



# **Escuela Superior Politécnica del Litoral**

## **Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Previo la obtención del título: Auditor en Control de Gestión**

### **TESIS DE GRADO**

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

**Presentada por:**

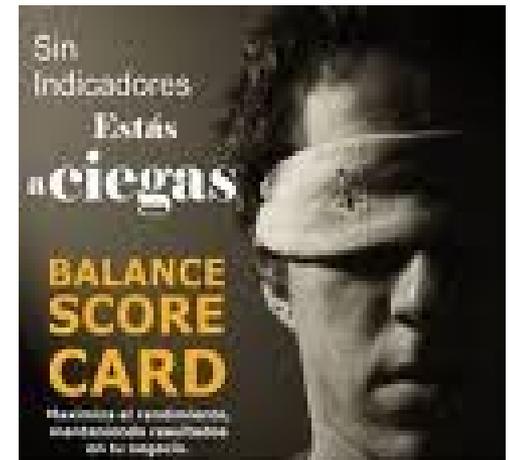
**Ma. Fernanda Holguín Bermeo.**

**Director:**

**Ing. Antonio Márquez Bermeo.**

# Índice

1. Generalidades de la Gestión Pública y elaboración del CMI
2. Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública
3. La organización pública de estudio
4. Modelo de Gestión para la DOIEG
5. Conclusiones
6. Recomendaciones



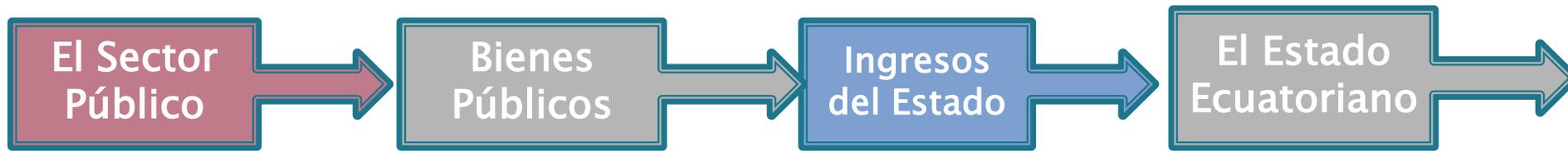
# Generalidades de la Gestión Pública y elaboración del CMI:



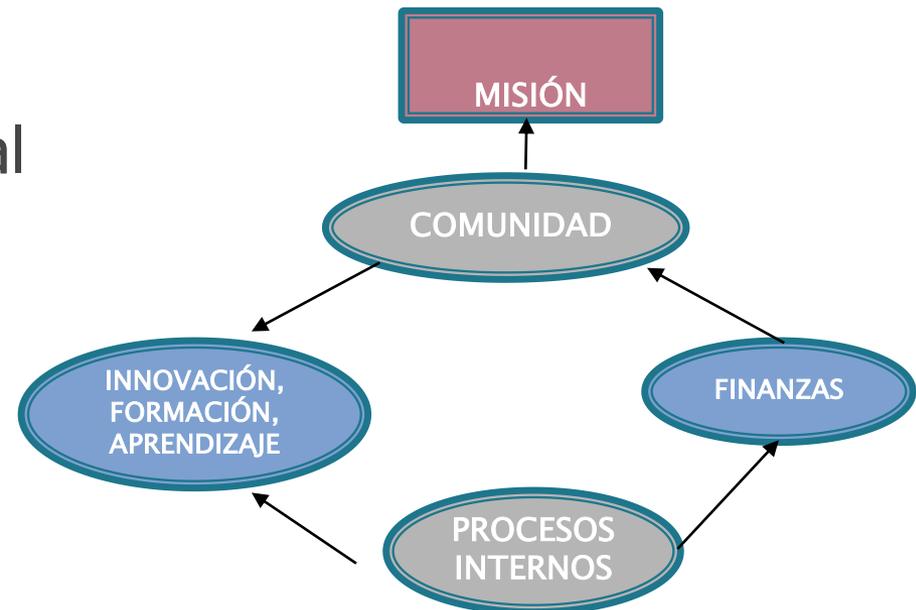
- ▶ Introducción
  - ▶ La nueva Gestión Pública
  - ▶ El cuadro de Mando Integral

