarrollo económico y social, seguridad, entre otros._ no estará en manos de uno o varios Estados, sino en la capacidad de auto coordinación de todos los actores implicados.

2.3.7. 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.

Según (Gutierrez, 2006), los bienes públicos “son aquellos que generan utilidad de forma colectiva o publica, a diferencia de los bienes privados que solo benefician a la persona que los compra”. Pág. 131.

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.

2.3.8. 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.

2.4 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

Para el siguiente estudio el control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad de una institución pública, es decir por la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen los componentes para el control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y el seguimiento. Además está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.²

2.4.1 Estructura del Código

El código de las Normas de Control Interno, tiene cinco caracteres numéricos:

CUADRO # 1: Estructura del Código NCI

Campo	Representa	Caracteres Numéricos	Título
Primer	Grupo y Subgrupo	200	AMBIENTE DE CONTROL
Segundo	Título de la norma	200-01	Integridad y Valores éticos

Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: Milton Barzola

A continuación la clasificación:

CAMPO	REPRESENTA	DESCRIPCIÓN
100	Normas Generales	
100-01	Control Interno	El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear condiciones para el ejercicio del Control.
200	Ambiente de Control	El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan al accionar de una entidad desde

² Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos

		la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.
300	Evaluación del Riesgo	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.
400	Actividades de control	La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos instituciones, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.
500	Información y Comunicación	La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a los servidores y servidoras cumplir sus responsabilidades.
600	Seguimiento	La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno

Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: Milton Barzola

2.4.2 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:

2.4.3 Función Ejecutiva

Según (Narváez & Narváez, 2012), la función ejecutiva es:

“La responsable de la administración del Estado, de la formulación de políticas y ejecución de acciones destinadas principalmente a garantizar la defensa nacional para el mantenimiento de la soberanía, la seguridad interior; y , el establecimiento y mantenimiento de los servicios en las áreas de salud, educación, viabilidad, comunicaciones, industria, comercio, bienestar social, energía y minas, agricultura y ganadería, turismo, protección ambiental, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y no renovables, entre otras”. Pág. 156.

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 cinco años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia.

2.4.4 Función legislativa

Según (Narváez & Narváez, 2012), la función legislativa es “un órgano especializado del Estado que tiene la potestad básica de legislar y fiscalizar y es ejercida por la Asamblea Nacional (Congreso Nacional o Parlamento, en el Estado de derecho)”.Pág. 152.

La función legislativa corresponde a la Asamblea Nacional, unicameral³ y que se integrará por asambleístas elegidos para un período de cuatro años.

La Asamblea Nacional está integrada por 15 asambleístas elegidos en circunscripción nacional, y 2 asambleístas elegidos por cada provincia, y

³ Unicameral. adj. Dicho del poder legislativo: Formado por una sola cámara de representantes.

uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que supere los ciento cincuenta mil, de acuerdo al último censo nacional de la población.

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

2.4.4 Función Judicial

Según (Narváez & Narváez, 2012), el objeto de la función judicial es:

“Sancionar la violación de las leyes a fin de garantizar su cumplimiento, así como resolver los conflictos de diferente índole que plantean los particulares entre sí o con el Estado, aplicando las normas legales a situaciones concretas y particulares, a través de la decisión de los jueces y tribunales de justicia”. Pág. 153.

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.

2.4.5. 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, se puede 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.

2.5 Marco legal

Puntos importantes de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

⁴REPRESENTANTES LEGALES DE LA MUNICIPALIDAD, el Alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal; junto con el procurador síndico que lo representara judicial y extrajudicialmente.

⁵Prestar o hacer que se dé en préstamo fondos, materiales, herramientas, maquinarias o cualquier otro bien municipal o distraerlos bajo cualquier pretexto de los específicos destinos del servicio público.

⁶Los jefes de las distintas dependencias deberán ser personas de reconocida competencia y experiencia en las materias que van a dirigir.

⁷Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos de la dependencia.
F) Velar por el fiel cumplimiento de las normas legales relativas a los asuntos que de ellos dependen y procurar alcanzar los objetivos propuestos en cada ramo de la actividad municipal.

⁸La municipalidad no podrá utilizar sus fondos en diversiones o regocijos públicos, o actos conmemorativos, sino de conformidad con las asignaciones presupuestarias que se hubieren previsto para efemérides

⁴ (ART. 26, 2010)

⁵ (ART. 72, 2010)

⁶ (ART. 171, 2010)

⁷ (ART. 172, 2010)

⁸ (ART. 468, 2010)

patrias o para perpetuar la memoria de personajes ilustres vinculados a la historia nacional.

⁹La contraloría general del Estado juzgara las cuentas de inversión y manejo de fondos municipales. La contraloría no podrá establecer otras glosas que las relativas a inversión o manejo de fondos y otras responsabilidades pecuniarias que se deriven de egresos y órdenes de pago con quebrantamiento de la ley, o respecto de las cuales se estableciere dolo manifiesto.

2.5.1 Aspectos importantes de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Referente a los aspectos importantes de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, se cita a los siguientes:

¹⁰El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación. 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, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción.

¹¹La contraloría general del estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

⁹ (ART. 470, 2010)

¹⁰ (ART. 204 - FUNCION DE TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL, 2010)

¹¹ (ART. 211, 2010)

¹²Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionados con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del estado; Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones; Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

2.6 Marco Conceptual

Adjudicación

¹³Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnabile a través de los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Contratación Pública.

Contratación pública

¹⁴Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación manufacturera o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

¹² (ART. 212 - FUNCIONES DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2010)

¹³ (ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 1, 2010)

¹⁴ (ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 5, 2010)

Contratista

¹⁵Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de estas, contratada por las entidades contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

Guía

Una guía es algo que orienta o dirige algo hacia un objetivo. Puede usarse en múltiples contextos. Por ejemplo en el caso de una Guía Gerencial es aquel que encamina con principios administrativos determinado proyecto.

Una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprender sobre un sector o actividad concreta.

Pliegos

¹⁶Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetaran a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

RUP – Registro Único de proveedores

¹⁷Es la base de datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las entidades contratantes

¹⁵ (ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 6, 2010)

¹⁶ (ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 24, 2010)

¹⁷ (ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 29, 2010)

Declaración jurada de bienes

Es la obligación de todo funcionario público previo a la posesión del cargo a fin de cumplir con el artículo 231 de la constitución, debe de incluir todos los bienes cuentas bancarias (cantidad a la fecha), tarjetas de crédito, acciones o participaciones, viviendas, vehículos, terrenos, empresas de su propiedad, entre otros.) Que posea la persona sin excepción y en el caso de caer en delito de perjurio será causal de destitución del cargo y presunción a delito de enriquecimiento ilícito.

¹⁸Montos y tipos de contratación

Contratación Directa.- Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizara la máxima autoridad de la entidad contratante; Contratación mediante lista corta.- Cuando el presupuesto referencial del contrato supere al parámetro de la contratación directa y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015 por el monto del presupuesto inicial Estado correspondiente al ejercicio económico; Contratación mediante concurso público.- cuando el presupuesto referencial del contrato sea igual o superior que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

¹⁸ (ART. 40, 2010)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de la investigación es el plan básico que guiará la fase de investigación y análisis de datos de este proyecto, además ayudará a especificar el tipo de información requerida y las fuentes para su obtención. El diseño de investigación es un protocolo en el cual se especifican las tareas que demanda la ejecución de una investigación; con un propósito, el objetivo de estudio; el diseño combina teoría, metodología y técnicas.

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada, se puede determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados de la institución.

Por tanto el diseño a emplearse para el estudio del presente trabajo fue en base a las metodologías cualitativas y cuantitativas ya que permitió lograr una mayor comunicación y participación más horizontal entre el investigador y los sujetos investigados es decir por el método cualitativo se podrá tener un acercamiento más natural a los sujetos conociendo a fondo el clima organizacional y el entorno que afecta a los usuarios de las instituciones del sector público, mientras que por el método cuantitativo haciendo uso de una muestra representativa de la población se podrá conocer los porcentajes de conformidad en cuanto a la calidad.

Su ejecución se apoyó también en la Investigación de Campo y Bibliográfica. De la Investigación de Campo según Pacheco, (2005) expresa:

Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia. (pág. 197).

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa y factible, el mismo que de acuerdo a la definición dada por Yépez, E. (2007) expresa que Proyecto factible es:

La elaboración y el desarrollo de una propuesta de un modelo operable viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades. (pág. 4)

Esta investigación es de Campo porque se realizó a usuarios de las instituciones del sector público, quienes dieron su opinión sobre varios aspectos de calidad en el servicio que ofrecen las instituciones públicas.

Las encuestas a los servidores públicos de los diferentes organismos del estado sean estos Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Municipal y Prefectura, los diferentes ministerios que tienen sus oficinas en el Centro de Atención Ciudadana, (Ciudadela Santa Paula-Vía a Salinas). Por encontrarse en un solo lugar, se facilitó obtener la información mediante la encuesta.

Se utilizó la investigación Bibliográfica a través de fuentes primarias como documentos y secundarias como textos y otros que permitieron el análisis de diversos autores para la fundamentación teórica del proyecto, tales como “La Calidad en los Servicios Públicos” un análisis del Gobierno General de la Provincia de Salta, donde se utilizan herramientas para mejorar la gestión.

El proyecto reúne las características para ser denominado un trabajo de campo, y debe realizarse en un tiempo y lugar determinado con el fin de reunir los detalles suficientes para la información del problema.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo presenta diferentes estilos de clasificación de los principios, métodos y fines de la investigación científica, las cuales tienen relación directa con los objetivos planteados, su lugar de naturaleza, su trayectoria y sobre todo la posibilidad de dar a conocer un trabajo que corresponde a una investigación bien realizada. En el proyecto de investigación se utilizó las encuestas y observación, en esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio. Con las opiniones recibidas mediante la encuesta se determina varios aspectos que ayudaran a elaborar la propuesta que consiste en una Guía de Indicadores de Gestión, que servirá de herramienta administrativa para tomar decisiones de tipo gerencial.

La investigación descriptiva ayudará a detallar las características del problema relacionado al problema, a fin de obtener directamente la información de la realidad, motivo de la investigación. Según Gutiérrez, Abraham mencionado por Yépez (2007) expresa:

La descripción ayuda a aprender las características externas del objeto de estudio. Esta aprehensión sirve para profundizar el conocimiento, objetivo del problema para la posible elaboración de leyes generales.

La descripción puede referirse a personas, hechos, procesos y relaciones naturales y sociales, y debe realizarse en un tiempo y lugar determinado con el fin de reunir los detalles suficientes para la identificación de un problema. Generalmente los trabajos descriptivos utilizan los medios estadísticos como medios auxiliares básicos para presentar una resolución determinada, existe en forma acabada y definitiva pero esta situación no permite establecer relaciones de causa y efecto. (Pág. 33)

3.3.1. Investigación Bibliográfica.

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, recurriendo a la utilización de fuentes secundarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones, con la finalidad de ampliar el conocimiento del trabajo de investigación. Se utiliza este tipo, porque de él se obtuvo la información relevante y necesaria, relacionada con el problema del tema objeto en estudio, acudiendo a libros y documentos para adquirir conocimiento científico y a páginas de internet que facilita la tecnología avanzada.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” Pág. # 304.

La población a la que se orientó el presente estudio, corresponde a 1970 funcionarios de las principales entidades del sector público, del Cantón Santa Elena. El universo del presente trabajo está conformado por 39696 personas, como lo demuestra el cuadro siguiente:

CUADRO # 2: Población

Población	Cantidad
Funcionarios Públicos (Municipio-Prefectura y Ministerios)	1970
Clientes (Población urbana cantón Santa Elena)	39681
Total.....	41651

Fuente: Censo 2010-INEC
Elaborado por: Milton Barzola

3.4.2. Muestra

Para efecto de la investigación es necesario delimitar y especificar el ámbito de estudio del conjunto de elementos con características comunes, en este caso se seleccionó un número representativo de la población, ya que estos estudios se pueden generalizar y hacer extensivos los resultados al universo, y debe obtener esta muestra dos características tamaño y representatividad.

Ponce, V. (2001) manifiesta: “Es la unidad de análisis, o subconjuntos representativo y suficiente de la población que será objeto de las observaciones, entrevista, aplicaciones, encuestas, experimentación, entre otros.” (Pág. 139).

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.

Fórmula a aplicar:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Aplicando a los usuarios:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 39.681}{0,05^2(39.681 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{38.109,632}{100,1604}$$

$$n = 380,49$$

Aplicando a los servidores públicos:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1.970}{0,05^2(1.970 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1.891,98}{15,8829}$$

$$n = 321,61$$

De acuerdo a la fórmula aplicada para el cálculo de la muestra se determinó, que se aplicaran 381 encuestas, a los clientes que diariamente visitan las instituciones del sector público, además se realizarán 322 a los servidores públicos y 7 entrevistas a los funcionarios principales de dichas instituciones.

CUADRO # 3: Muestra

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Servidores Públicos (Gads, Municipal-Provincial 34%, Ministerios 33% y Empresas Públicas 33%)	322	45%
Usuarios	381	54%
Entrevistas Funcionarios-Gerentes	7	1%
Total	710	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Milton Barzola

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Al establecer el tema se planteó el problema y se determinaron las variables. Estas variables se les realizó la operacionalización por medio de dimensiones e indicadores. Al respecto, Busot, (2000) citado por Yépez (2002) dice “Consiste en una descripción de las actividades que efectúa el investigador para medir o manipular la variable” (pág. 87), el mismo que determinó la orientación de la investigación que se realizó.

3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Las técnicas son los medios empleados para recolectar información que permitirá hacer conclusiones y recomendaciones relevantes que ayuden a formular la guía de indicadores de gestión. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

La investigación documental se basa específicamente en obtener información en documentos, es decir todo material que se pueda acudir como fuente de referencia. En la recolección de datos en fuentes

secundarias se buscará información a través de textos, documentos, tesis de grado, monografías, folletos, revistas, informes, portales en internet, entre otros.

En el proyecto se utilizó fuentes primarias y secundarias, para la recolección de datos primarios se empleará la encuesta y la entrevista, ya que constituye el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un cuestionario, el mismo que consta en el anexo 1, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Likert, con esto se logrará recoger las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de esta investigación se seguirá los pasos que recomienda Yépez (2002) que dice:

“En correspondencia con el método científico (dialéctico), los elementos del diseño de un plan de investigación en este proyecto unificado se estructuran por capítulos que corresponden al: problema, marco teórico, metodología y marco administrativo” (pág. 7)

La propuesta tendrá un orden cronológico para su fácil comprensión el mismo que será el siguiente:

El Problema:

- Planteamiento del problema
- Evaluación del problema
- Objetivos de la Investigación
- Justificación e Importancia de la investigación

Marco Teórico:

- Fundamentación Teórica
- Fundamentación legal
- Sistema de Variables
- Definiciones Conceptuales

Metodología:

- Diseño de la Investigación
- Población y muestra
- Operacionalización de las variables
- Instrumentos de recolección de datos

- Análisis e interpretación de resultados:
 - Encuesta dirigida a los estudiantes
 - Entrevista dirigida a los docentes
 - Análisis de las preguntas de investigación
 - Discusión de los resultados

Conclusiones y Recomendaciones:

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Referencias Bibliográficas
- Bibliografía
- Anexos

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación de la “Guía Gerencial de indicadores para convertir una administración institucional pública en productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción”.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítems considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron a 276 personas.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionados a los diferentes aspectos de la investigación.

4.1. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

Aspectos socioeconómicos de los servidores públicos

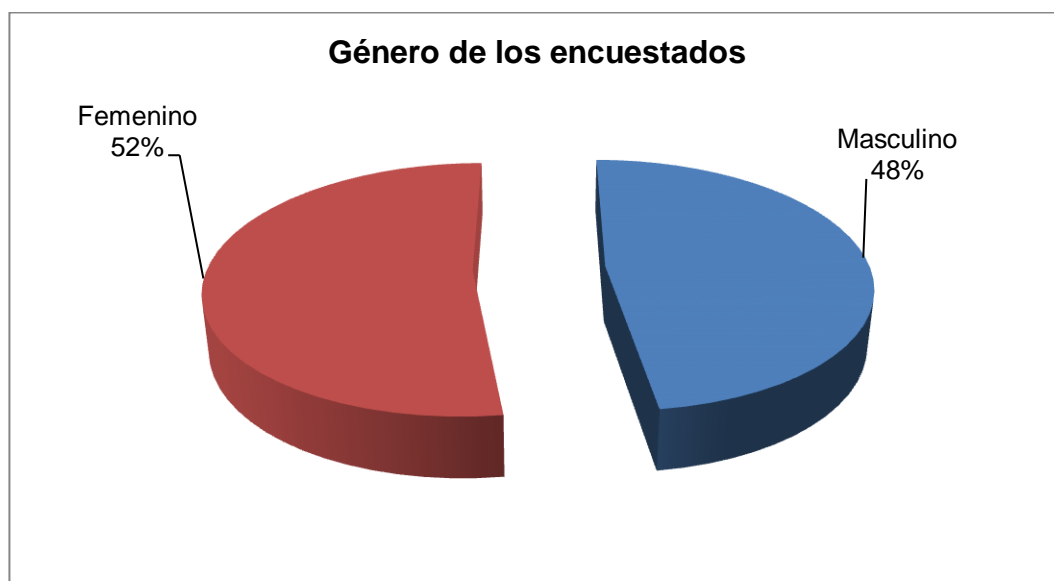
CUADRO # 4 Género de los encuestados

Género de los Encuestados			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
1	Masculino	154	48%
	Femenino	168	52%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 5 Género de los encuestados



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se puede observar en la ilustración gráfica, que de 322 servidores públicos encuestados equivalentes al 100%, el 52% de ellos corresponde al género femenino, mientras que un 48% son del género masculino que laboran en las Instituciones públicas de la Provincia.

Instrucción Académica de los servidores públicos encuestados.

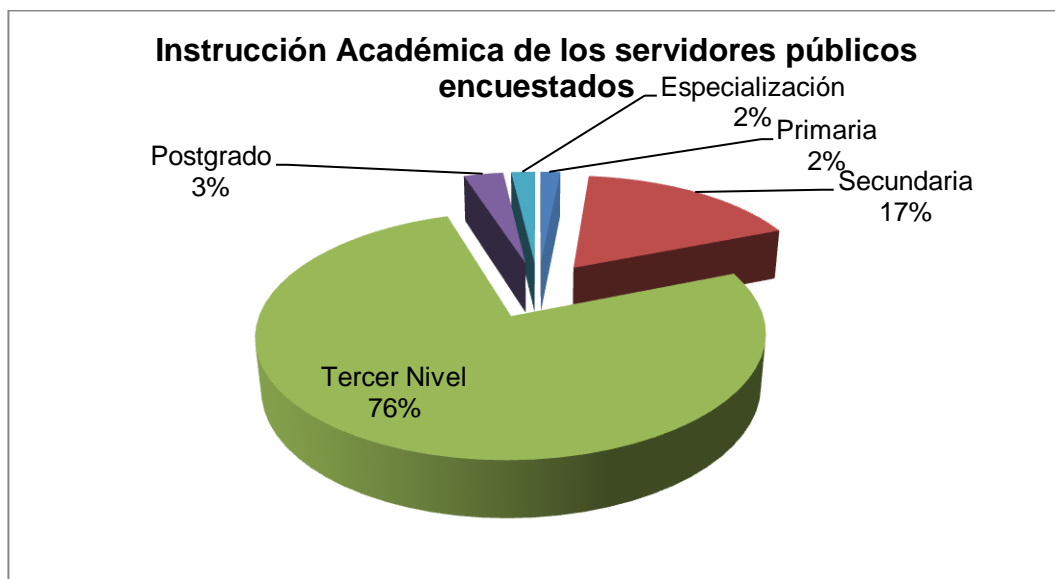
CUADRO # 5 Instrucción Académica

Instrucción Académica de los servidores públicos encuestados			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2	Primaria	5	2%
	Secundaria	56	17%
	Tercer Nivel	245	76%
	Postgrado	10	3%
	Especialización	6	2%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 6 Instrucción Académica



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se observa en el gráfico anterior del total de encuestados 322, el 2% corresponde a la instrucción primaria, el 17% secundaria, 76% al tercer nivel, el 3% al postgrado, el 2% a especializaciones en las diferentes áreas administrativas.

Cargo que desempeña.

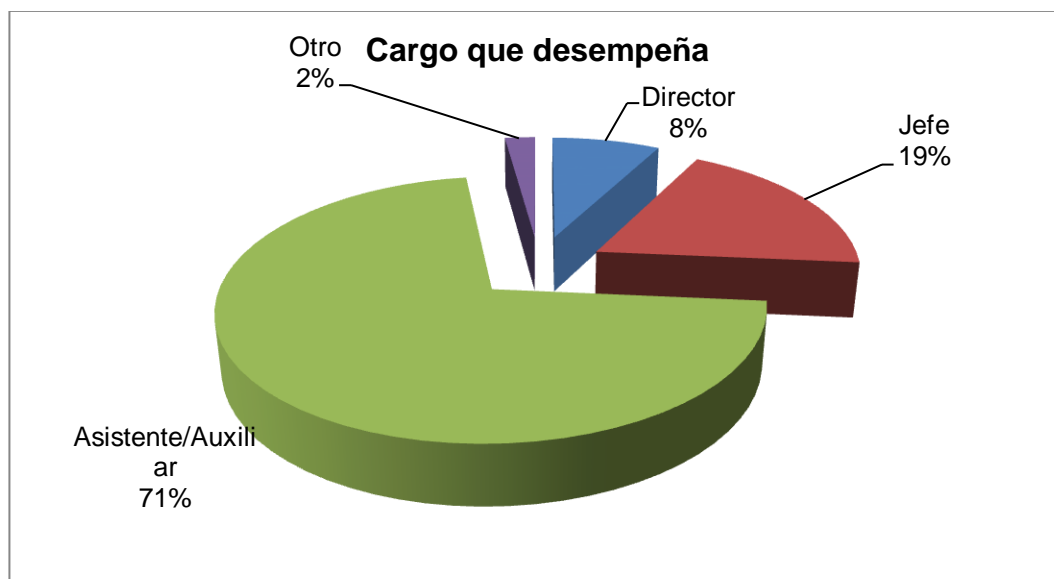
CUADRO # 6 Cargo que desempeña el encuestado

Cargo que desempeña			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
3	Director	25	8%
	Jefe	60	19%
	Asistente/Auxiliar	230	71%
	Otro	7	2%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 7 Cargo que desempeña el encuestado



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

En el gráfico anterior se observa que del total de los encuestados 322, el 8% corresponde a Directores, 19% Jefes departamentales, el 71% a los asistentes y auxiliares de oficinas, y el 2% corresponde a otros funciones.

Tiempo que desempeña en el cargo:

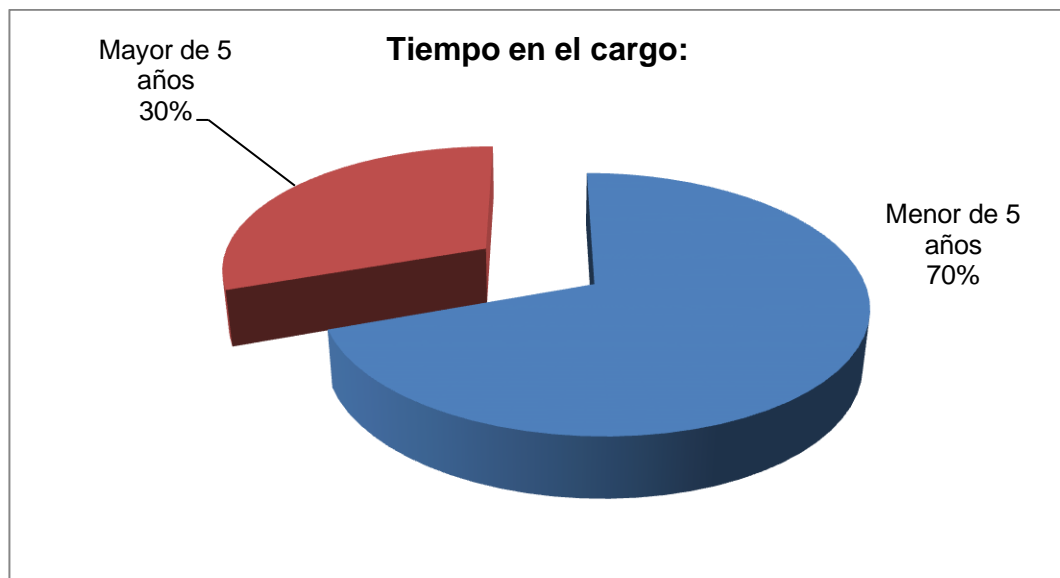
CUADRO # 7 Tiempo en el cargo

Tiempo que desempeña en el cargo			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
4	Menor de 5 años	224	70%
	Mayor de 5 años	98	30%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 8 Tiempo en el cargo



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

En el anterior gráfico se observa que del total de los encuestados 322, equivalente al 100%, el 30% tiene en el cargo mayor de 5 años y el 70% menor de 5 años, esto es debido a que la provincia tiene poco tiempo de creación, en este proceso se han establecidos nuevas instituciones con ingreso de personal nuevos.

Ingresos económicos de los servidores públicos encuestados

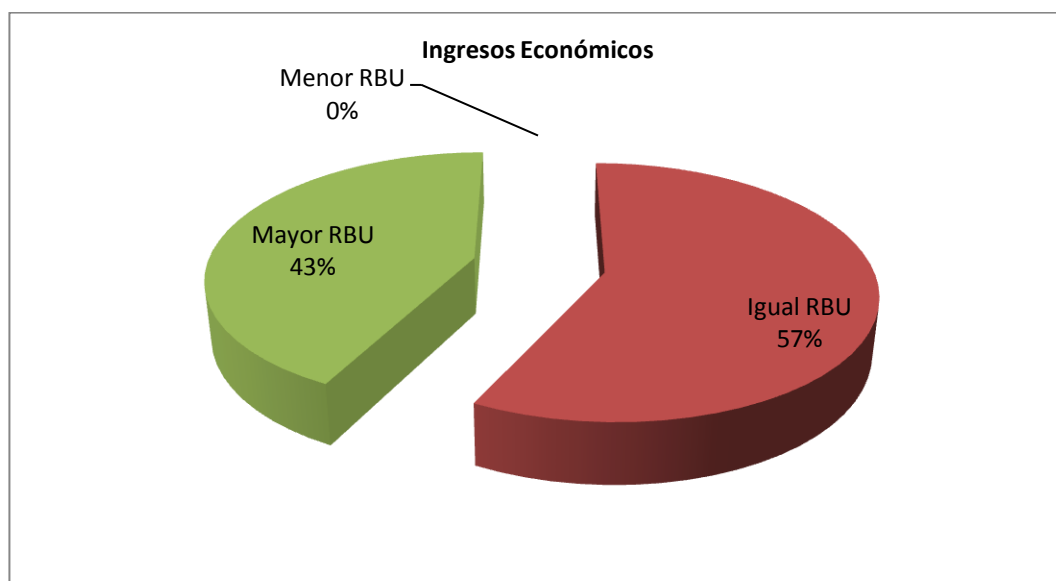
CUADRO # 8 Ingresos económicos

Ingresos económicos de los servidores públicos encuestados			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5	Menor RBU	0	0%
	Igual RBU	185	57%
	Mayor RBU	137	43%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 9 Ingresos Económicos



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Este aspecto es muy importante porque significa los ingresos de los servidores económicos con relación a su economía, siendo del 100% de los encuestados el 57% igual a la remuneración básica unificada y el 43% mayor a la RBU.

La institución pública donde labora.

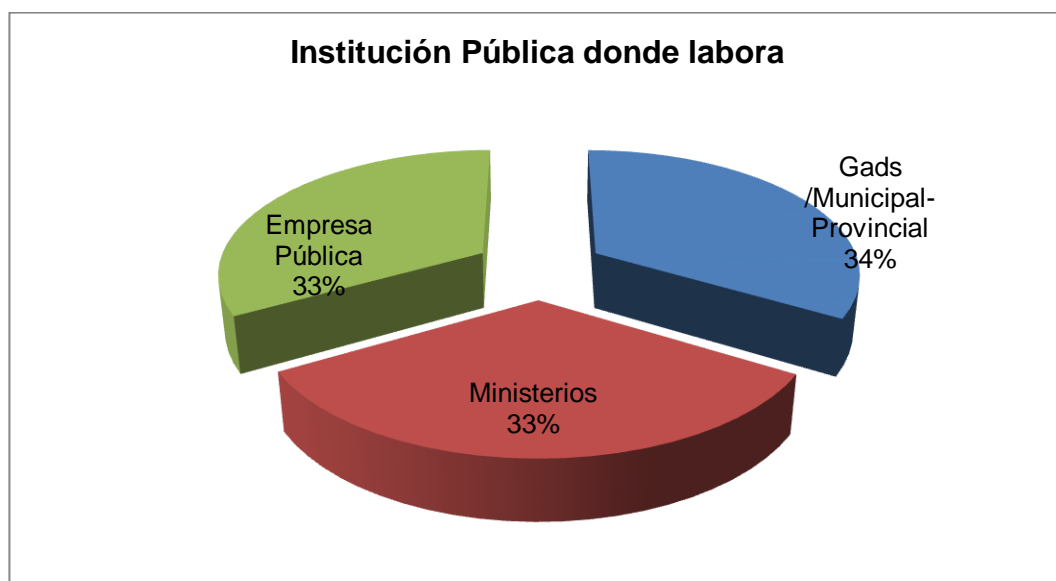
CUADRO # 9 Institución pública donde labora

La institución pública donde labora			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
6	Gads /Municipal-Provincial	108	34%
	Ministerios	107	33%
	Empresa Pública	107	33%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 10 Institución pública donde labora



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 34% indicó que trabaja en los Gobiernos Autónomos Descentralizados sean estos municipios o prefectura, el 33% estableció que laboran en los diferentes Ministerios con que cuenta la provincia, el 33% dijeron que laboran en las recientes creadas Empresas Publicas.

Pregunta N° 1.- ¿Existen una visión y una misión que sea como referente para todas las acciones que desarrolla la institución pública donde labora?

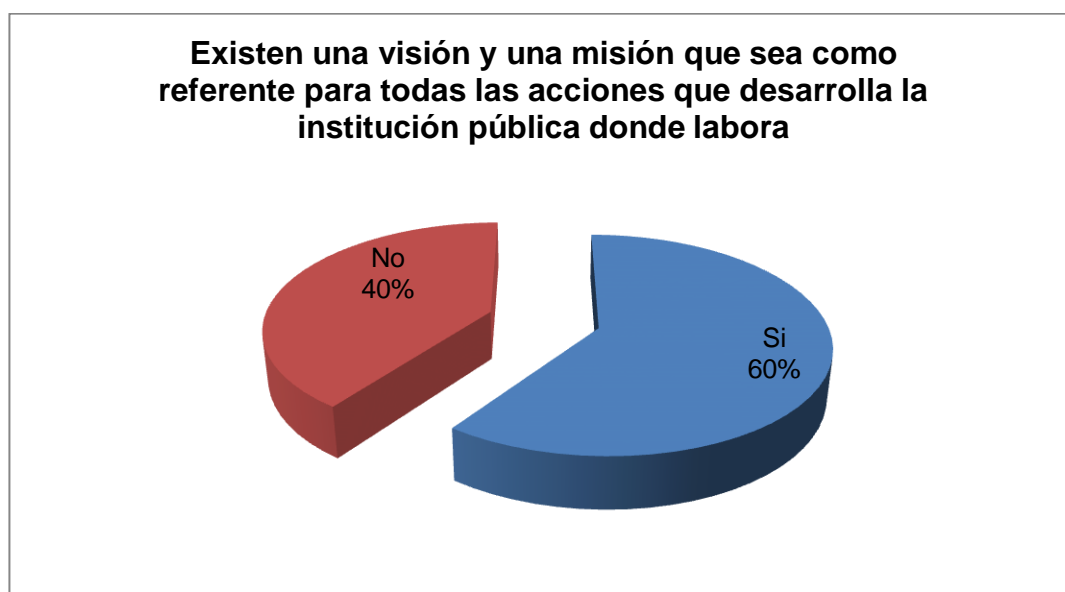
CUADRO # 10 Existe visión y misión

¿Existen una visión y una misión que sea como referente para todas las acciones que desarrolla la institución pública donde labora?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
1	Si	193	60%
	No	129	40%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 11 Existe visión y misión



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 60% indicó que existe una visión y misión que sirve como referentes para todas las acción que desarrolla la institución pública donde labora, el 40% estableció que no.

Pregunta N° 2.- ¿Existen planes que contengan objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como estrategias y proyectos para lograrlos?

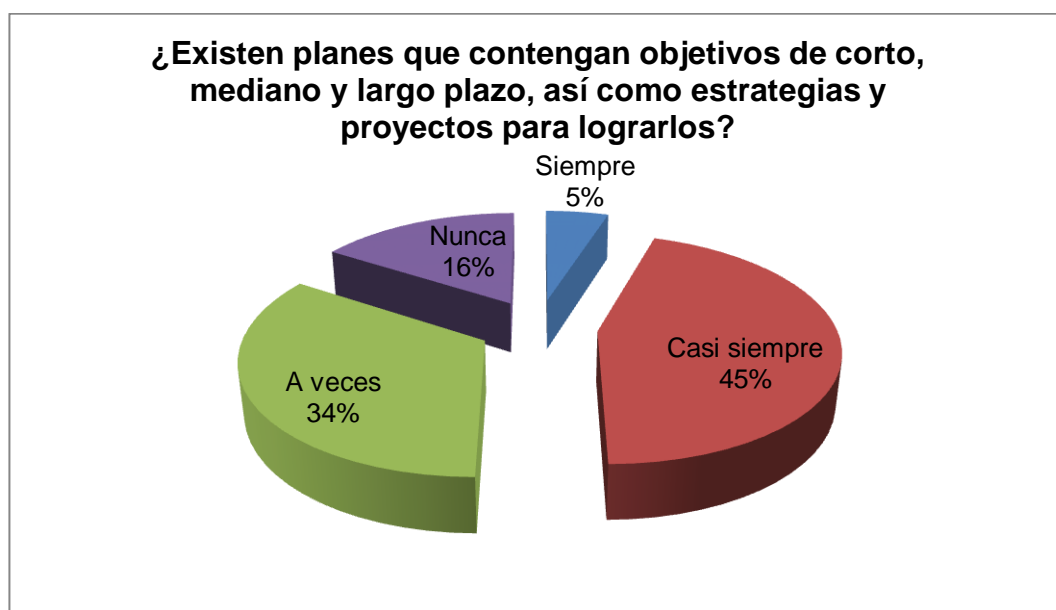
CUADRO # 11 Planes

¿Existen planes que contengan objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como estrategias y proyectos para lograrlos?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2	Siempre	16	5%
	Casi siempre	145	45%
	A veces	109	34%
	Nunca	52	16%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 12 Planes



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 5% indicó que siempre existen planes que contengan objetivos de corto mediano y largo plazo, así como estrategias y proyectos para lograrlo, el 45% estableció que casi siempre, el 34% indico que a veces y el 16% indico que nunca.

Pregunta N° 3.- ¿Considera que el personal que colabora con usted en la Institución está preparado para cumplir con las funciones asignadas?

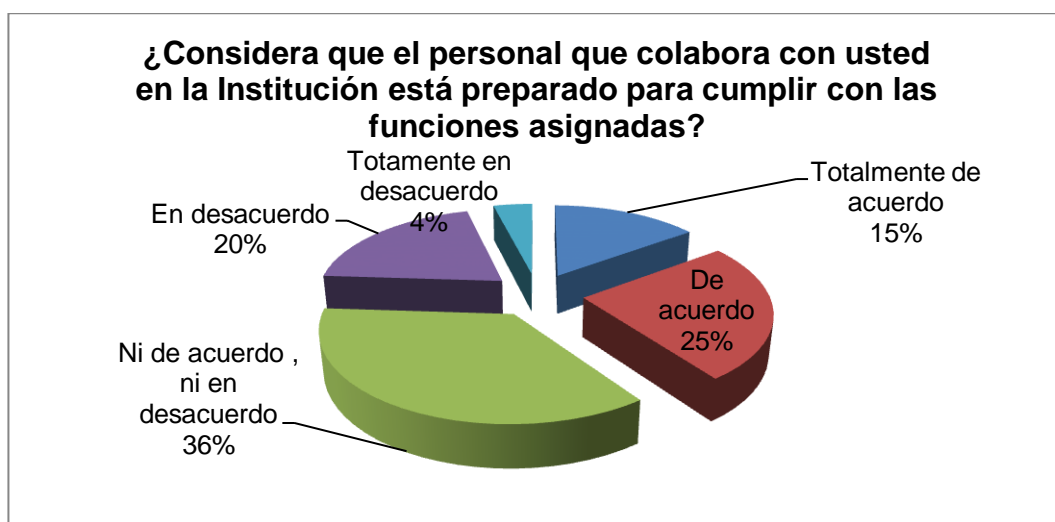
CUADRO # 12 Cumple funciones

¿Considera que el personal que colabora con usted en la Institución está preparado para cumplir con las funciones asignadas?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
3	Totalmente de acuerdo	48	15%
	De acuerdo	81	25%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	116	36%
	En desacuerdo	64	20%
	Totalmente en desacuerdo	13	4%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 13 Cumple funciones



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 15% indicó que totalmente de acuerdo considera que el personal que colabora con usted en la institución está preparado para cumplir con las funciones asignadas, el 25% que está de acuerdo, el 36% indicó que ni está de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% estableció en desacuerdo y el 4% que totalmente en desacuerdo.