# Generalidades de la Gestión Pública y elaboración del CMI:

## ► La nueva Gestión Pública



## ► El cuadro de Mando Integral



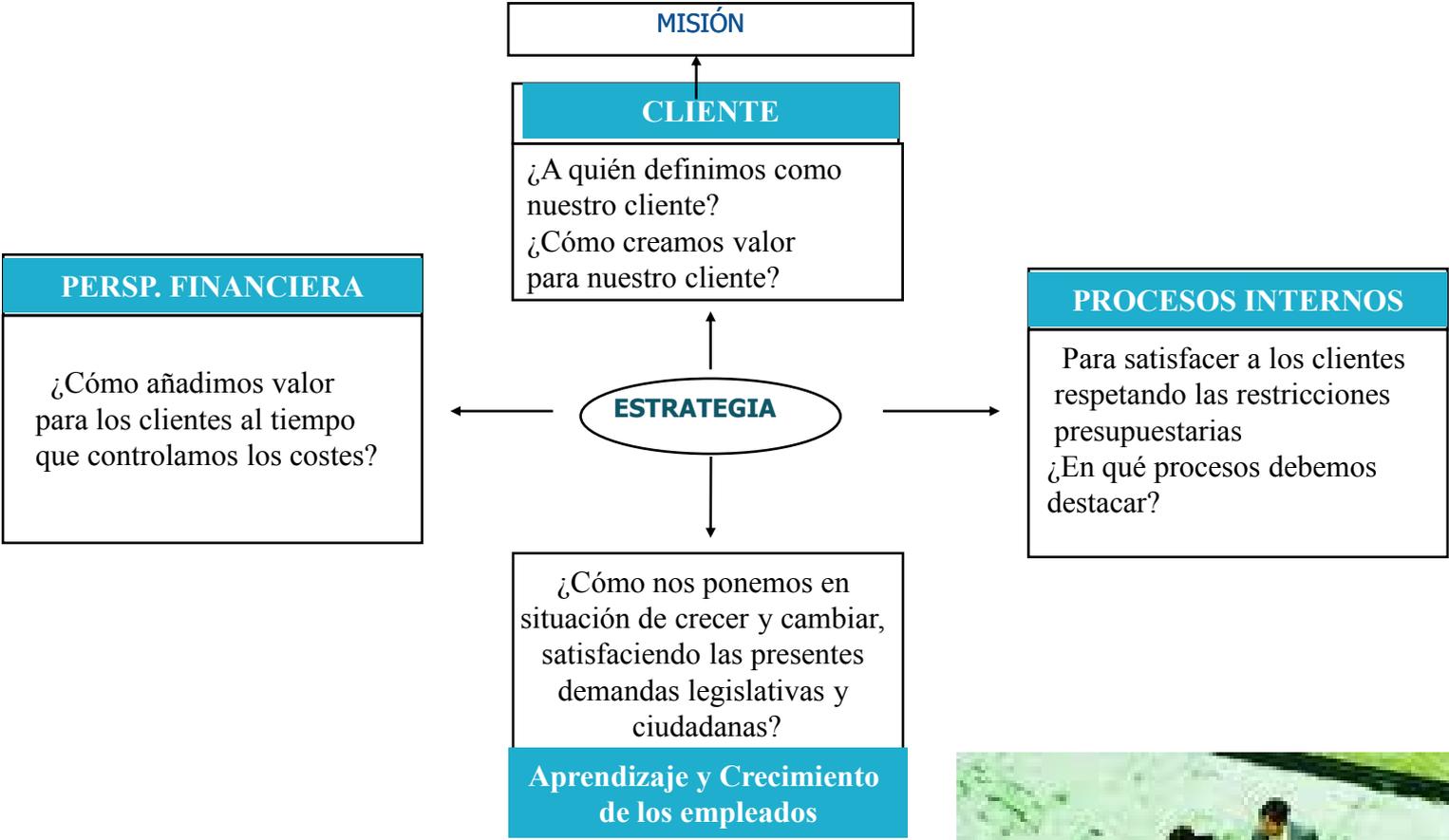
# Cuadro de Mando Integral en la gestión pública

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

- ▶ **Análisis de la situación Actual:** Análisis FODA.
- ▶ **Planificación:** Carta Gantt de Proyecto, Organización del Proyecto, Sistema de Documentación, Capacitar en el Modelo CMI.
- ▶ **Formular el Modelo CMI:** Misión, Visión y Valores.
- ▶ **Desarrollo de la Estrategia:** Corporativa, Negocio, Funcional.
- ▶ **Desarrollo del Mapa Estratégico:** Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Relaciones Causa-Efecto, Metas, Iniciativas.