Pregunta N° 4.- ¿Califique su grado de satisfacción de trabajar en una institución pública?

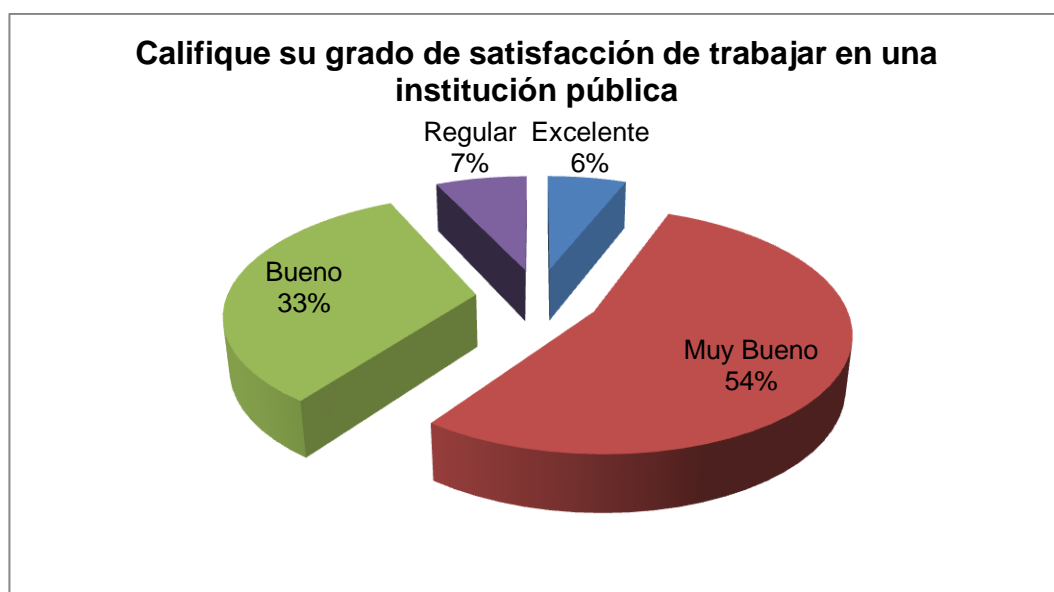
CUADRO # 13 Grado de satisfacción

¿Califique su grado de satisfacción de trabajar en una institución pública?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
4	Excelente	19	6%
	Muy Bueno	174	54%
	Bueno	106	33%
	Regular	23	7%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 14 Grado de satisfacción



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 6% indicó que excelente califique su grado de satisfacción de trabajar en una institución pública, el 54% que muy bien, el 33% indico que bueno y el 7% estableció que regular.

Pregunta N°5.- ¿Los conocimientos que posee son suficientes para el desempeño de sus funciones?

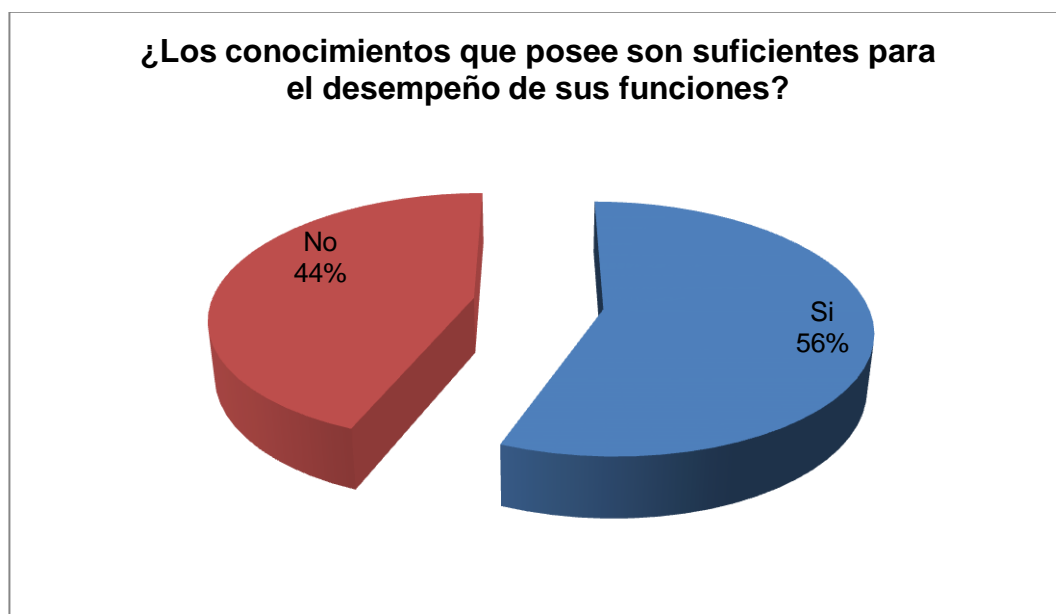
CUADRO # 14 Conocimientos

¿Los conocimientos que posee son suficientes para el desempeño de sus funciones?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5	Si	180	56
	No	142	44
	Total	322	100

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 15 Conocimientos



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 56% indicó que los conocimientos que posee son suficientes para el desempeño de sus funciones, el 44% estableció que no.

Pregunta N° 6.- ¿Cómo considera usted, el clima de trabajo?

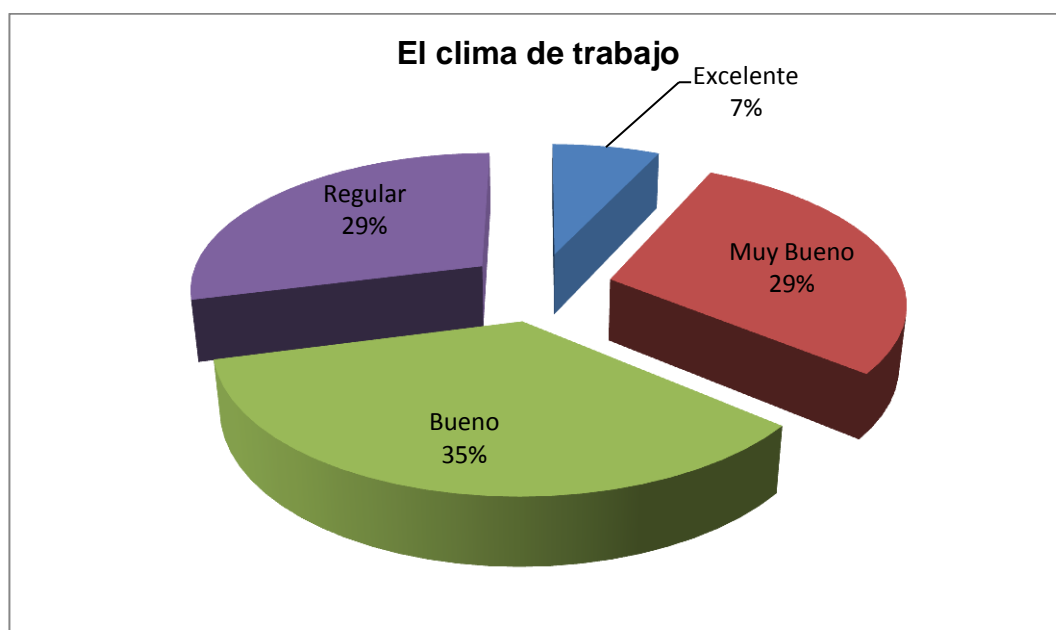
CUADRO # 15 Clima de trabajo

¿Cómo considera usted, el clima de trabajo?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
6	Excelente	23	7%
	Muy Bueno	93	29%
	Bueno	113	35%
	Regular	93	29%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 16 Clima de trabajo



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 7% indicó que excelente el clima de trabajo, el 29% indicó que muy bueno, el 35% manifestó que bueno, el 29% regular.

Pregunta N° 7.- ¿Cuáles son los problemas que usted identifica que dificultan el logro de objetivos?

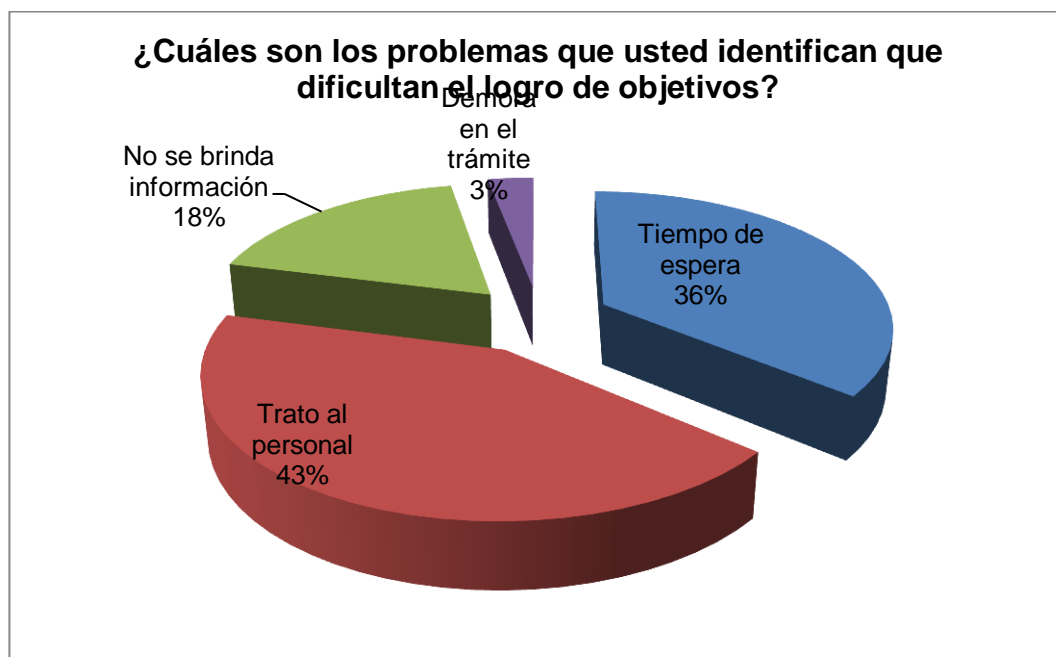
CUADRO # 16 Logro de objetivos

¿Cuáles son los problemas que usted identifica que dificultan el logro de objetivos?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
7	Tiempo de espera	116	36%
	Trato al personal	138	43%
	No se brinda información	58	18%
	Demora en el trámite	10	3%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 17 Logro de objetivos



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 36% indicó que tiempo de espera son los problemas que identifican que dificultan el logro de objetivos, el 43% trato el personal, el 18% no se brinda información, el 3% demora en el trámite.

Pregunta N° 8.- ¿Qué tiempo se demoran en la institución para darle soluciones a sus quejas y reclamos?

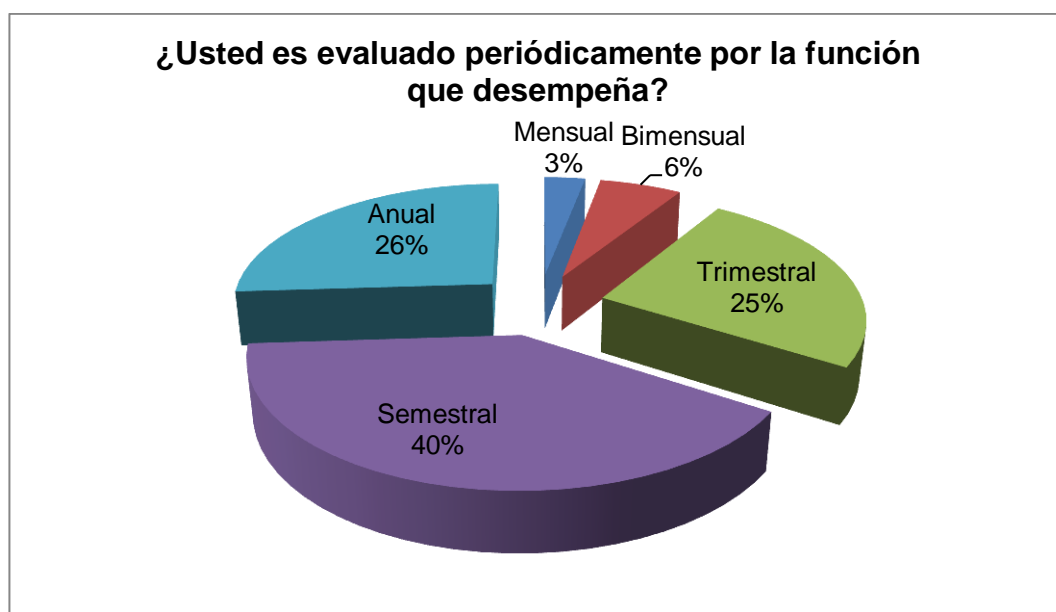
CUADRO # 17 Soluciones a las quejas

¿Qué tiempo se demoran en la institución para darle soluciones a sus quejas y reclamos?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
8	Mensual	10	3%
	Bimensual	19	6%
	Trimestral	81	25%
	Semestral	129	40%
	Anual	84	26%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 18 Soluciones a las quejas



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 3% indicó que mensual usted es evaluado periódicamente por la función que desempeña, el 6% bimensual, el 25% trimestral, el 40% periódicamente, el 26% indica que anual.

Pregunta N° 9.- ¿Se analizan las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del área para proponer acciones de mejora?

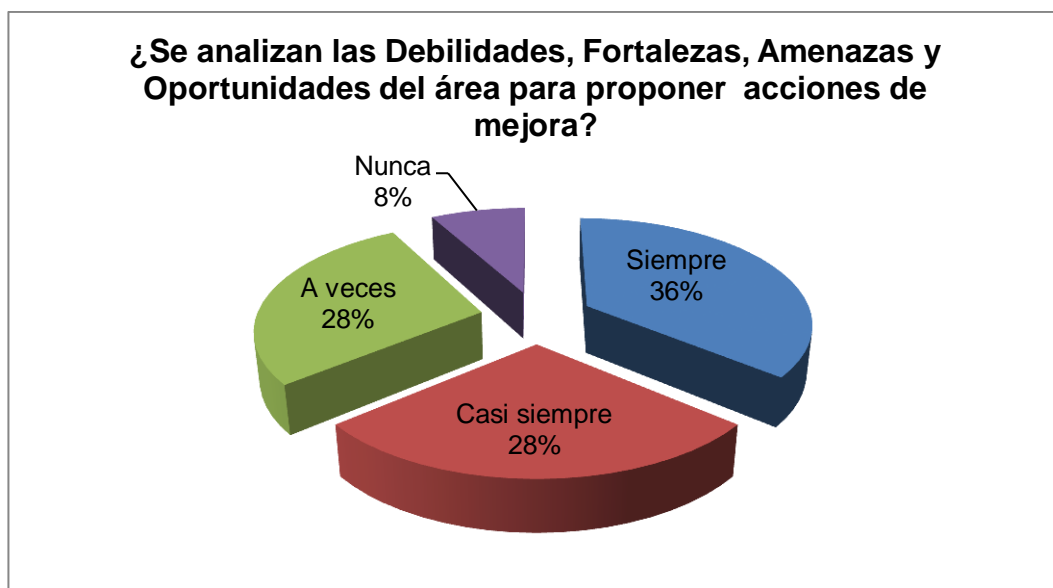
CUADRO # 18 Se analiza FODA

¿Se analizan las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del área para proponer acciones de mejora?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
9	Siempre	116	36%
	Casi siempre	90	28%
	A veces	90	28%
	Nunca	26	8%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 19 Se analiza FODA



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 36% indicó que siempre se analizan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del área para proponer acciones de mejora, el 28% casi siempre, el 28% a veces, el 8% indicó que nunca.

Pregunta N° 10.- ¿Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos claves necesario para llevar a cabo la política y estrategia de la organización?

CUADRO # 19 Procesos claves

¿Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos claves necesario para llevar a cabo la política y estrategia de la organización?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
10	Siempre	32	10%
	Casi siempre	97	30%
	A veces	135	42%
	Nunca	58	18%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 20 Procesos claves



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 10% indicó que siempre se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos claves necesario para llevar a cabo la política y estrategia de la organización, el 30% casi siempre, el 42% a veces, el 18% nunca.

Pregunta N° 11.- ¿Qué le gustaría que se mejore en la institución que labora?

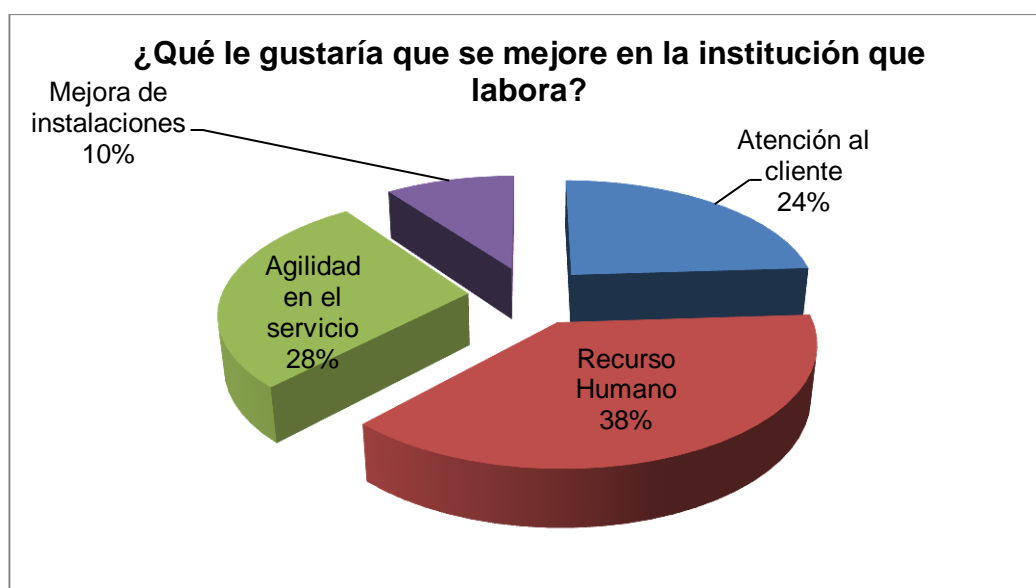
CUADRO # 20 Mejorar la institución

¿Qué le gustaría que se mejore en la institución que labora?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
11	Atención al cliente	77	24%
	Recursos Humanos	122	38%
	Agilidad en el servicio	90	28%
	Mejorar de instalaciones	32	10%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 21 Mejorar la institución



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 24% indicó que atención al cliente le gustaría que se mejore en la institución que labora, el 38% recursos humanos, el 28% agilidad en el servicio, el 10% mejoras de instalaciones.

Pregunta N° 12.- ¿Los procesos claves poseen indicadores para medir su avance?

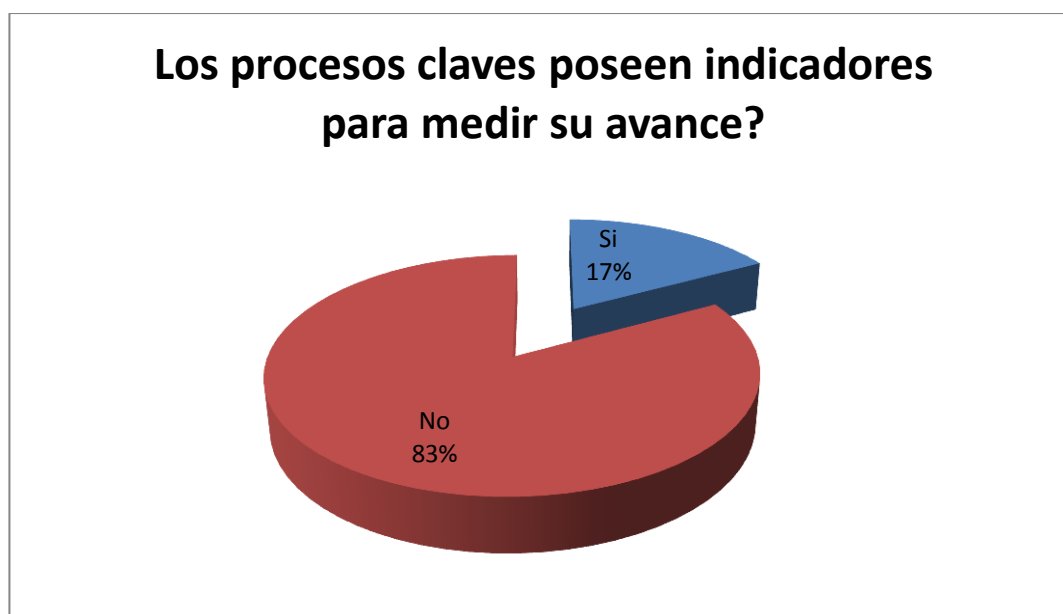
CUADRO # 21 Indicadores

¿Los procesos claves poseen indicadores para medir su avance?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
12	Si	55	17%
	No	267	83%
	Total	322	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 22 Indicadores



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 322 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 17% indicó que los procesos claves poseen indicadores para medir su avance, el 83% estableció que no

4.2. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

Pregunta Nº 1. ¿Ha realizado algún tipo de trámite en alguna institución pública de la Provincia de Santa Elena?

CUADRO # 22 Trámite

¿Ha realizado algún tipo de trámite en alguna institución pública de la Provincia de Santa Elena?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
1	Si	326	86%
	No	53	14%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 23 Trámite



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se puede observar en la ilustración gráfica, que de las 381 personas encuestadas equivalentes al 100%, el 86% de ellos mencionaron que si han realizado trámites en las diferentes instituciones públicas de la Provincia de Santa Elena, mientras que un 14% estableció no haber realizado trámites en Instituciones públicas de la Provincia.

Pregunta N° 2. ¿Qué le parece la atención que recibe por parte de los funcionarios de las instituciones públicas?

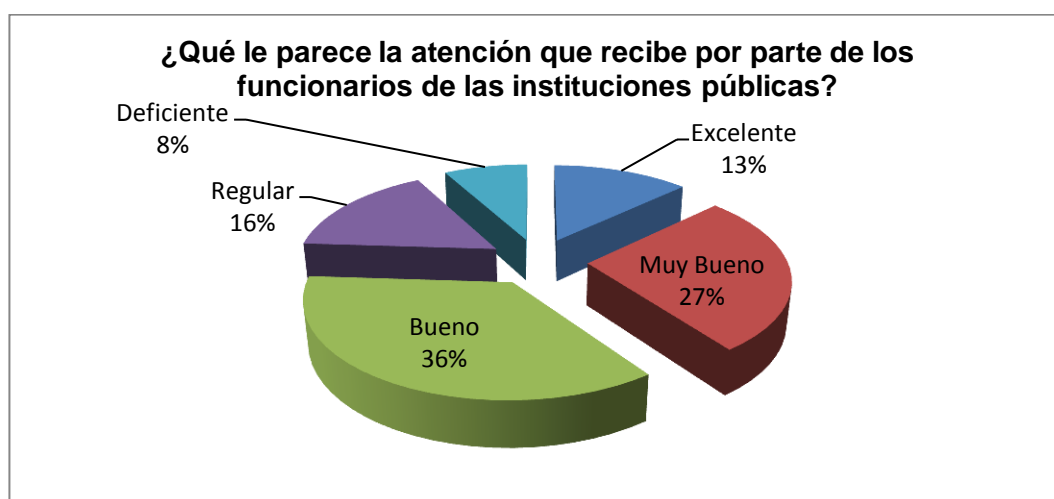
CUADRO # 23 Atención que recibe

¿Qué le parece la atención que recibe por parte de los funcionarios de las instituciones públicas?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2	Excelente	50	13%
	Muy Bueno	103	27%
	Bueno	137	36%
	Regular	61	16%
	Deficiente	30	8%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 24 Atención que recibe



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 381 personas que participaron en la encuesta, se puede mencionar que el 36% indicó que le parece buena la atención que recibe por parte de los funcionarios públicos, el 27% estableció que es muy buena la atención en la actualidad por muchos funcionarios, el 16% dijeron que la atención que reciben en las instituciones públicas es regular, el 13% manifestó como excelente dicha atención y un 8% definió como deficiente la atención por parte de muchos funcionarios instituciones públicas.

Pregunta Nº 3. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio?

CUADRO # 24 Tiempo de espera

¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
3	5 minutos	57	15%
	10 minutos	95	25%
	15 minutos	137	36%
	30 minutos	76	20%
	1 hora o más	15	4%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 25 Tiempo de espera



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Se puede mencionar que de las 381 personas encuestadas equivalentes al 100%, se establece que el 36% manifestó que en las instituciones públicas tiene que esperar 15 minutos para solicitar un servicio, mientras que el 25% indicó 10 minutos de espera, el 20% menciona 30 minutos para recibir el servicio, el 15% resaltaron 5 minutos de espera para el servicio y un 4% dijeron esperar 1 hora o más tiempo en las instituciones públicas para recibir el servicio, esto surge por la gran demanda de clientes que estas instituciones del estado mantienen diariamente.

Pregunta N° 4. ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con la información que le brindan los funcionarios?

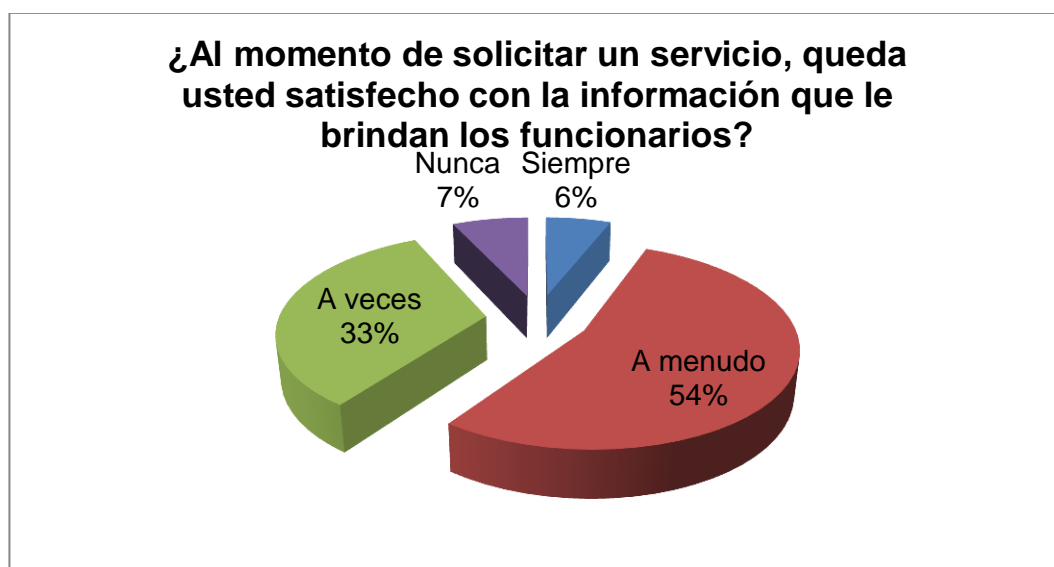
CUADRO # 25 Satisfacción de información

¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
4	Siempre	23	6%
	A menudo	206	54%
	A veces	126	33%
	Nunca	27	7%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 26 Satisfacción de información



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 381 personas que participaron en la encuesta, se establece que el 54% indicaron que a menudo quedan satisfechos con la información brindada por parte de los funcionarios, el 33% mencionó que solo a veces a veces se sienten satisfechos con la información que le brindan en, el 7% manifestó que nunca se sienten satisfechos y un 6% indico siempre quedar satisfecho con la información requerida y el servicio brindado.

Pregunta N° 5. ¿Los funcionarios le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?

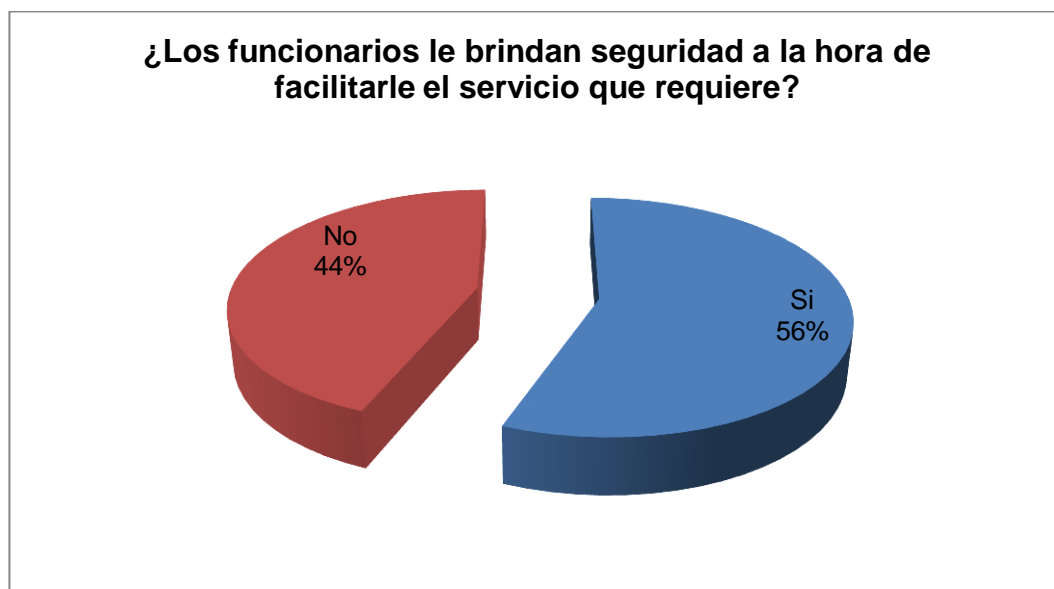
CUADRO # 26 Brindan seguridad

¿Los funcionarios le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5	Si	213	56%
	No	168	44%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 27 Brindan seguridad



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Se puede observar en el gráfico que se ilustra, que de las 381 personas encuestadas el 56% de ellos manifestaron que muchos de los funcionarios que laboran en instituciones públicas si les brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio requerido, mientras que el 44% indicaron que los funcionarios no les brindan seguridad al momento de prestarle determinado servicio.

Pregunta Nº 6. ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en las transacciones u operaciones?

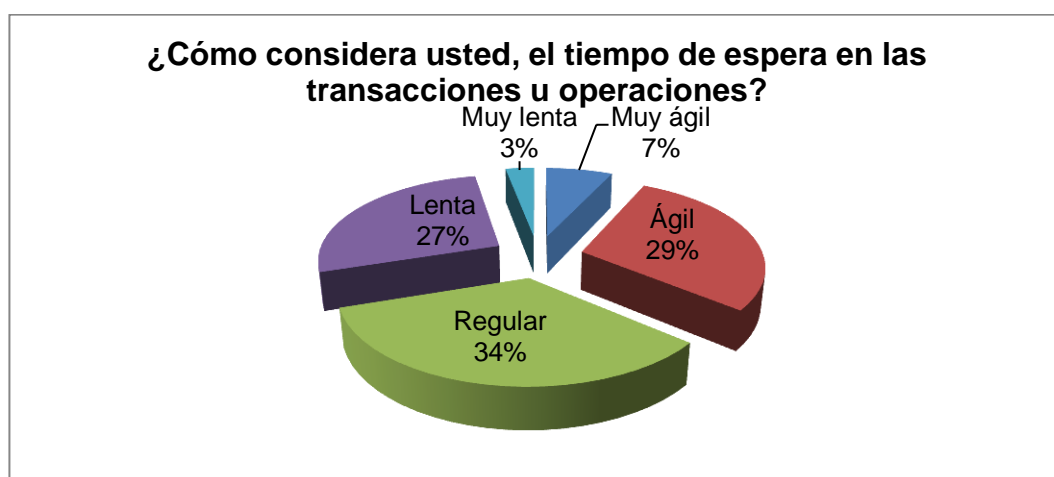
CUADRO # 27 Tiempo de espera en las transacciones

¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en las transacciones u operaciones?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
6	Muy ágil	27	7%
	Ágil	110	29%
	Regular	130	34%
	Lenta	103	27%
	Muy lenta	11	3%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 28 Tiempo de espera en las instituciones



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 381 encuestas realizadas a los usuarios de las instituciones públicas, se indica que el 34% estima regular el tiempo de espera en las transacciones u operaciones que se les realizan, el 29% manifestó como ágil el tiempo de espera en las transacciones requeridas, el 27% menciona como lento el tiempo de espera en los trámites solicitados, el 7% resaltaron como muy ágil el tiempo de espera en la realización de un trámite y un 3% recalco que el tiempo en recibir dicha respuesta por parte de las funcionarios de estas instituciones es muy lento.

Pregunta N° 7. ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

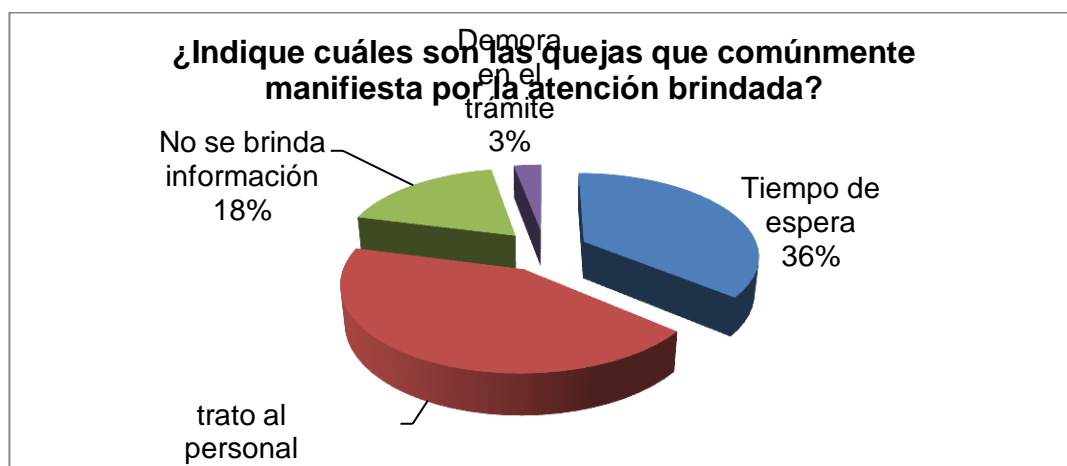
CUADRO # 28 Quejas

¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
7	Tiempo de espera	137	36%
	trato al personal	164	43%
	No se brinda información	69	18%
	Demora en el trámite	11	3%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 29 Quejas



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De la encuesta realizada a las 381 personas que son usuarios de las instituciones públicas, se puede establecer que el 43% de ellos manifestó que las quejas que comúnmente manifiesta es por el trato inadecuado que muchos funcionarios brindan al cliente, el 36% mencionó que sus quejas son por el tiempo de espera, ya que tienen que estar demasiado tiempo para recibir el servicio, el 18% indicó que sus quejas son porque no se brinda la información adecuada y completa, y un 2% es por la demora en el trámite.

Pregunta Nº 8. ¿Qué tiempo se demoran en la institución para darle soluciones a sus reclamos?

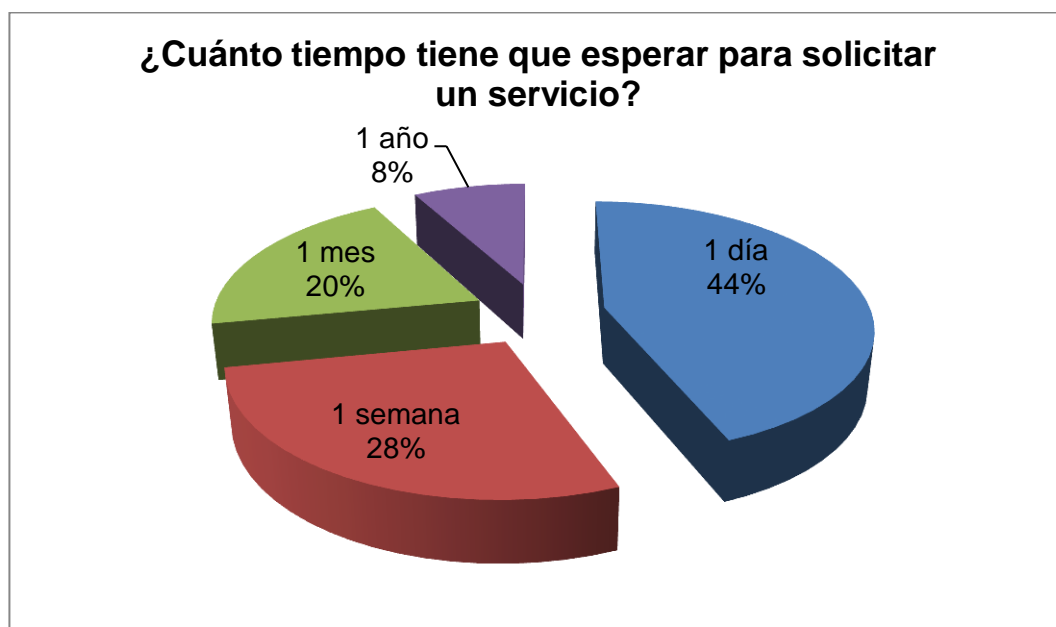
CUADRO # 29 Dar soluciones

¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
8	1 día	168	44%
	1 semana	107	28%
	1 mes	76	20%
	1 año	30	8%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 30 Dar soluciones



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se puede manifestar que de los 381 usuarios que participaron en la encuesta, el 44% indicaron que en las instituciones públicas se demoran 1 día para dar soluciones a sus trámites requeridos, el 28% mencionó que ellos tienen que esperar 1 semana para que le solucionen sus trámites, el 20% manifestaron que tienen que esperar desde 1 mes, y el 8% recalco desde un año en adelante, ya que solo les prestan atención a ciertos asuntos y no a todos.