# Forma de medir la Estrategia Organizacional mediante perspectivas



## RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE PERSPECTIVAS



# La organización Pública del estudio



- ▶ Banco Central del Ecuador
  - ▶ Organigrama Estructural
    - ▶ DOIEG

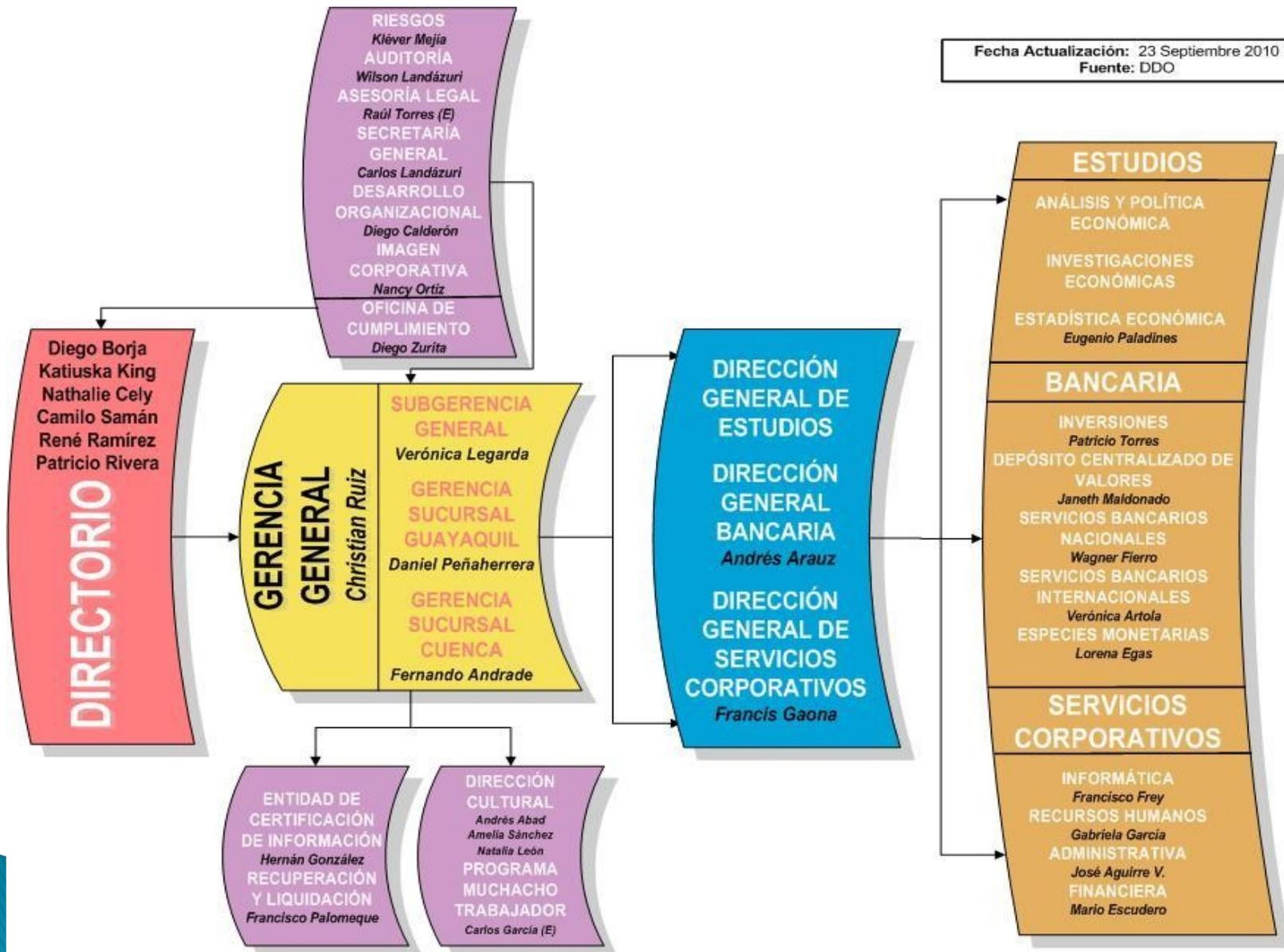
# Banco Central del Ecuador

- ▶ Misión: "Promover el desarrollo económico y la estabilidad financiera del Ecuador, mediante el análisis, evaluación, diseño y ejecución de políticas e instrumentos económico-financieros, tendientes a mejorar, con equidad y justicia social, la calidad de vida de sus habitantes".
- ▶ Visión "Somos un Banco Central que contribuye de manera efectiva al desarrollo económico - social y a la estabilidad financiera del Ecuador, generando productos y servicios de calidad orientados al bienestar de la comunidad, con un equipo de servidores públicos profesional, competitivo y comprometido, que trabaja bajo una cultura de rendición de cuentas, que lo convierte en un referente técnico a nivel nacional e internacional".
- ▶ Es importante mencionar que a partir del año 2.000 el Directorio del Banco Central del Ecuador resolvió adoptar el esquema de la Dolarización, generando una redefinición en su estructura organizacional.



# Organigrama Banco Central del Ecuador

Fecha Actualización: 23 Septiembre 2010  
Fuente: DDO



## **DIRECCION DE OFICINA DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO (DOIEG)**

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

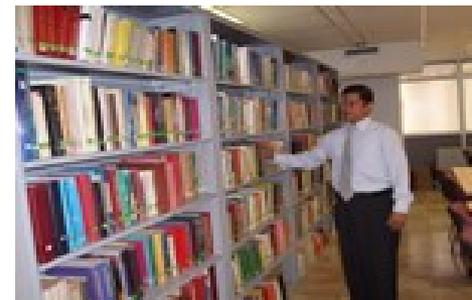


# Servicios que brinda la DOIEG



Estos servicios se detallan a continuación:

- ▶ Atención personalizada de los investigadores a los diferentes tipos de consultas económicas que el público en general demanda en la DOIEG.
- ▶ Servicio bibliotecario de estantería abierta al público en general los cinco días laborables de la semana, en horario de 09H00 a 15H00.
- ▶ Servicio de Información Estadística relacionada con Comercio Exterior.
- ▶ Servicio de Internet gratuito para consultas en biblioteca Wireless.
- ▶ Servicio de cubículos con computadores para investigación.



# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

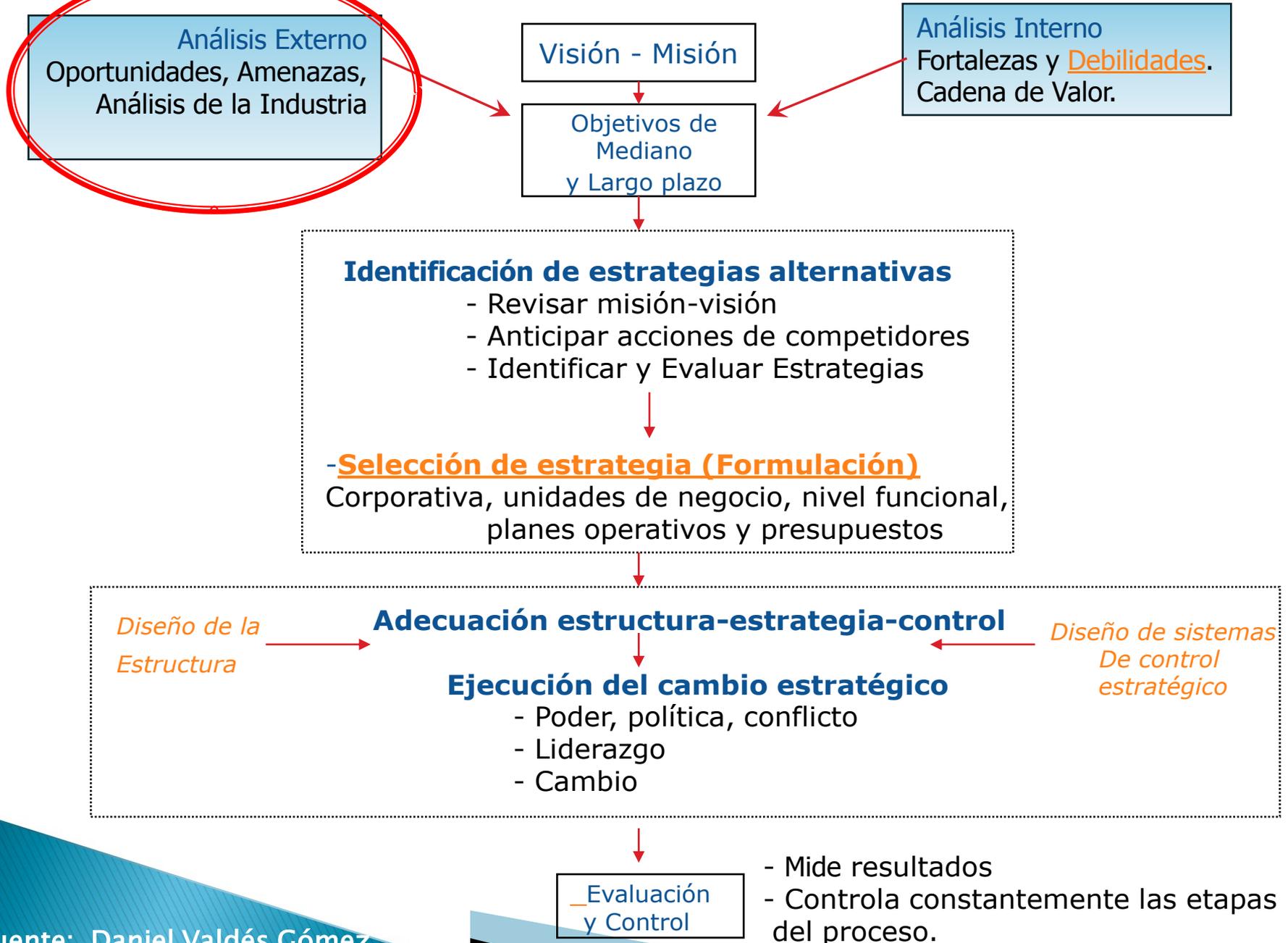


## MODELO DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE OFICINAS DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO

- ▶ La **misión** de la DOIEG es: “Difundir políticas y estrategias económicas para el desarrollo sostenido del país.”
- ▶ Los **valores** de la DOIEG son los de contar con una “Integridad y veracidad en la información que otorgamos, aplicando el Código de Valores y Principios del BCE”.
- ▶ La **visión** de la DOIEG es el de “Entregar información al país que ayude al desarrollo económico del mismo y nos permita ser líderes en el posicionamiento del servicio de información económica y estadística que se ofrece a la sociedad”.



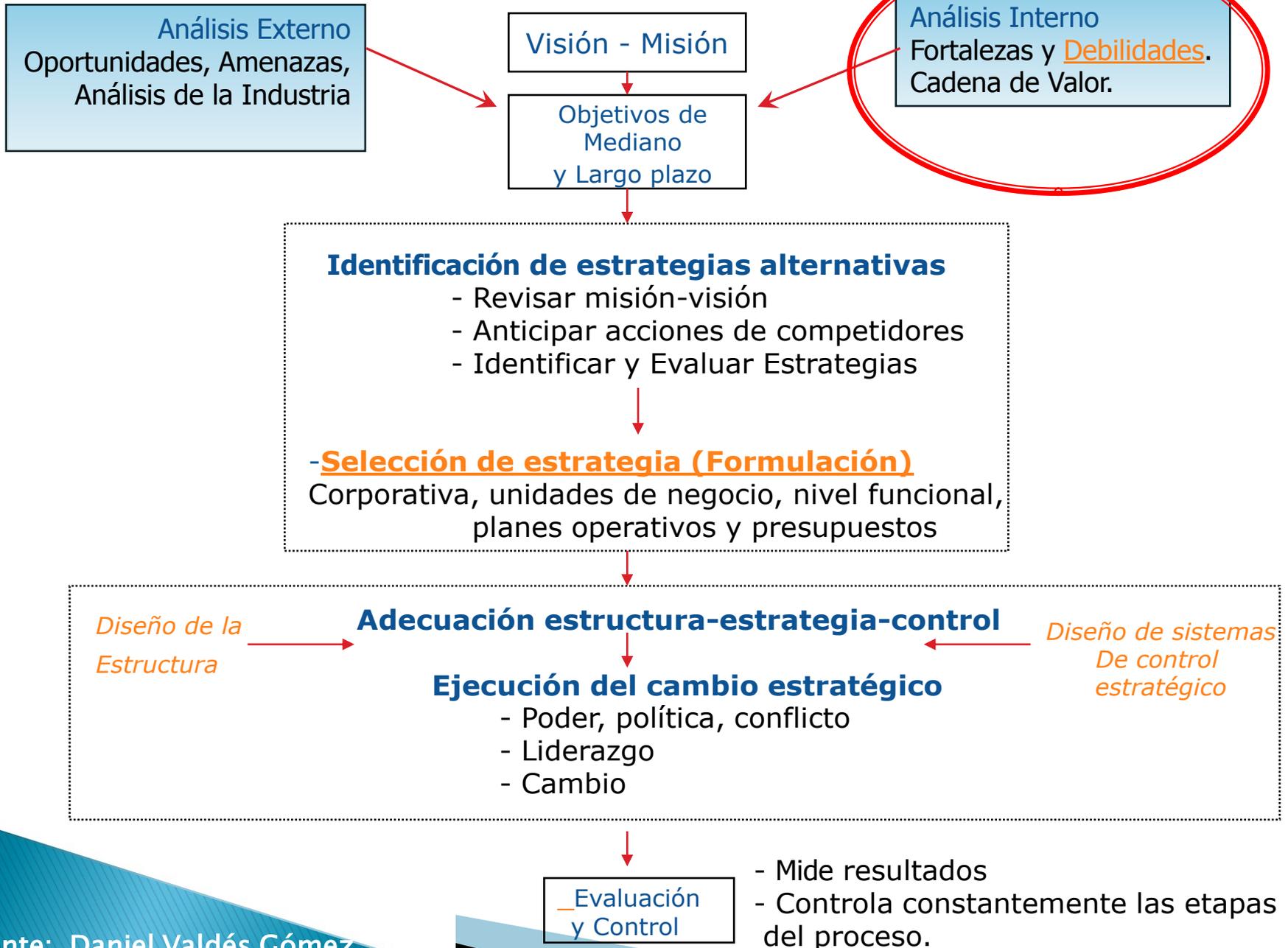
# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA



# Análisis FODA de la DOIEG

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

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA



# Análisis FODA de la DOIEG

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

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA



## ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA ORGANIZACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS FODA ----- ORGANIZACIÓN	<p>O1: Proyectos Interinstitucionales de mutuo acuerdo.                      O2: Participación ciudadana en eventos del BCE.                      O3: Compromiso en asignación de presupuesto anual                      O4: Apoyo financiero de institutos o convenios.                      O5: Desarrollar nuevos servicios en la DOIEG.                      O6: Difusión de servicios que ofrece la DOIEG a sus usuarios.                      O7: Convenios con Universidades e Institutos.</p>	<p>A1: Incertidumbre laboral del personal de la DOIEG.                      A2: Restricción Económica del Ecuador.                      A3: Altos costos de recursos electrónicos en la biblioteca.                      A4: Cierre de la DOIEG.                      A5: Falta de calidad de investigaciones, por personal desmotivado.                      A6: Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios a los usuarios.</p>
FORTALEZAS		
<p>F1: Espacio físico de trabajo                      F2: Tecnología Avanzada para los empleados.                      F3: Confiabilidad de información que entrega al usuario                      F4: Infraestructura necesaria para el usuario                      F5: Ubicación céntrica para el usuario                      F6: Disponibilidad de Horarios                      F7: Ubicación preferencial de la biblioteca                      F8: Investigadores con cuarto nivel de educación superior (Maestría/Doctorado)                      F9: Experiencia catedrática en investigadores                      F10: Edad de los investigadores</p>	<p>F3-O5: Captar más usuarios interesados en proyectos financieros que mejoren el desarrollo económico del país.                      F5-O5: Desarrollar nuevos servicios en la biblioteca, aprovechando la ubicación preferencial, previendo con que se cuenta con un espacio disponible para el desarrollo de nuevas actividades.                      F4-O5: Generar una demanda continua de nuevos productos.                      F7-O7: Diversidad de material bibliográfico con respecto a otras bibliotecas.                      F3-O6: Crear planes promocionales mediante charlas, seminarios, visitas a colegios e instituciones.</p>	<p>F4-A6: Incrementar difusión de los beneficios de la DOIEG a los usuarios, para desarrollar más proyectos de desarrollo económico.                      F3-A1: Reconocer a empleados del departamento mediante reuniones de grupos primarios.                      F3-A1: Definir cláusulas claras en la contratación del personal que generen estabilidad.</p>
DEBILIDADES		
<p>D1: Forma de reclutamiento de personal                      D2: Motivación al personal                      D3: Nivel de instrucción de los investigadores                      D4: Promedio de edad de los investigadores                      D5: Condición laboral de los investigadores                      D6: Descripciones de funciones por cargo                      D7: Sistema de Información en línea para toma de decisiones                      D8: Publicidad Eficiente                      D9: Servicio Personalizado para atención a los usuarios                      D10: Provee toda la información necesaria                      D11: Comunicación entre áreas de trabajo                      D12: Planificación Estratégica Anual                      D13: Presupuestos claros para el año de trabajo                      D14: Control permanente en el cumplimiento de los objetivos a cumplir por la DOIEG                      D15: Disposición de material para laborar</p>	<p>D5-O3: Afiliación del empleado a un seguro médico particular.                      D1-O7: Reclutamiento de estudiantes con mejores promedios universitarios para pasantías en la DOIEG.                      D3-O5: Contar con profesionales con excelentes capacidades de investigación económica.                      D13-O3: Respetar el presupuesto asignado, sustentando el correcto manejo del mismo.</p>	<p>D2-A1: Concurso de mérito a los empleados por los mejores proyectos presentados.                      D15-A3: Establecimiento de alianzas con otras bibliotecas del mismo grupo estratégico para la formación de un consorcio para la compra de publicaciones periódicas electrónicas.                      D11-A1: Desarrollar herramientas de comunicación para los miembros del departamento.                      D1-A5: Generar programas de investigación a nivel universitario.                      D6-A4: Disminución de tareas y actividades presupuestadas.</p>