Pregunta Nº 9. ¿Al haber concluido el trámite del servicio recibido como se ha sentido usted?

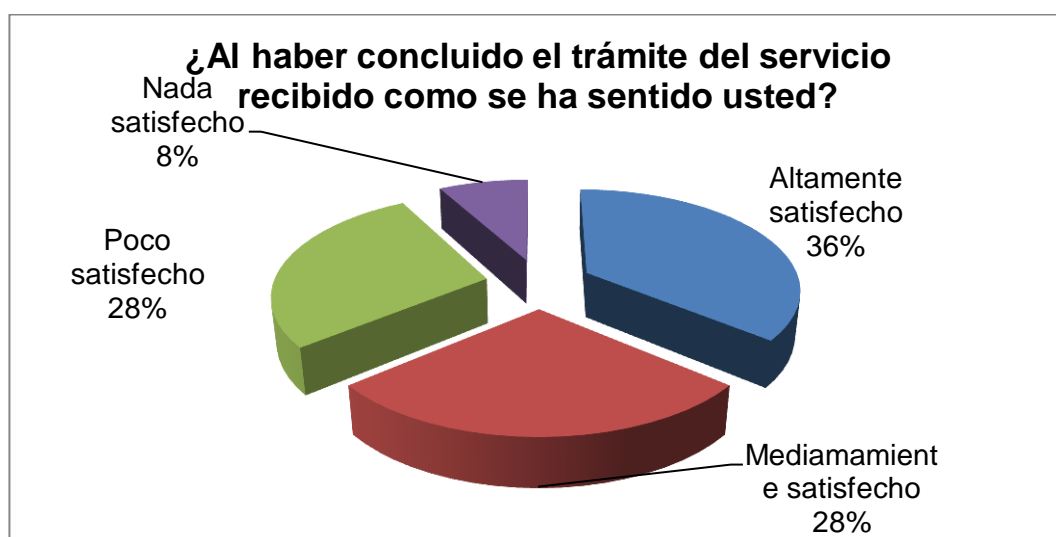
CUADRO # 30 Trámite del servicio

¿Al haber concluido el trámite del servicio recibido como se ha sentido usted?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
9	Altamente satisfecho	30	8
	Medianamente satisfecho	107	28
	Poco satisfecho	107	28
	Nada satisfecho	137	36
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 31 Trámite del servicio



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta de los 381 usuarios, se puede establecer que el 8% se sienten altamente satisfechos con el servicio brindado al haber concluido el trámite requerido, el 28% indica que después de haber concluido el trámite y recibido el servicio se sienten medianamente satisfechos, mientras que el otro 28% de los clientes dicen sentirse pocos satisfechos, y un 36% no se sienten nada satisfechos en la culminación del trámite o servicio.

Pregunta Nº 10. ¿Cómo usuario califique la calidad del servicio de una dependencia pública?

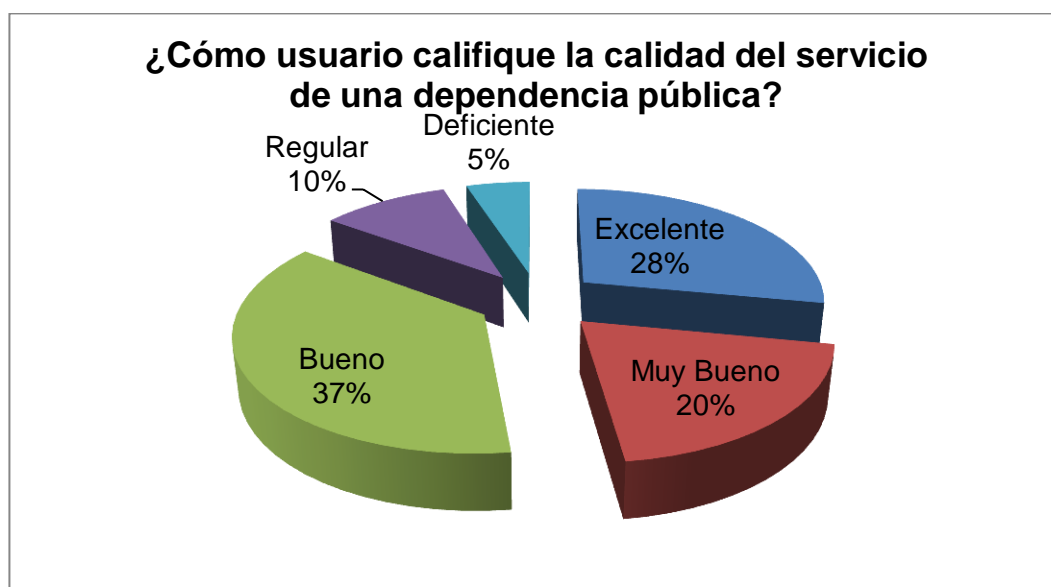
CUADRO # 31 Calificación de la calidad

¿Cómo usuario califique la calidad del servicio de una dependencia pública?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
10	Excelente	107	28%
	Muy Bueno	76	20%
	Bueno	141	37%
	Regular	38	10%
	Deficiente	19	5%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 32 Calificación de la calidad



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se muestra en la ilustración gráfica que de los 381 usuarios que participaron en la encuesta, el 37% de ellos indicaron que consideran bueno la calidad del servicio dentro de las instituciones públicas, el 28% manifestaron que les parece excelente la calidad del servicio que realizan los funcionarios, el 20% muy bueno, el 10% indicaron que es regular y un 6% dice que es deficiente.

Pregunta N° 11. ¿Qué le gustaría que se mejore en la institución?

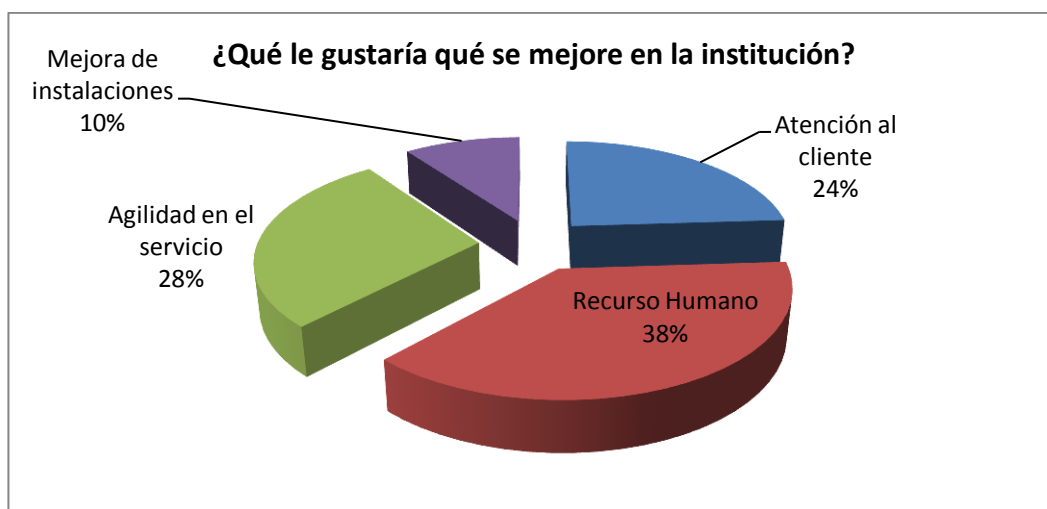
CUADRO # 32 Mejorar la institución

¿Qué le gustaría que se mejore en la institución?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
11	Atención al cliente	91	24
	Recurso Humano	145	38
	Agilidad en el servicio	107	28
	Mejora de instalaciones	38	10
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 33 Mejorar la institución



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

De las 381 encuestas realizadas a los usuarios que visitan constantemente las instituciones públicas, se puede señalar que el 37% manifestó que le gustaría que se mejore en este ámbito el recurso humano ya que es la imagen de una organización, el 28% mencionó que le gustaría que se mejore la agilidad en el servicio, ya que muchos trámites demoran demasiado tiempo en resolverse, el 24% resalta que la calidad y un 10% la mejora en instalaciones ya que la comodidad influye mucho en el ámbito laboral.

Pregunta N° 12. ¿Considera Ud. que dentro de las instituciones públicas se presentan actos de corrupción?

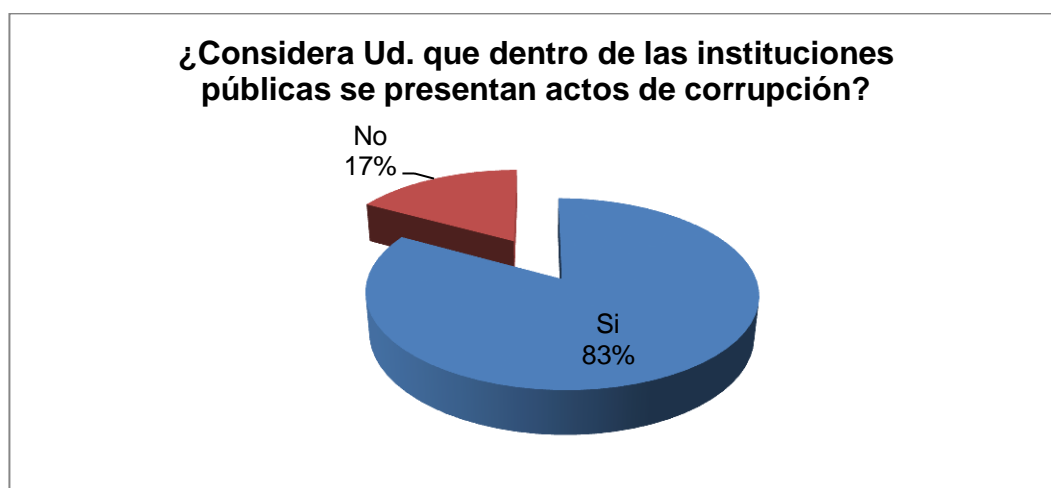
CUADRO # 33 Actos de corrupción

¿Considera Ud. que dentro de las instituciones públicas se presentan actos de corrupción?			
ÍTEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
12	Si	316	83%
	No	65	17%
	Total	381	100%

Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

GRÁFICO # 34 Actos de corrupción



Fuente: Encuestados

Elaborador por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Se puede concluir que de las 381 encuestas realizadas a los usuarios que visitan las instituciones públicas, el 83% establecieron que en las instituciones públicas si se presentan constantemente actos de corrupción por parte de muchos elementos que laboran dentro de la misma, haciendo quedar mal a la institución y demás elementos que trabajan transparentemente, y el 17% indicaron que no le parece que existan dichos actos de corrupción ya que ahora todo está más controlado y organizado.

4.2. ENTREVISTA APLICADA A LAS DIFERENTES INSTITUCIONES PÚBLICAS.

1. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área o departamento?

De los funcionarios entrevistados que forman parte de las instituciones públicas, se puede indicar que el 100% de los que participaron en la entrevista, están al tanto de los problemas que se suscitan en su área de trabajo, como se puede constatar cada funcionario se encuentran capacitado para realizar dichas funciones y el puesto requerido, así mismo manifiestan que están dispuestos a adaptarse a los cambios que se efectúen en su área o en la institución en base a normas, reglamentos y resoluciones, para ser aplicados en los diferentes casos que se presenten y poder darle el debido trámite, seguimiento y solución que se requiera.

Así mismo al no cumplir con las funciones designadas, los altos mandos pueden establecer multas, sanciones y llamados de atención al no cumplir lo requerido.

Cada funcionario es responsable de su área y al no poder resolver un problema que se suscita en su módulo, se reúne con el Director o Gerente de determinada institución pública, para buscar alternativas de solución o enviar informes a las autoridades correspondientes sobre lo que está ocurriendo, y así dar una solución oportuna al problema originado.

2. ¿La institución cuenta con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?

De los funcionarios que fueron entrevistados en las diferentes instituciones públicas, se puede establecer muchos de ellos desconocen la existencia del buzón de sugerencias, mientras que el 85%, indicaron que si existe un buzón de sugerencias para que los clientes depositen sus quejas, comentarios o inquietudes, ese buzón se encuentra en la parte interna de las instituciones, este buzón se encuentre debidamente sellado, y cada cierto tiempo es revisado por supervisores encargados, teniendo en cuenta que este buzón no puede ser monitoreado por funcionarios de la institución.

3. ¿En la realización de su trabajo aplica usted los procesos adecuadamente?

Se puede establecer que de los funcionarios entrevistados en las diferentes Instituciones Públicas, el 100% manifestaron que tratan de realizar sus procesos adecuadamente porque un error podría perjudicar a los usuarios o la imagen institucional y este funcionario serán debidamente sancionados por la autoridad competente en base a las resoluciones vigentes por el órgano regulador.

Lo que respecta al servicio al cliente, hacen lo posible por manejar adecuadamente los procesos sistematizados y darle el tratamiento necesario a los trámites que se suscitan cada día. Por tal razón en las instituciones públicas se han incrementado nuevas áreas de atención al cliente, para que cada funcionario realice adecuadamente los procesos que se les hace responsable.

4. ¿Qué clase de guía utiliza para respaldar los procesos que se realizan en su área o sección?

De los funcionarios entrevistados el 77% manifestaron que solo se basan en su experiencia para realizar sus procesos, mientras que el 23% que realizan procesos sistematizados en las diferentes áreas necesitan capacitación para poder desarrollar estas funciones, así mismo funcionarios pertenecientes a áreas contable comentaron, que ellos utilizan sistemas como el SIPREN, entre otros para realizar los inventarios, hacer transacciones, de esta manera solo se ingresan valores y se evitan los errores, a diferencia de los demás funcionarios contratados tienen que rotar por las áreas para conocer los procesos que se realizan, o recibir una capacitación de los funcionarios experimentados.

5. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?

Se puede establecer que el 94% de los funcionarios entrevistados en las Instituciones Públicas, manifestaron que cada departamento cuenta con su implementación necesaria para realizar sus funciones, como es la computadora, impresora, telefax, copiadora, sellos, y demás instrumentos para sus labores diarias, contando con equipo independiente en cada departamento. Cuando se presenta el caso de que algún equipo no funciona correctamente o está defectuoso, se solicita la ayuda de profesionales técnicos que den el respectivo mantenimiento a los equipos, y si no se tiene solución se deberá adquirir de inmediato uno nuevo, ya que no se puede dejar de funcionar un área por falta de implementación.

6. ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la institución?

Mediante la entrevista realizada a funcionarios de las diferentes Instituciones Públicas, se puede concluir que el 77% manifestó que cada uno de ellos, solo realizan su trabajo y casi no se relacionan con las demás áreas solo tienen relación directa con los altos mandos, para dar a conocer alguna anomalía, mientras que el 23% correspondientes a áreas donde se manejan procesos sistematizados, manifestaron que si existe comunicación y trabajo en equipo, en el caso de las áreas contables están relacionados directamente con los presupuesto de la Institución, se encuentran en constante dialogo con el director o gerente, porque en base a lo establecido en estas áreas contables, se destina de la dirección general del estado un presupuesto límite para gastos y no se puede exceder del mismo. Así mismo con las personas intermediarias de realizar procesos claves para solucionar un trámite o realizar operaciones.

7. ¿Cada qué tiempo le brindan capacitación para atender al cliente?

Mediante los datos recolectados a través de la entrevista a los funcionarios de las diferentes Instituciones Públicas, el 100% de ellos indican que reciben capacitación cada año, o dependiendo de la rotación de áreas, ya que la institución se encuentra inmersa en cambios y tecnología, para dar una mejor atención a los clientes, adecuando de esta manera una nueva infraestructura, espacio y ventilación, así mismo contando con un televisor para que las personas se distraigan mientras esperan, para ser atendidos. Lo referente al departamento contable, manifestaron que ellos mismo se auto capacitan, ya que el área de contabilidad, está inmerso en cambios, que varían cada cierto tiempo. Los departamentos relacionados con el cliente, realizan talleres, reciben capacitación cada 6 meses o al año, pero solo el funcionario responsable del módulo que se reestructure o nuevos cambios que se susciten en procesos.

8. ¿Estaría de acuerdo que se implemente en la institución un guía de gestión de indicadores?

De los funcionarios entrevistados en las instituciones públicas, se puede indicar que el 85%, manifestaron que sería de gran ayuda la implementación de una guía de gestión de indicadores, para de esta manera respaldar sus acciones, ya que pierden mucho tiempo en entrenar a un nuevo funcionario para que se adapte al sistema que se maneja en dicha institución, porque en la actualidad existen muchas deficiencias, porque las instituciones públicas muchas veces reflejan una mala imagen por malos elementos que no realizan adecuadamente sus labores, a pesar de que algunas instituciones cuentan con manuales de políticas y normas y no de procesos plasmados en documentos, de tal forma que solo los funcionarios claves de dichas áreas saben cómo realizar el trabajo. Mientras que el 15% de los funcionarios con mayor experiencia, indicaron que no es necesaria una guía para convertir una administración institucional pública en productiva, y eficiente, porque ellos ya conocen los manejos operativos y solo personas experimentada manejan dichas operaciones.

9. ¿Cada qué tiempo le realizan test para evaluar su desempeño?

Mediante la entrevista realizada a los funcionarios de las Instituciones públicas, el 100% de ellos comentan que se les realiza test, cada 6 o 3 meses la Semplades, a todos los servidores públicos, realizándoles preguntas, supervisando y evaluando los trabajos que los funcionarios realizan, durante un determinado tiempo, así mismo les revisan sin están al día con las declaraciones tributarias, con los anexos transaccionales, u operaciones que deben ser realizadas mensualmente en la institución, dependiendo de cada área.

Así mismo verifican el desempeño de las funciones, como es la atención con el cliente, si se les brinda la atención adecuada a los clientes, de esta manera se los evalúa si están en condiciones de brindar un buen servicio a los usuarios o si necesitan capacitación o ser cambiados de áreas.

10. ¿Cuál es su aspiración personal en la institución?