# MATRIZ DE FACTORES CRITICOS PARA DETERMINACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS

1: REGULAR

2: SATISFACTORIO

3: MUY SATISFACTORIO

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

# MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

		TEMAS ESTRATEGICOS				ESTRATEGIA			
		Generar un ambiente laboral adecuado	Promover servicios con excelencia	Adquirir recursos que mejoren la calidad del servicio	Correcto Control del Presupuesto asignado	MISION	VISION	VALORES	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">                     ✓ Si estan relacionados                 </div>							
		<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>							
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>CLIENTES</b>	Ofrecer un servicio de excelencia		✓	✓			✓	✓
		Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio		✓	✓		✓		
		Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla		✓	✓			✓	
		Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional		✓	✓			✓	
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Promover y difundir los servicios de la DOIEG		✓	✓			✓	✓
		Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.		✓	✓			✓	
		Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	✓	✓	✓			✓	✓
		Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE		✓	✓			✓	
	<b>ECONÓMICA-FINANCIERA</b>	Minimizar los gastos de la DOIEG		✓		✓		✓	
		Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria		✓		✓		✓	
		Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria		✓		✓		✓	
	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	✓	✓				✓	
		Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	✓	✓				✓	
		Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	✓	✓				✓	
		Evaluar las habilidades y competencias del personal	✓	✓				✓	
		Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	✓	✓				✓	
		Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	✓	✓				✓	

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA



# Mapa Estratégico de Gestión

## MISSION

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

## VISION

Entregar información al país que ayude al desarrollo económico del mismo y nos permita ser líderes en el posicionamiento del servicio de información económica y estadística que se ofrece a la sociedad.

## VALORES

Integridad y veracidad en la información que otorgamos.

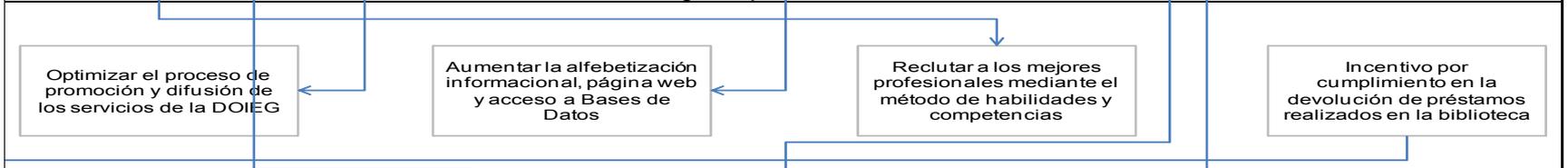
## CLIENTES

Para lograr nuestra visión ¿Cuáles son las necesidades que debemos satisfacer de nuestros usuarios?



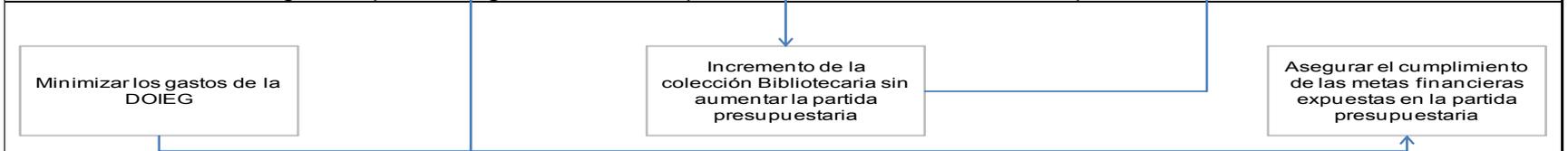
## PROCESOS INTERNOS

Para satisfacer a nuestros usuarios ¿Qué procesos debemos desarrollar con excelencia?



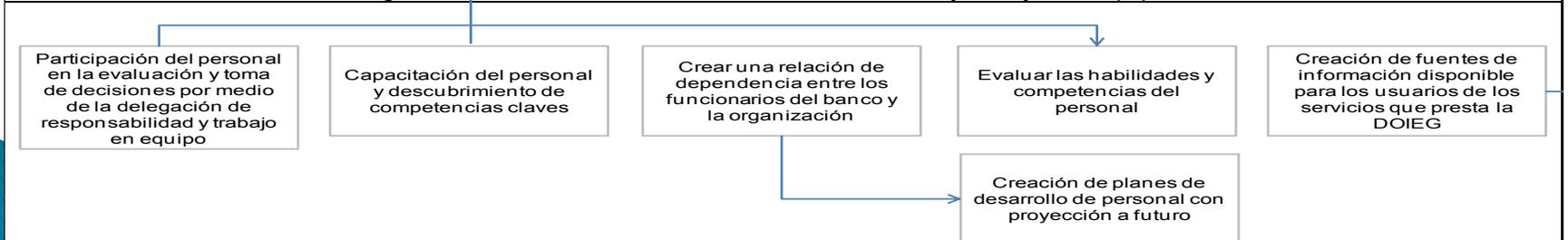
## FINANZAS

¿Cómo podemos generar recursos para la biblioteca e indirectamente para la Institución?

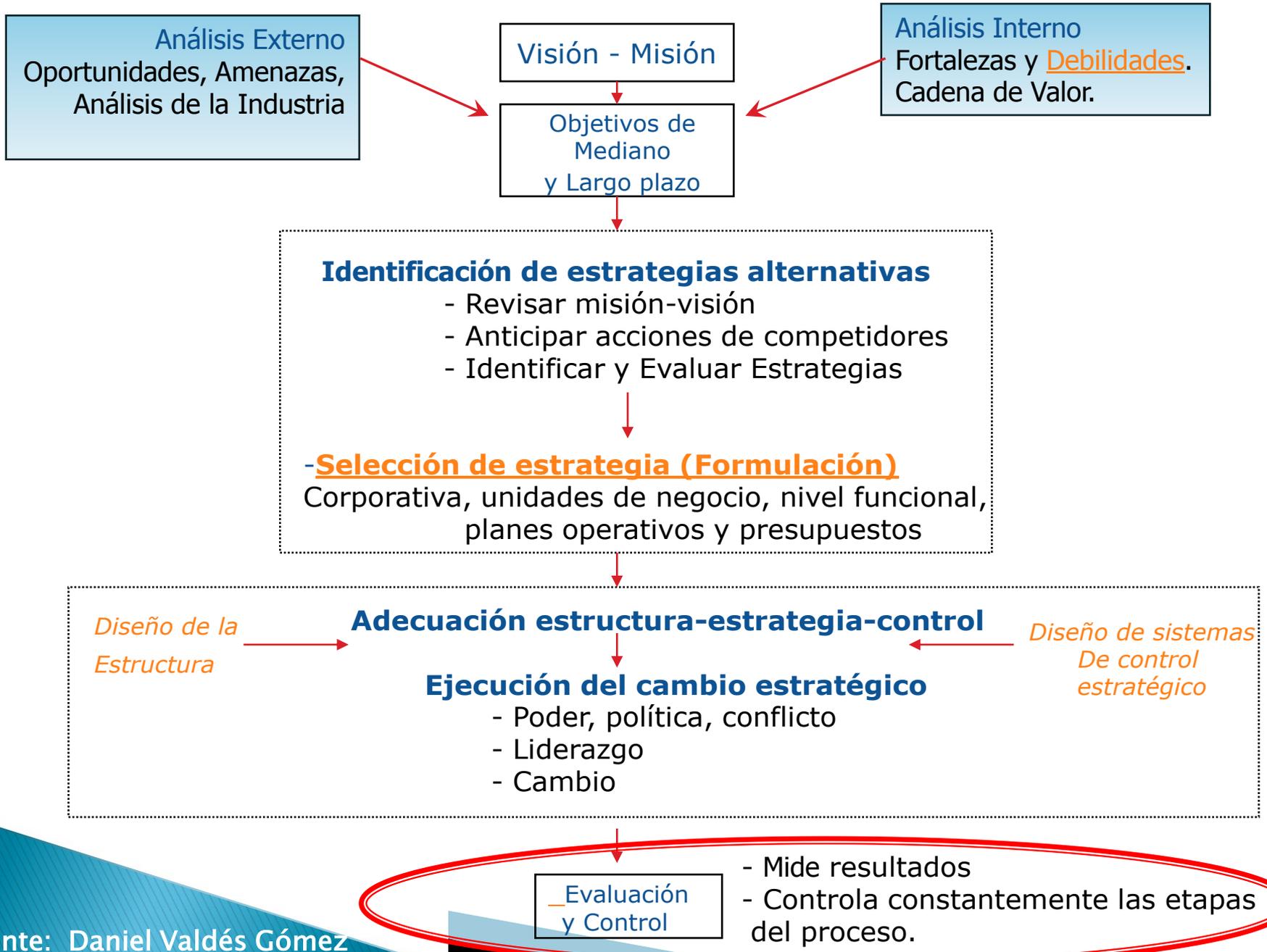


## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

¿Cómo debemos desarrollar nuestras habilidades y trabajar en equipo?



# CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA



INDICADORES ESTRATEGICOS DE LA DOIEG

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

**METAS DE LOS INDICADORES ESTRATEGICOS DE LA DOIEG**

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

PERSPECTIVAS

INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE LOS INDICADORES ESTRATEGICOS DE LA DOIEG

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS			METAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS
OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	META	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS	
CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la DOIEG	Puntaje obtenido de encuestas realizada a usuarios sobre calidad de servicio.	Director	0,7	Mensual	Cursos de servicio al cliente
	Incrementar el uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio	# de usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios	Base de usuarios que acceden a la biblioteca	Bibliotecarios	400	Mensual	Promoción de los servicios por medio de carteles, folletos y página web del BCE
	Brindar a los usuarios fácil disponibilidad de los servicios, creando una nueva planilla	% de nuevos usuarios	Registro de nuevos usuarios que acceden a los servicios de la DOIEG	Investigadores	50%	Mensual	Diseños de servicios solicitados por los usuarios
	Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	% de usuarios institucionales			50%		
	Incrementar el valor agregado a productos básicos generando un producto adicional	# de nuevos productos	Registro de nuevos productos de la DOIEG	Director	1	Mensual	Comunicación de implementación de nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos
PROCESOS INTERNOS	Promover y difundir los servicios de la DOIEG	% de usuarios que acceden a los servicios que ofrece la DOIEG	Encuesta a usuarios sobre que servicios usan de la DOIEG	Director	0,2	Trimestral	Plan de Publicidad
	Aumentar la alfabetización informacional, página web y acceso a Bases de Datos.	# de nuevas publicaciones en el registro web	Bitácora de publicaciones actualizadas	Bibliotecarios	1	Mensual	Formación de usuarios en el uso de página web de la DOIEG
	Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de investigaciones por profesional	Registro de nuevas investigaciones económicas	Director	1	Mensual	Plan de Selección de Personal
	Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos realizados en la biblioteca para personal del BCE	# de material devuelto en la biblioteca	Registro de material prestado en la biblioteca	Bibliotecarios	20	Mensual	Premios a los usuarios que cumplan con los plazos de devolución, permitiéndoles incrementar el número de préstamos mensuales
ECONÓMICA-FINANCIERA	Minimizar los gastos de la DOIEG	% de ahorro en suministros y viáticos vs año anterior	Información de balance mensual financiero	Director	0,9	Mensual	Optimizar proceso de compras
	Incremento de la colección Bibliotecaria sin aumentar la partida presupuestaria	# de nuevos ejemplares vs año anterior	Inventario de material bibliotecario	Bibliotecarios	60	Anual	Planes de donación de material bibliotecario
	Asegurar el cumplimiento de las metas financieras expuestas en la partida presupuestaria	% de variación entre presupuesto asignado vs. Gasto real	Información de balance mensual financiero	Director	0,05	Anual	Trabajar coordinadamente con el área financiera del BCE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	% de sugerencias por empleado puesta en práctica	Encuestas y buzón de sugerencias	Director	70%	Anual	Actualización del personal por medio de la asistencia a cursos y charlas
		# de actividades desarrolladas en equipo	Actividades corporativas realizadas por el BCE	RRHH	4		
	Capacitación del personal y descubrimiento de competencias claves	% de cursos aprobados por el personal	Plan anual de capacitación	RRHH	0,7	Anual	Programa de capacitación al personal
	Crear una relación de dependencia entre los funcionarios del banco y la organización	% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo	Encuesta de reputación corporativa	RRHH	90%	Anual	Plan de incentivos por talento
		% de rotación de empleados	Encuesta de retiro		10%		
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificación de calificaciones	Ficha de evaluación del personal	RRHH	> 85% Excelente 70-85% Bueno <70 Regular	Anual	Realización de actividades en conjunto con otras áreas
	Creación de planes de desarrollo de personal con proyección a futuro	% de ascensos registrados vs año anterior	Evaluaciones de desempeño	Gerencia General RRHH	0,2	Anual	Programa de incentivos por capacitación
Creación de fuentes de información disponible para los usuarios de los servicios que presta la DOIEG	# de proyectos realizados por la DOIEG usados por la ciudadanía	Número de personas que han utilizado estos proyectos en sus empresas	Gerencia General Director	12	Anual	Programa de promoción de participación ciudadana en los proyectos	

PERSPECTIVAS

# Conclusiones

- ▶ Los factores externos que afectan a la estructura organizacional de la DOIEG se orientan a la incertidumbre laboral del personal, a la restricción económica del Ecuador y a un compromiso en la asignación del presupuesto anual. Factores que marcan una notoria necesidad de una planificación estratégica multinivel.
- ▶ Con respecto a los indicadores de procesos internos en promedio se llegó a un 65%, esto debido al debilitamiento del personal con la reducción de los contratos laborales, llegando a una reducción drástica en el área, demostrando la falta de apoyo institucional a los procesos que debía llevar la DOIEG.
- ▶ Es importante mencionar que mediante estatuto reformado, el Directorio del Banco Central del Ecuador sufrió ciertas modificaciones, específicamente el cambio más representativo es la creación de un nuevo Proceso llamado Proceso Monetarios de la Banca Central. La visión a futuro de nuestro gobernador es la de reducir la sucursal mayor en Guayaquil, con esto se concluye que la gestión pública en el Ecuador se ve afectada por estos menesteres.



# Recomendaciones

- ▶ En vista de que la actual estructura organizacional de la DOIEG no cuenta con una estrategia planificada, se sugiere establecer la aplicación del modelo del CMI propuesto.
- ▶ La idea de que “Lo que se mide, se hace” es fundamental para cumplir constantemente la estrategia de la entidad, si la DOIEG implementa el CMI expuesto donde están definidos indicadores claves de gestión, y comunica adecuadamente sus expectativas y resultados, los profesionales y la gente se alineará con la estrategia propuesta alcanzando sus metas.
- ▶ Se requiere la implementación de un Sistema de Gestión Automatizado, que permita controlar y cuantificar la información relacionada con los trabajos realizados, el tiempo empleado en el mismo, los recursos monetarios, los servicios brindados, etc., a fin de diseñar en el corto plazo índices que permitan medir la Productividad y eficiencia de todo el personal de la DOIEG.



**GRACIAS !!!!!!!!!!!!!**

*Si la educación te parece cara, prueba con la ignorancia”,  
Albert Einstein*