Se puede establecer mediante la entrevista realizada a los funcionarios de instituciones públicas, el 69% de ellos indicaron que tratan de brindar un servicio eficiente y muchas veces ese objetivo no se cumple por la gran afluencia de usuarios que solicitan un servicio frecuentemente y existe una gran presión al no poder resolver todos los trámites inmediatamente, tratan de dar una solución o respuesta positiva a los clientes. Mientras que el 31%, comentaron que su aspiración personal dentro de la Institución es mantenerse en el trabajo hasta que le toque la jubilación y dar lo mejor de ellos, sus experiencias conocimientos, porque estando en la institución se profesionalizan y tienen la oportunidad de tener una vida digna.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Siguiendo al análisis de los resultados se ha podido constatar que la hipótesis general planteada ha determinado lo siguiente:

CUADRO # 34 Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	Con la aplicación de un sistema de gestión de indicadores, se mejora la administración de una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción.				
ENSUESTAS A USUARIOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS					
Pregunta Nº 12	MUESTRA	RESULTADOS		PORCENTAJES	
		SI	NO	SI	NO
¿Considera Usted que dentro de las instituciones públicas se presentan actos de corrupción?	276	230	46	83%	17%

Fuente: Hipótesis General de investigación
Elaborado por: Milton Barzola

Descripción del resultado:

Como se observa en el resultado a esta pregunta, se muestra claramente que el 83% de los encuestados consultados manifestaron que si se presentan actos de corrupción, verificando de esta manera la necesidad de aplicar un sistema de gestión de indicadores para mejorar la administración pública.

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

CONCLUSIONES

Mediante la encuesta a los clientes que habitualmente visitan las instalaciones de las instituciones públicas, se determinó que el servicio que prestan estas organizaciones es aceptable, pero existe un porcentaje considerable de usuarios que manifiesta que no se encuentra satisfecho con el servicio que prestan las instituciones públicas.

Así mismo se determinó que existe un margen de desconfianza por parte de los usuarios pues manifiestan que en muchos casos todavía se presentan actos de corrupción que perjudican la imagen de dichas instituciones y causan molestia en las personas que acuden a diario a solicitar un servicio o resolver algún inconveniente que se presenta en su vida diaria.

En la entrevista también se determinó que altos mandos de las instituciones públicas mencionan que existen controles para determinar si son estas organizaciones están siendo eficientes y eficaces o no cumplen a cabalidad con la labor que deben desempeñar, satisfaciendo las diferentes necesidades de los usuarios.

Se debe analizar cuáles son las principales causas que ocasionan este tipo de inconvenientes que manifiestan los usuarios si se deben por falta de preparación del personal, falta de recursos en las instituciones públicas o existe también una cultura inadecuada de los usuarios de ofrecer coimas para agilizar un servicio o definitivamente el sistema de las instituciones públicas continúa con muchas falencias entre ellas la corrupción y la falta de verdadera preparación del servidor público y dar una buena atención para lo cual fue contratado.

RECOMENDACIONES

Determinar cuáles son las principales falencias de porque los usuarios consideran que el servicio que prestan las instituciones del sector público es deficiente y que ocasione que no se sientan satisfechos cada vez que acuden a solicitar algún trámite en determinadas organizaciones.

Establecer las medidas correctivas para evitar al 100% que existan actos de corrupción por parte de los diferentes servidores públicos, pues esto genera desconfianza en las personas que acuden a diario a las instituciones del sector público a solicitar un servicio, además que perjudica la imagen corporativa de las mismas.

Mejorar los indicadores de evaluación que determinan si las instituciones públicas están cumpliendo a cabalidad con sus funciones, pues en la actualidad se menciona que no son suficientemente efectivos para determinar las diferentes falencias que aún se presentan por partes de los servidores públicos.

CAPÍTULO V

“GUÍA GERENCIAL DE INDICADORES PARA CONVERTIR UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN PRODUCTIVA, EFICIENTE. TRANSPARENTE Y LIBRE DE CORRUPCIÓN”.

5.1 ANTECEDENTES

En un mundo cambiante el Estado necesita ser competidor, siendo primordiales para desarrollarse la eficiencia y la efectividad en conjunto con la competencia, en donde el hombre despliega sus mayores potencialidades. Sin embargo, para poder competir, el Estado necesita agilidad para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar el mejor servicio a la comunidad. De conformidad con la Constitución Política, el sector público se subdivide en el Sector Público Financiero y el Sector Público no Financiero.

Las entidades del sector público financiero son entidades autónomas, por lo tanto, pertenecen al estado pero no dependen de la parte financiera del gobierno ecuatoriano con sus niveles ejecutivo, legislativo y judicial, las mismas que se financian por el Estado ecuatoriano, por recursos propios que gestione cada Entidad financiera y por fondos que reciban de organismos internacionales como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM).

Entre las entidades del sector público financiero están:

- Banco Central del Ecuador
- Corporación Financiera Nacional
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Banco del Estado, entre otros.

El sector público no financiero está conformado por aquellas entidades pertenecientes al estado ecuatoriano, cuya finalidad es brindar sus servicios, sin fines de lucro en beneficio a la sociedad ecuatoriana. El Sector Público no Financiero está constituido por los siguientes organismos y entidades:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

En el Anexo 1 se detalla la estructura orgánica del sector público ecuatoriano.

5.2 PROPÓSITO

La guía gerencial de indicadores, permitirá establecer objetivos claros, uniformidad con las normas técnicas, relacionarlas con las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral para lograr un seguimiento adecuado y continuo de las diferentes actividades de una empresa pública y simplificar el control.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo General

- Elaborar una guía gerencial de indicadores, relacionadas a las normas de control interno en el manejo adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales para convertir una empresa pública en productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer las normas de control interno que tenga una importante relevante con la guía.
- Determinar los indicadores de gestión que se relacionan con las normas de control interno.
- Relacionar las actividades de información mediante los procesos de seguimiento de la norma de control interno demostrando su efectividad.
- Diseñar una Guía Gerencial de Indicadores con los respectivos procesos y procedimientos.

5.4 BASE TEÓRICA

5.4.1 Función de Entidades Y Organismos.

En base a sus respectivas funcionalidades las entidades del sector público no financiero tienen su correspondiente enfoque en cuanto a la misión de mejoras en beneficio del País, entre las entidades públicas de mayor trascendencia se pueden nombrar:

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ).- El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, que comprende: órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos.

Procuraduría General del Estado (PGE).- Organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la capital de la república y, podrá establecer delegaciones distritales y provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.

Superintendencias: Son organismos técnicos con autonomía administrativa, economía y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de

que las actividades económicas y los servicios que presten se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).- Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente, orientados hacia un cobro eficiente de tributos, a la facilitación y control de gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura competitiva, que garanticen la excelencia en el servicio a los usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo del Estado ecuatoriano.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).- Generar y difundir información estadística útil y de calidad del país con el propósito de facilitar la evaluación del desarrollo de la sociedad y de la economía, así como promover las actividades del Sistema Estadístico nacional.

Consejo Nacional Electoral (CNE).- Es el máximo organismo de sufragio en el Ecuador, con sede en Quito y jurisdicción en el territorio nacional; organiza, vigila, y garantiza los procesos electorales, y juzga las cuentas que rindan los partidos, movimientos políticos, organizaciones y candidatos, sobre el monto, origen y destino de los recursos que utilicen en las campañas electorales.

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FFAA).- Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea constituyen los órganos operativos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En cumplimiento del mandato constitucional, desarrollan el poder militar para la consecución de los objetivos nacionales que garanticen la defensa y contribuyan a la seguridad y desarrollo de la Patria.

Servicio de Rentas Internas (SRI).- Tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la

normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

5.4.1. La Contraloría General del Estado y la Gestión Pública.

La Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos.

Promueven el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a su ámbito, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría de su supervisión y control.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.

Como se dijo en el marco teórico, el establecer indicadores de desempeño que verdaderamente sean medibles en el sector público, si es un dolor de cabeza; sobre todo debido a la cultura organizacional existente en dicho medio, lo que ha provocado una resistencia total de parte de los empleados a la evaluación sea a su trabajo o a la entidad en sí.

A fin de que los indicadores sean realmente válidos y por tanto sirvan para evaluar de manera concreta al flujo de información, dichos indicadores tienen que ser totalmente cuantitativos.

Sin embargo, no es menos cierto que una evaluación cualitativa también es necesaria para medir el desempeño, pero esta es muy subjetiva y va apegada a percepciones, sensaciones e incluso sentimentalismos, por lo que el porcentaje de validez que se le dé como para evaluar una nueva estructura organizacional, será muy bajo.

Se debe tener presente que una evaluación cualitativa puede ser realizada mediante una encuesta de percepción; mientras que una evaluación cuantitativa, a más de que puede ser implementada con una encuesta, puede ser implementada a través de programas de computación o algún mecanismo de control de actividades, de forma que se pueda mantener un monitoreo constante al trabajo de los funcionarios de una institución, con lo que a través de los resultados, se puede obtener información del desempeño de los empleados y por consiguiente, la eficiencia de la institución.

Dentro del sector público ecuatoriano, una de las mayores quejas es la demora que se presenta para despachar los trámites que se realizan a la interna de las mismas. La excesiva burocracia, la falta de sistemas de información adecuados, la no aplicabilidad o correcto uso de las existentes, la falta de dicha tecnología en algunas entidades, la resistencia al cambio y la cultura organizacional; son entre otras, las principales causas del inconveniente indicado. No hay que perder de vista y por tanto dejar de tener en cuenta que está demora se en los trámites externos y los internos.

El otro problema que a menudo se presenta en el sector público es la poca diligencia, proactividad, iniciativa y falta de cultura de servicio que

tienen la gran mayoría de empleados públicos. El sentirse amparados y protegidos bajo las leyes laborales vigentes para el sector público, así como por los contratos colectivos, sindicatos, asociaciones de empleados y la falta de evaluaciones periódicas al desempeño del empleado, amparados en el mal utilizado derecho constitucional de la estabilidad laboral, ha provocado que los índices de gestión de los empleados y por tanto de las instituciones públicas, sean alarmantemente bajos.

Es por ello que se ve claramente la necesidad de implementar indicadores que reflejen de manera rápida y veraz los tiempos de trabajo y los niveles de desempeño de los empleados. En tal virtud, la propuesta de indicadores cuantitativos para las instituciones públicas, debe basarse en dos tipos esenciales para el desenvolvimiento de la misma, estos son los indicadores de desempeño.

5.4.2. Normas de Control Interno

Es necesario hacer énfasis a la utilización de las Normas de Control Interno, que facilitan realizar un mejor control sobre los indicadores de gestión de un administrador o director de una empresa pública, que requiere tener conocimiento sobre la utilidad y el cumplimiento en el caso de dirigir una institución de esta índole.

Como se ha visto anteriormente, consta de un código, donde se detalla y describe la actividad, la descripción de las tareas, esto permitirá relacionarla con el indicador adecuado permitiendo de esta manera que el resultado se observe durante la gestión que la aplica.

5.4.3. Clases de Indicadores.

- **Indicadores inputs:** Son fundamentales para la evaluación de economía y eficiencia, y se los puede obtener de la contabilidad de costos. Son las medidas que nos permiten conocer la clase y cantidad de recursos usados en una determinada acción o programa.
- **Indicadores Outputs:** estos pretender obtener la calidad de los servicios prestados o de un programa.
- **Indicadores Outcomes:** Son los aportes en términos no monetarios de una actividad o programa, también conocidos como indicadores de eficiencia social.

Con el tipo de indicadores antes mencionados, se tendrá una visión clara del tiempo que un trámite administrativo toma en ser ejecutado, así como el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión del mismo, concretamente en las actividades que se realizan para obtener el resultado, todo esto dentro del marco de la nueva estructura organizacional propuesta; debido principalmente a que a través de ella se da el flujo de información institucional, elemento vital del trabajo cotidiano en cualquier entidad, sea pública o privada.

Luego del análisis del tipo de indicadores a ser implementados, es necesario detallarlos y establecerlos de manera clara a fin de que no sean mal interpretados o mal utilizados.

Como el trabajo en el sector público está orientado a la prestación de servicios, sea a otras instituciones públicas o privadas, o al público en general; generalmente a estos servicios se los denomina trámites, y son iniciados mediante un requerimiento escrito.

Es por ello que aparece un elemento vital para la evaluación del desempeño del empleado y por tanto de la institución, estos son los trámites. Con este primer insumo, es necesario conocer el número que en un determinado período han ingresado a la institución y el número que han sido despachados y culminados de forma positiva o negativa para quien lo requirió. Esto último, da la medida de los productos o resultados de la institución.

Junto con los trámites y los resultados de los mismos, es necesario establecer un tiempo de duración del mismo, según las actividades que se realicen y el tiempo de cada una de las mismas. Una vez establecido dichos parámetros, estos darán la medida de que si las actividades relacionadas con el trámite, previo a la entrega del producto o resultado, se están cumpliendo adecuadamente.

Es por tanto que los indicadores de desempeño propuestos son la eficacia y la eficiencia, los mismos que para efectos de ser calculados, requieren de los siguientes parámetros:

- Número de trámites ingresados
- Número de trámites finalizados
- Tiempo total de entrega del producto o resultado

Con estos indicadores se puede medir la eficacia y eficiencia del trabajo cotidiano de los empleados, del flujo de información institucional y por tanto, de la estructura organizacional propuesta.

Dada la complejidad de los trámites y la variedad de los mismos al interior de las instituciones públicas, el presente estudio se limitará a establecer indicadores de desempeño que permitan conocer la eficacia en la atención de los trámites; y, la eficiencia de los mismos, lo que nos dará los niveles de incidencia en la productividad de la institución.

Es por ello que, en base a los parámetros establecidos, el cálculo de la eficacia estará dada por la relación entre el número total trámites finalizados (productos o resultados entregados) y el número de trámites ingresados. Esquemáticamente la fórmula de cálculo de la eficacia sería como se muestra a continuación:

$$\text{Eficacia} = (\# \text{ trámites finalizados} / \# \text{ trámites ingresados}) * 100$$

El resultado de la ecuación anterior proporcionará un porcentaje, el cuál será la medida de la eficacia organizacional. Por ejemplo, si en un momento determinado de tiempo se recibieron 15 trámites y de los mismos se despacharon o finalizaron apenas 11, el resultado de la ecuación es 73,33%, lo que indicará que la institución tiene ese porcentaje de eficacia. En el mismo ejemplo, si se finalizaron tres, el resultado es el 20% de eficacia. Finalmente, si se llegaron a finalizar los quince, el resultado sería el 100% de eficacia.

Cómo es lógico y se dijo anteriormente, cada trámite tiene una lógica diferente y por tanto el tratamiento del mismo es distinto el uno del otro. Por lo tanto es menester, previo al establecimiento del indicador que proporcionará la eficiencia en la atención de los trámites, determinar el tiempo de duración de los mismos en base a los recursos con los cuales se dispone para el efecto.

Cabe recalcar que cada una de las instituciones del sector público, también deberá hacer un análisis y evaluación de los trámites y recursos con lo que dispone para atenderlos.

Con este antecedente, la relación que permite conocer la eficiencia en la atención de los trámites estará dada por la relación entre el número de trámites finalizados con el tiempo de duración establecido.

Esquemáticamente esta relación se verá de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia} = (\# \text{ trámites finalizados} / \# \text{ tiempo trámite}) * 100$$

El resultado de esta ecuación permitirá conocer la medida de la eficiencia organizacional. Por ejemplo, si un trámite toma un día, y al momento de evaluar se observa que en un día cualquiera ingresan tres trámites y se atiende y finaliza un solo trámite, el resultado de la ecuación es 1 trámite / día; por lo que se puede decir que se está utilizando los recursos de manera adecuada y por tanto que se es eficiente. Si en el mismo lapso de tiempo, se atienden y finalizan los tres trámites, el resultado 3 trámites / día, lo que indicaría que los recursos están siendo aprovechados de mejor forma y por tanto hay mayor eficiencia en el aprovechamiento de los mismos. Finalmente, si en el lapso de tiempo del ejemplo indicado, no se llega a finalizar ningún trámite, o se establece que el trámite está a un porcentaje de su finalización, se ubicará en la fórmula el valor de dicho porcentaje en números decimales, por ejemplo 0,70, lo que dará como resultado 0,7 trámites / día, lo que indicará que existen problemas en el uso de los recursos y por tanto no hay eficiencia.

No está por demás mencionar que en determinadas circunstancias es posible que los recursos se los aproveche al máximo, pero que por factores exógenos al proceso, el trámite no puede ser finalizado, el indicador propuesto se convierta en subjetivo. Sin embargo, al momento de levantar el tiempo de duración del trámite, es necesario tomar en cuenta los posibles inconvenientes y aspectos que pueda o vayan a afectar el normal tratamiento del mismo, minimizando de esta forma la posible subjetividad que pueda presentarse bajo ciertas circunstancias.

Con los indicadores de eficacia y eficiencia anteriormente descritos, y teniendo claro el alcance del presente estudio, se obtiene los niveles de productividad de las instituciones del sector público. Para ello, es

importante definir de forma general y en consenso, basados en los indicadores propuestos de eficacia y eficiencia, los niveles aceptables de los mismos, es decir, establecer el piso mínimo en base al cual se puede decir que la gestión o nivel de productividad es aceptable.

5.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.5.1 Generalidades

Las guías gerenciales actualmente se han constituido en una herramienta importante para la toma de decisiones en las empresas públicas y privadas, por lo tanto la alta gerencia dedica un considerable tiempo y esfuerzo a la definición de políticas generales, estructuras organizaciones, conceptualizar las áreas, elaboración de manuales de funciones, para lo que se requiere la realización de procesos para mejorar la administración.

5.5.2 Objetivo de la Guía Gerencial de Indicadores

- Disponer de una herramienta gerencial de apoyo a los administradores y directores de las empresas públicas, para simplificar el control interno de las diferentes actividades administrativas, financieras y operativas.

5.5.3 Misión del GGIG

“Proveer una herramienta gerencial para la toma de decisiones en control interno de los procesos, organización, administración y operación de una empresa pública”.

5.5.4 Visión del GGIG

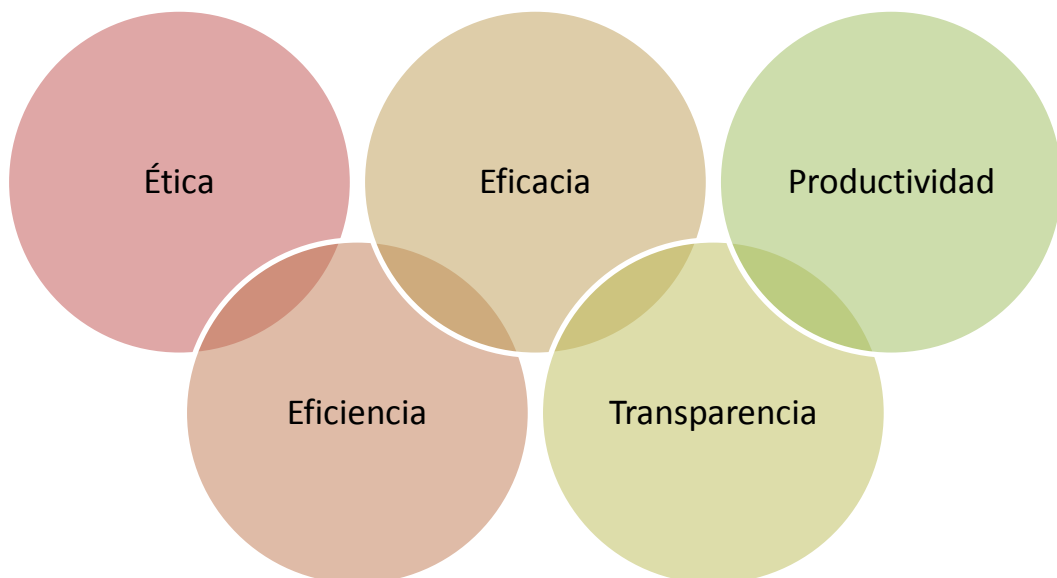
“Lograr que la gestión gerencial en la administración pública se convierta en productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción”.

5.5.5 Valores Corporativos

Esta guía gerencial de indicadores cuenta con los valores o principios básicos que permitirán el compromiso del funcionario identificarse con ética en el servicio público, demostrando eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos y resultando con la productividad en el trabajo confirmando su transparencia en las acciones encomendadas.

Se formulan los siguientes valores corporativos:

GRÁFICO # 35 Valores corporativos



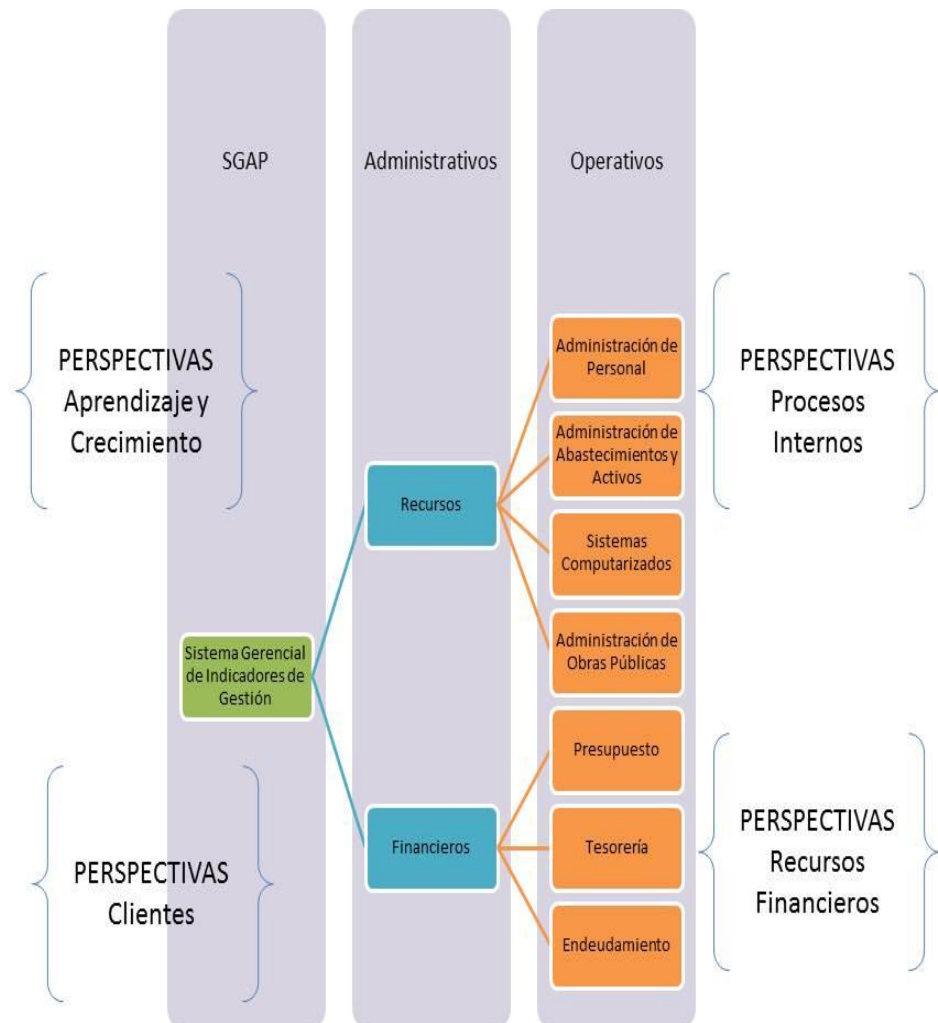
Fuente: Datos de la investigación.
Elaborado por: Milton Barzola

5.6 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para diseñar el respectivo Cuadro de Mando para las instituciones del sector público, se realiza la sincronización o alineamiento horizontal para el proceso de Administración de Recursos.

Los siguientes pasos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) son: el seleccionar las perspectivas, desglosar la función básica según cada una de las perspectivas, diseño del mapa estratégico, sincronizar los indicadores y los factores de éxitos.

GRÁFICO # 36 Modelo de Gestión CMI



Fuente: Datos de la investigación.
Elaborado por: Milton Barzola

5.6.1 Selección de perspectivas

Las perspectivas son las dimensiones claves de cada organización, por lo que dependerá del modelo de negocio la selección de las mismas. Estas pueden variar, pero lo importante es que en el modelo se reflejen las estrategias en una relación causa-efecto y que los indicadores sean los necesarios para la gestión de la organización.

En el CMI para las instituciones públicas, se definió usar las cuatro perspectivas básicas: de Aprendizaje y Crecimiento, de Procesos, Financiero y la del Cliente, en esta última se reflejarán los resultados del modelo aplicado.

5.6.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva busca identificar la infraestructura y competencias estratégicas que la organización debe mantener o incrementar para lograr el progreso y desarrollo. El alcanzar los objetivos planteados en esta perspectiva inducirá a lograr efectos importantes en las demás perspectivas.

Adquirir las competencias e infraestructura adecuada, tener acceso a la información estratégica y alinear las metas personales con las metas de la organización, permitirá aumentar la productividad del personal de las instituciones del sector público.

5.6.1.2. Perspectiva de los Procesos Internos.

Esta perspectiva lo que busca, es entender y establecer que se debe hacer para que la organización, en este caso las instituciones públicas, cumplan con su función de forma excelente para cumplir con los clientes.

Se debe describir los procesos internos de la organización, en este caso se describe los subprocesos de las instituciones públicas, los mismos que deben estar orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, es decir que deben estar definidos los subprocesos de tal manera que permitan administrar los recursos económicos-financieros, humanos y los servicios internos para alcanzar la eficiencia y eficacia del sector. Se debe tener en consideración que la administración de recursos es uno de los procesos habilitantes, siendo soporte de los procesos agregadores de valor y gobernantes.

Esta perspectiva es la razón de ser de las instituciones públicas, la que permite sincronizar los objetivos estratégicos con el cliente, por lo que es evidente que se la considerará para el diseño del CMI.

5.6.1.3. Perspectiva del Cliente.

El desarrollo del CMI deberá ser enfocado a monitorear si la institución pública está cumpliendo lo que se le ha impuesto, estas tareas son en resumen:

- Asesorar en la ejecución presupuestaria y financiera de los proyectos.
- Efectuar los pagos de las obligaciones y compromisos que se contraen.
- Organizar y controlar al personal
- Administrar los servicios internos y servicios generales

5.6.1.4. Perspectiva Recursos Financieros.

Las instituciones del sector público, no tiene como prioridad la generación de valor para los accionistas, sin embargo, los índices financieros permiten analizar y supervisar el desempeño de la institución en el uso de los recursos públicos.

Además, es requerido cumplir con una administración eficaz de los recursos financieros, por lo cual, es necesario integrar en el CMI indicadores de gastos, como una guía para la dirección y toma de decisiones en este aspecto.

Se añadirá entonces, la perspectiva de los Recursos Financieros tomando en cuenta que en el CMI, las perspectivas son dispuestas con una relación causa-efecto, esta estará en la parte superior al mismo nivel del Cliente.

Al desarrollar indicadores no se busca que sean idénticos para todos los niveles de la organización, sino que haya una consistencia lógica entre todos ellos. El proceso también deja ver que no todo el mundo tiene que entender cada una de las metas estratégicas generales y de los factores de éxito, pero sí que deben concentrarse en aquéllos que les afecten directamente.

5.6.2 Indicadores de Gestión

Para el diseño de los indicadores y el CMI se contó con la participación del personal, así como también con los servidores públicos que estuvieron involucrados con los procesos; a continuación se describe los criterios de selección para establecer los indicadores útiles para la institución pública:

- Estar ligados a la estrategia y a los factores críticos de éxito
- Que sean relevantes.
- Ser concretos y factibles de ser obtenidos.
- Ser claros y fáciles de comprender.
- Fáciles de medir.
- Ser fiel reflejo de la realidad.
- Pocos

Además se consideraran inductores e indicadores, en otras palabras, el reflejo de lo que se hace y los frutos obtenidos, pretendiendo combinar indicadores con inductores a fin de ser proactivos y tener una herramienta que permita visualizar la gestión de la institución en el corto y largo plazo.

5.6.2.1. Perspectiva Clientes.

Esta perspectiva comprende un objetivo, por lo tanto la contribución de este objetivo a la perspectiva de cliente es el 100% de la ponderación.

CUADRO # 35: Ponderación de Objetivos – P. Cliente

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
C: Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas	1

5.6.2.2. Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera comprende dos objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva financiera es presentada en el siguiente cuadro:

CUADRO # 36: Ponderación de Objetivos – P. Financiera

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
F1: Distribuir y Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de Noviembre de cada año.	0.65
F2: Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	0.35

5.6.2.3. Procesos Internos.

Esta perspectiva comprende cinco objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva financiera es presentada en el siguiente cuadro:

CUADRO # 37: **Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos.**

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
P1: Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.	0.22
P2: Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.	0.22
P3: Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.	0.20
P4: Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.	0.22
P5: Racionalizar el uso de suministros y medios de operación.	0.14

5.6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva comprende un objetivo, por lo tanto la contribución de este objetivo a la perspectiva es el 100%.

CUADRO # 38: **Ponderación de Indicadores del Objetivo A.**

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
Efectividad Competencias Administrativas y Financieras	1

Una vez definida la ponderación de las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento) con cada uno de los Indicadores de alto nivel (Objetivos Estratégicos), se procede a la implementación de los indicadores para las instituciones del sector público.

5.6.3 Relación de las Normas de Control Interno y los factores de riesgos.

A continuación se estructuran las normas de control interno con los factores de riesgos identificados como comunes para cometer acto de corrupción, considerando las posibles consecuencias que resulta del mapa de riesgo.

Este mapa de riesgo es la fotografía general de la propuesta que enmarcara las acciones que debe realizar un gerente, administrador o director de una institución pública con el fin de reducir o eliminar focos de corrupción durante el periodo de gestión.

CUADRO # 39: Mapa de Riesgos o factores de riesgos

Área	Factor de Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias	Ponderación	Aplicación NCI	Concepto	Perspectiva CMI	Indicador
Gerencia	Alta Centralización	Exceso de poder u autoridad concentrado en un área, cargo o funcionario	Discrecionalidad Extralimitación de funciones. Ineficiencia Administrativa	Riesgo Alto	100-04 Rendición de Cuentas	La máxima autoridad, los directivos y demás servidores y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutan un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados	Interna	Informes presentados/ Informes requeridos
Financiera	Falta de Planeación Presupuestal	Desconocimiento de principios básicos en la elaboración y ejecución del presupuesto y la gestión financiera	Ordenar gastos sin facultad legal Comprar bienes innecesarios Retardar el pago de obligaciones legales	Riesgo alto	400 403-10 Cumplimiento de Obligaciones	Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecido para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerán un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, interese y multas	Financiera	Gastos Totales/ Ingresos Totales
Administrativa	Ausencia de procedimientos debidamente establecidos o formalizados	Los procedimientos y los métodos para ejecutarlos no son conocidos, no están definidos en manuales, se improvisan las condiciones y criterios decisión.	Se politizan la visión y los controles que orientan la gestión. Se dificultas el seguimiento y evaluación de los factores que inciden sobre la eficacia y eficiencia	Riesgo Alto	407 Administración del talento Humano 407-02 Manual de Clasificación de puestos	Las unidades de administración de talento humano de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.	Recursos Humanos	Evaluación de desempeño realizadas/ Total del Personal
Contrataciones	Monopolio de contratistas	Se han conformado grupos de contratistas considerados	No permite el ingreso de otros oferentes Violación del principio de	Riesgo Alto	406 Administración de bienes 406-03 Contratación	Las entidades y organismos del sector público realizaran contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación	Aprendizaje y crecimiento	Contratos Adjudicados/ Números de

		como los únicos capaces de ofrecer determinados productos y bienes al Estado.	igualdad. Impiden la adquisición de bienes o servicios en mejores condiciones de calidad y precios			de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.		Contratos
Sistemas	Baja capacidad tecnológica	No se han incorporado desarrollo tecnológico para responder a los requerimientos, exigencias, objetivos y compromisos adquiridos por la entidad. Se registra un mayor contacto con el público porque este no puede obtener información por medios tecnológicos.	Incide en el procedimiento y calidad de la información, en la agilidad, costos y credibilidad en cuanto a los procedimientos y seguridad de los mismos. Se favorece el fraude y el soborno impide la ejecución exitosa de otros procesos y afecta la competitividad de la entidad.	Riesgo Alto	410 Tecnología de la Información 410-01 Organización Informática	Las entidades y organismos del sector público, deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.	Cliente	Usuarios Atendidos/Tot al de Usuarios
Bodegas	Falta de control sobre los bienes del estado	La falta de control y las pocas medidas de seguridad para su protección hacen frecuente la pérdida de bienes.	Pérdida de inventarios. Utilización de Bienes del Estado para actividades particulares.	Riesgo Alto	406 Administración de Bienes 406-07 Custodia	La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.	Financiera	Costos de Inventarios/ Costo total de Inventarios

Fuente: Datos de la investigación.
Elaborado por: Milton Barzola

5.6.4. Análisis de los indicadores de Gestión.

En los problemas encontrados en este proceso se presenta:

Problemas Internos:

- Demora en atención a la solicitud de pagos
- Falta de agilización de valores destinados para dichas facturas, es decir la Dirección de Abastecimiento autoriza el pago sin haber disponibilidad de valores.
- Auditoría Interna.

Problemas externos:

Las solicitudes de pago son impresas con una fecha distinta al día de recepción por la Dirección de Administración y Finanzas.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente.

Este indicador mide el porcentaje en que el personal de toda la institución cumple con los requerimientos de competencias establecidas. Este indicador tiene frecuencia de medición semestral.

Es necesario también considerar las capacitaciones que tienen el personal y su desempeño dentro de las instituciones públicas pues de esta manera se resolverían muchos de los inconvenientes que se presentan dentro de estas organizaciones, además se pretende poco a poco a través de los indicadores de gestión cambiar la perspectiva de estas organizaciones y sobre todo que los usuarios se sientan satisfechos y empiezan a confiar en los servicios que estas brindan a la comunidad en general.

También es necesario establecer un compromiso entre autoridades y empleados, para que los indicadores a implementarse no sean manipulados y por tanto respetados en su totalidad.

Del mismo modo, crear el compromiso institucional de que pese a los cambios de autoridades que puedan suscitarse con el tiempo, y que en las Instituciones Públicas es muy común, no se deje de lado la utilización y monitoreo de los mismos al menos durante el tiempo sugerido, a fin de obtener resultados que vengan en beneficio institucional.

Esto coadyuvará a que la evaluación que se realice a los indicadores y a través de ellos a la institución, permita tomar decisiones que vengan en beneficio de todos quienes la conforman, logrando así incrementar el prestigio de la misma.

No está por demás tener presente la resistencia que al inicio puede presentar en los empleados la implementación de indicadores, sobre todo debido a los hábitos creados por la cultura organizacional establecida; por lo que es necesario y de suma importancia estar claros en que se requiere de un tiempo prudencial para su implementación y posterior evaluación; por lo que se sugiere que este no sea menor a un año, ya que con ello se podrá tener datos certeros en base a los cuales se pueden tomar decisiones.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

5.7.1 Administración de Personal

CUADRO # 40: Proceso PAP

PAP: Estructura organizativa		
NCI:	200-04	
DESCRIPCIÓN	La máxima autoridad debe crear una estructura que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<pre> graph TD A[Entrega de Informes] --> B{ } B -- SI --> C[Verificación de Informe de funcionarios] C --> D[(Ingreso de soporte al SIG)] D --> E([Porcentaje de Cumplimiento]) B -- NO --> F[] </pre>		
INDICADOR:	informes presentados/ Informes requeridos	PESO: 0,25

Fuente: Datos del Cuadro # 15
Elaborado por: Milton Barzola

5.7.2 Administración de Abastecimientos y Activos

CUADRO # 41: Proceso PAA

PAA: Administración de Bienes		
NCI:	406-07- Custodia	
DESCRIPCIÓN	La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<pre> graph TD A[Informes de Stop de Inventario] -- SI --> B{ } B -- NO --> C[] B -- SI --> D[Verificación Física y en documentos] D --> E[(Ingreso de soporte al SIG)] E --> F[Porcentaje de Cumplimiento] </pre>		
INDICADOR:	Costos de Inventarios/ Costo total de Inventarios	PESO: 0,25

Fuente: Datos del Cuadro # 15

Elaborado por: Milton Barzola

5.7.3 Administración de Sistemas Computarizados

CUADRO # 42: PASC

PSC: Tecnología de la Información		
NCI:	410-01 Organización Informática	
DESCRIPCIÓN	Las entidades y organismos del sector público, deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
INDICADOR:	Usuarios Atendidos/Total de Usuarios	PESO: 0,25

Fuente: Datos del Cuadro # 15
 Elaborado por: Milton Barzola

5.7.4 Administración Obras Públicas

CUADRO # 43: PAOP

PAOP: 406 Administración de bienes		
NCI:	406-03 Contratación	
DESCRIPCIÓN	Las entidades y organismos del sector público realizaran contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<pre> graph TD A[Procesos de Contratación] --> B{ } B -- SI --> C[Informes de contrataciones adjudicadas] B -- NO --> D[NO] C --> E([Ingreso de soporte al SIG]) E --> F([Porcentaje de Cumplimiento]) </pre>		
INDICADOR:	Contratos Adjudicados/Números de Contratos	PESO: 0,25

Fuente: Datos del Cuadro # 15
 Elaborado por: Milton Barzola

5.8 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Las empresas públicas:

- Utilizar de forma adecuada los recursos humanos, materiales y humanos de las empresas públicas.

Los servidores públicos:

- Continuamente se rinde cuentas mediante informes mensuales, trimestrales y anuales o cuando requieran.

Los usuarios:

- Obtienen un servicio de información más ágil.

5.9 IMPACTO

- Mejora los índices fijados por los organismos de control.
- Se crea una cultura de eficiencia en el talento humano.
- Permite tomar iniciativas e independencia en cada nivel.
- Los procesos internos se planifican para cumplir con los requerimientos de información gerencial.
- Colaboración interactiva mutua entre la tecnología y el talento humano al ingresar información.

5.10 FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible de realizar porque:

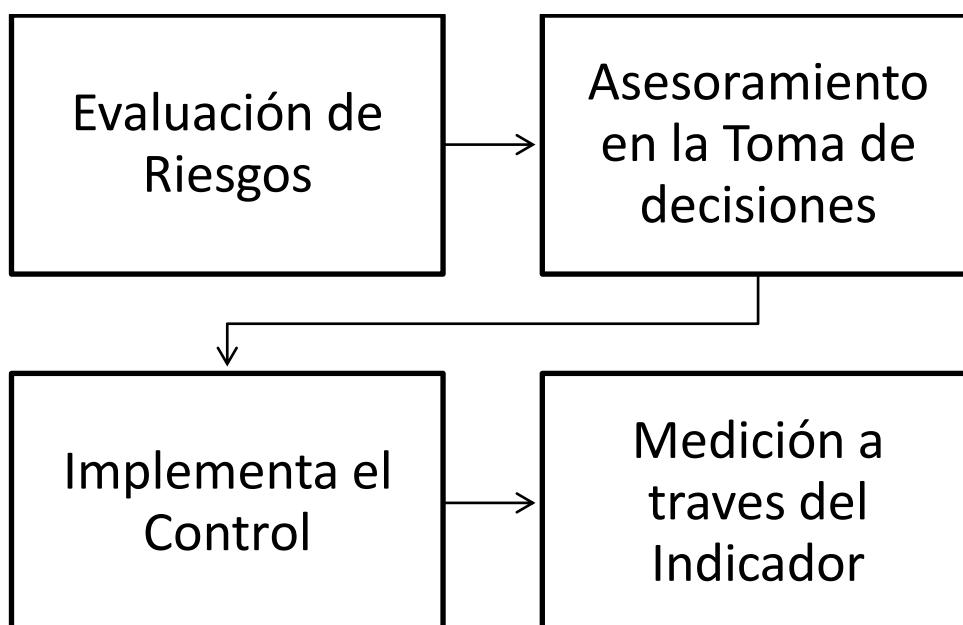
- Los Gerentes, Administradores, Directores de las empresas públicas pueden controlar sobre la marcha de las actividades.
- Permite guiar el desempeño actual y apuntar hacia el desempeño futuro.
- Facilidad del acceso a la información y la rapidez de obtener en los diferentes niveles de responsabilidad.
- Se posee las normas de control interno para las Entidades, organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos Acuerdo 006 –CG-2014-R.O. 178 (2/6/2014), proporcionado por la Contraloría General del Estado, mediante la página web: www.gob.ec.
- Los numerales 1 y 3 del Artículo 212 de la Constitución de la República del Ecuador, establecen como función de la Contraloría General del Estado, dirigir el sistema de Control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

5.11 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Esta guía se encuentra sujeta al procedimiento de evaluación y seguimiento orientados básicamente a los informes y avances periódicos de la administración, monitoreando y dar el seguimiento físico a las diferentes actividades y proyectos dando el buen uso de los recursos.

- Recopilación de datos e informes.
- Establecen prioridades
- Identifica soluciones
- Selección de la estrategia
- Organiza el control
- Determina Indicador
- Observa el Comportamiento

GRÁFICO # 37 Seguimiento



Elaborado por: Milton Barzola

5.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El único marco legal que regula a todas las instituciones del sector público es la Constitución, en base la cual también son creados los nuevos organismos o dependencias. Sin embargo, también ha dejado abierta la posibilidad de creación de instituciones a gusto y necesidad de las autoridades de turno, lo que provoca una compleja estructuración del Estado como tal.

La estructura jerárquica del Estado ecuatoriano es en gran medida la causante de los problemas de comunicación existente entre las diferentes instituciones; y por tanto, coadyuvadora de la tramitología, burocracia y lentitud de los procesos que se efectúan en las mismas y entre ellas.

La cultura organizacional generada a partir de las estructuras organizacionales jerárquicas, ha provocado un alto porcentaje de resistencia al cambio por parte de los empleados, ya que quieren mantener los niveles de mando que les brinda la misma.

El no disponer de indicadores de desempeño, es en cierta medida una de las razones para no tener claro la dificultad en el flujo de información institucional. Por lo tanto, es necesario establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el flujo de información en la institución y por tanto, la estructura organizacional de la misma.

Mejora el sistema de indicadores existente, y los crea en caso de no existir, aportando una importante ventaja cooperativa.

El cuadro de mando debe de contener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el siguiente cuadro de mando de la cadena.

RECOMENDACIONES

Establecer una normativa o cuerpo legal que obligue a que toda institución pública, al momento de ser creada, se lo haga con un estatuto o legislación secundaria; y no solamente con Decreto Ejecutivo, a fin de que existan desde un principio los lineamientos generales de trabajo y el campo de acción de la misma.

Sugerir la implementación de la Guía Gerencial de indicadores para lograr un cambio institucional, nuevas normas y formas de comportamiento, lo que redundará en una nueva cultura organizacional.

Mantener actualizada la base de datos que alimenta continuamente a los indicadores según la información que se requiere, estando seguros de manejar con solvencia los significados y pertinencia de cada uno de los indicadores trabajados.

Revisar constantemente el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de mantener su mejora continua basándose en los cambios del entorno que rodean a la organización (político, social, económico, tributario, tecnológico, entre otros.), redefiniendo cuidadosamente los parámetros de cada uno de los indicadores administrados por el sistema.

Emitir informes, a través de unidades de exposición, revisando profundamente cuando los resultados aparezcan seriamente desfasados, los indicadores de gestión permitirán reflejar una información oportuna y clara para la toma de decisiones.

Poner el Tablero a disposición de los usuarios, según formatos, oportunidad, permisos y procedimientos previamente definidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Analisis, diseño y organizacion* . ESIC Editorial.
- Andrade, S. (2008). *Diccionario de Economía*.
- Andrew, R., Ricart, J., & Valor, J. (1996). *Estrategias y sistema de informacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Bain, D. (2004). *La productividad*.
- Beas, J. (2004). *Productividad eficiente*.
- Belcher, J. (2003). *Concepto de productividad*.
- Benjamin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Bernandez, M. (2009). *Desempeno humano / Human Performance: Manual De Consultoria / Consulting Manual*. AuthorHouse.
- Bueno. (1995).
- Canales, J. (2000). *Gobernabilidad y gestión pública*.
- Candela, R. (2008). *La Organización*.
- Chiavenato, I. (1991). *Cultura organizativa*.
- Contraloría General del Estado. (2012). *Manual de Auditoría de Gestión*.
- Contraloría General del Estado. (2014). *Manual de Auditoria de Gestion,*.
- Cunningham, Aldag, & Swift. (1991). *Cultura organizacional*.
- D'Elia, G. (2011). *Como hacer indicadores de calidad y Productividad En la empresa*. Buenos Aires: Francisco Etchelecu.
- Dávila, A. (1999). *Revista de Antiguos Alumnos, "Nuevas Herramientas de Control: El cuadro de mando integral"*.
- Drucker, P. (2002). *La Gran Ruptura. Nuevas metas para una sociedad* . Mexico: Editorial Roble.
- Equipo Vertice. (2007). *Estructuras organizativas*. Malaga: Editorial Vertice.
- Eubanks, & Lloyd. (1992).

- Fedor, & Werther. (s.f.).
- Fincowsky, E. (2001). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw Hill.
- Fleury. (1989). *Cultura y poder en la organizaciones*.
- Garcia, J., & Casanueva, C. (2009). *Practicas de la Gestion Empresarial*.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (s.f.).
- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Gordon, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Guinart, J. (2003). *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administracion Publica. "Indicadores de gestion para las entidades publicas"*. Panama: Escuela de Administracion Publica de Cataluña.
- Gutierrez, P. (2006). *Curso de Hacienda Pública*. Universidad de Salamanca.
- Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de loa procesos de la empresa*. Mexico: McGraw Hill.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestion del Conocimiento*. Ediciones Deusto S.A.
- Higginson, & Waxler. (1993).
- Horovitz, & Panak. (1993).
- House, & Cummings. (s.f.).
- Keith, D., & Newtrom, J. (1991).
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lopez, E. (1996). *Sistemas de Gestion Industrial*. EPN.
- Lopez, J. (2012). *Productividad*. Palibrio.
- Lopez, R. (2008). *LOGÍSTICA COMERCIAL*. Editorial Paraninfo.
- MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA. (2012). *La Calidad de los Servicios Públicos*. España: GPSalta.

- Méndez, C. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*.
- Narayanan, & Nath. (1993).
- Narváez, I., & Narváez, M. (2012). *Derecho ambiental en clave neoconstitucional: enfoque político*. Flacso-Sede Ecuador.
- Navarro, J. (2000). *Territorio y administraciones públicas en Andalucía*. Sevilla - España: Universidad de Sevilla.
- Nils, O., Jan, R., & Magnus, W. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. España: Gestion 2000.
- Niven, P. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso, prologo de Robert Kaplan*. Madrid: Gestion 2000.
- Ogalla, F. (2010). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Olve, N., Jan, R., & Magnus, W. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Madrid: Gestion 2000.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994).
- Pastor, J. (2005). *Concepto de Sistema de Informacion en la Organizacion*. Editorial UOC.
- Pérez, J. (2008). *Manual de Auditoria de Gestion: Constitucion de indicadores para el sector publico*.
- Pina, V., & Torres, L. (2001). *Control y auditoria en el sector publico*.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General. (2012). *Art. 15*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoria y Practica. 7ma Edicion*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Santa, E., y otros. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC.
- Sanchez, F. J. (n.d.). Retrieved 2010 йил 1-MAYO from <http://www.fundacioncajamar.es/mediterraneo/revista/me1413.pdf>

- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*. Palibrio.
- Serna, H. (1998). *Gerenci Estratégica*.
- Silva, F. (2005). *Curso de Gerencia Pública*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Silva, O. (2007). *Planificación Eficiente y Tangible Pet*. Lulu.com.
- Trompenaars. (1994).
- Werther, D. (1993).
- (2010). ART. 171. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 52).
- (2010). ART. 172. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 52).
- (2010). ART. 204 - FUNCION DE TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 2).
- (2010). ART. 211. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 3).
- (2010). ART. 212 - FUNCIONES DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 3 y 4).
- (2010). ART. 26. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 11).
- (2010). ART. 40. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 19).
- (2010). ART. 468. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 114).
- (2010). ART. 470. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 114).
- (2010). ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 1. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 5).
- (2010). ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 24. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 7).
- (2010). ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 29. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 7).

(2010). ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 5. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 5).

(2010). ART. 6 DEFINICIONES NUMERAL 6. In *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA* (p. 5).

(2010). ART. 72. In *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL* (p. 26).

Internet.

es.wikipedia.org/wiki/Empresa

www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm

www.educa.aragob.es/iespgaza/ecobachillerato/diccionario.htm

www.fimeint.org/glosario.htm

es.wikipedia.org/wiki/Organización

www.peruecologico.com.pe/glosario_o.htm

www.calidad.com.ar/calid033.html

www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm

www.fimeint.org/glosario.htm

www.uch.edu.ar/rrhh

www.monografias.com

www.pa-partners.com

www.qpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html

www.senres.gov.ec

www.mef.gov.ec

www.presidencia.gov.ec

Anexos.



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDAD ESPIRITU SANTO

Objetivo: Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la atención de las instituciones públicas. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

Anexo 1: ENCUESTA A LOS USUARIOS.

¿Ha realizado algún tipo de trámite en alguna institución pública de la Provincia de Santa Elena?

Si

No

¿Qué le parece la atención que recibe por parte de los funcionarios de las instituciones públicas?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio?

5 minutos

10 minutos

15 minutos

30 minutos

1 hora o más

¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con la información que le brindan los funcionarios?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Los funcionarios le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?

- Si
- No

¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en las transacciones u operaciones?

- Ágil
- Muy Ágil
- Lento
- Muy Lento

¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

- Tiempo de espera
- Trato del personal
- No se brinda información
- Demora en el trámite

¿Qué tiempo se demoran en la institución para darle soluciones a sus quejas y reclamos?

1 día

1 semana

1 mes

1 año o más

¿Al haber concluido el trámite del servicio recibido como se ha sentido usted?

Altamente satisfecho

Medianamente satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la Institución pública?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

¿Qué le gustaría que se mejore en la institución?

La Atención al cliente Agilidad en el servicio

Recurso humano Infraestructura de instalaciones

¿Considera usted que dentro de las instituciones públicas se presentan actos de corrupción?

Si

No

Gracias por su colaboración.

Anexo 2: Entrevista Aplicada a funcionarios de las diferentes Instituciones Públicas.

1. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área o departamento?
2. ¿La institución cuenta con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?
3. ¿En la realización de su trabajo aplica usted los procesos adecuadamente?
4. ¿Qué clase de guía utiliza para respaldar los procesos que se realizan en su área o sección?
5. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?
6. ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la institución?
7. ¿Cada qué tiempo le brindan capacitación para atender al cliente?
8. ¿Estaría de acuerdo que se implemente en la institución un proyecto de certificación de Calidad Institucional en el Sector Público de manejo operativo y administrativo?
9. ¿Cada qué tiempo le realizan test para evaluar su desempeño?
10. ¿Cuál es su aspiración personal en la institución?

Anexo 3: Modelo de encuesta aplicadas a Servidores Públicos

UEES		“GUÍA 2014 PARA CONVERTIR UNA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL PÚBLICA EN PRODUCTIVA, EFICIENTE, TRANSPARENTE Y LIBRE DE CORRUPCIÓN”	Ficha: _____
Objetivo: Identificar los diferentes indicadores de gestión que ayuden a evaluar correctamente la administración pública			
Aspectos Socioeconómicos:			
Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino		Estudios: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Tercer Nivel <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Especialización	
Tiempo en el cargo: <input type="checkbox"/> Menor de 5 años <input type="checkbox"/> Mayor de 5 años		Remuneración <input type="checkbox"/> Menor RBU <input type="checkbox"/> Igual RBU <input type="checkbox"/> Mayor RBU	
		Cargo que desempeña: <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Asistente/Auxiliar <input type="checkbox"/> Otro	
		Institución Pública: <input type="checkbox"/> Gads /Municipal-Provincial <input type="checkbox"/> Ministerios <input type="checkbox"/> Empresa Pública	
Preguntas:			
1.- ¿Existen una visión y una misión que sea como referente para todas las acciones que desarrolla la institución pública donde labora? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		2.- ¿Existen planes que contengan objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como estrategias y proyectos para lograrlos? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca	
3.- ¿Considera que el personal que colabora con usted en la Institución está preparado para cumplir con las funciones asignadas? <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo		4.- ¿Califique su grado de satisfacción de trabajar en una institución pública? <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	
5.- ¿Los conocimientos que posee son suficientes para el desempeño de sus funciones? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		6.- ¿Cómo considera usted, el clima de trabajo?. <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	
7.- ¿Cuáles son los problemas que usted identifican que dificultan el logro de objetivos?. <input type="checkbox"/> Tiempo de espera <input type="checkbox"/> Trato al personal <input type="checkbox"/> No se brinda información <input type="checkbox"/> Demora en el trámite		8.- ¿Qué tiempo se demoran en la institución para darle soluciones a sus quejas y reclamos? <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual	
9.- ¿Se analizan las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del área para proponer acciones de mejora? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca		10.- ¿Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos claves necesario para llevar a cabo la política y estrategia de la organización? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca	
11.- ¿Qué le gustaría que se mejore en la institución que labora? <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Agilidad en el servicio <input type="checkbox"/> Mejorar de instalaciones		12.- ¿Los procesos claves poseen indicadores para medir su avance? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Entrevistador:		Fecha:	

Anexo 4: Matriz de Consistencia

"PROYECTO DE UNA GUÍA GERENCIAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL SECTOR PÚBLICO"				
PLANTEAMIENTO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	
FORMULACIÓN	O. GENERAL	H.GENERAL	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
¿Cómo la aplicación de una Guía Gerencial de Indicadores de Gestión, incide para administrar una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción?	Diseñar una guía gerencial de indicadores de gestión, para mejorar la administración de una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción.	Con la aplicación de una guía gerencial de indicadores de gestión, se mejora la administración de una institución pública de manera productiva, eficiente, transparente y libre de corrupción.	Guía Gerencial	Administración Pública
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	H. PARTICULAR		
¿Cuál son los indicadores que miden la productividad y la eficiencia en una institución pública?	Determinar los indicadores de gestión que midan la adecuada administración de forma eficiente y productiva en una institución pública.	¿Con la aplicación adecuada de indicadores se mejorará la administración en una institución pública?	Nivel de Aplicación adecuada	Grado de mejoramiento administrativo
¿Los funcionarios públicos conocen la formulación de indicadores de gestión para evaluar el rendimiento productivo de la administración pública?	Identificar los diferentes indicadores de gestión que ayuden a evaluar correctamente la administración pública.	¿Con el conocimiento de los indicadores de gestión los funcionarios públicos podrán evaluar correctamente la administración?	Grado de conocimientos	Nivel de Evaluación
¿Cuáles son los procedimientos para la aplicación de las normas técnicas de control interno que eviten las irregularidades en las instituciones públicas?	Establecer un procedimiento de las normas de control interno que permitan reducir las irregularidades en las instituciones públicas	¿Cómo las normas de control interno lograrán reducir las irregularidades en la administración pública?	Normas de Control Interno	Nivel de Irregularidades
¿Se aplican adecuadamente las normas de control interno en la administración pública?	Formular un procedimiento para el cumplimiento de las normas de control interno en la administración pública	¿Con un procedimiento adecuado se podrá cumplir las normativas vigentes?	Procedimiento	Normativas
¿Cómo desarrollar un guía gerencial que mejore el rendimiento administrativo y operativo de la administración pública?	Desarrollar una guía gerencial basada en indicadores de gestión para mejorar el rendimiento de la administración pública.	¿Con una guía gerencial de indicadores de gestión se mejorará el rendimiento de la administración pública	Sistema Gerencial de indicadores de gestión	Nivel de Rendimiento