



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD  
EN EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL  
DE LAS FUERZAS ARMADAS**

***AUTORA: JESSICA KARINA GUAMAN LALANGUI***

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**Año 2012**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**JESSICA KARINA GUAMAN LALANGUI**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD EN EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 24 de Mayo de 2012

---

Jessica Karina Guamán Lalangui

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**Econ. Gustavo Moncayo e Ing Luis Tipán.**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “**APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD EN EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS**” realizado por **Jessica Karina Guamán Lalangui**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que su contenido es actual y de uso de aplicación para entidades de Fuerzas Armadas si recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **Jessica Karina Guamán Lalangui** que lo entregue a Ing. Alvaro Carrillo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 24 de MAYO DE 2012

---

Econ. Gustavo Moncayo

DIRECTOR

---

Ing. Luis Tipán

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Jessica Karina Guamán Lalangui**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD EN EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

---

**Jessica Karina Guamán Lalangui**

## **DEDICATORIA**

***A Dios, por darme fortaleza en cada momento de mi vida por ser la luz de mi camino, y haber convertido mi sueño en realidad.***

***A mis padres por brindarme todo el apoyo moral, su comprensión, en todos mis años de estudio.***

***A mis hermanas por brindarme su apoyo incondicional y por compartir los momentos más especiales de mi carrera universitaria.***

***A mis amigos que siempre me dieron ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida estudiantil***

## **AGRADECIMIENTO**

**A la Escuela Politécnica del Ejército por permitirme formar parte de esta noble Institución.**

**Especialmente a mi director y codirector, por toda su paciencia su apoyo incondicional, y guiarme con mano firme en la elaboración de este proyecto, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy.**

**A todos los docentes por haber impartido sus conocimientos, valores a la vez permitirme formarme como excelente profesional, para el buen desempeño y ser un ejemplo en la sociedad.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo desarrollado a continuación, fue aplicada en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) dedicada a la prestación de servicio de Seguridad Social Militar.

La Institución decidió adoptar la metodología del Balanced Scorecard mediante el diseño de un Plan Estratégico, los cuales en conjunto conforman una herramienta muy útil para la gestión y toma de decisiones en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (SSFA).

Se desarrollan cinco capítulos, en los cuales se detalla las distintas etapas para la implementación del Balanced Scorecard, en el capítulo I se presenta una Descripción del Proyecto y a detalle se hace una Introducción de la Institución, además se muestra la Estructura de la Organización, la misma que ha optado los Procesos como parte principal que tiende a promover el fortalecimiento de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas en concordancia con las nuevas tendencias acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos y posibilite el trabajo en equipo para lograr una mayor productividad, optimizando los recursos Institucionales. Además en éste capítulo se detalla los Servicios y Prestaciones que el ISSFA ofrece a su colectivo Militar.

Parte destacada del capítulo I tiene relación directa con el problema que sustenta el desarrollo del presente trabajo de grado el mismo que tiene relación directa con la inexistencia de consolidación de información en un solo sistema informático que ayude a generar proyectos que soporten el cumplimiento de la misión y visión institucional; finalmente este capítulo describe el marco teórico que sirvió de referencia para el desarrollo del presente trabajo de grado el mismo que evidencio la investigación en proyectos similares de aplicación del Balance ScoreCard en empresas del Ecuador; además se detalla el marco conceptual que sustenta el proyecto propuesto el mismo que evidencia que el Tablero de Comando es una herramienta de mejora continua que permite a las empresas que lo utilizan tomar decisiones reales mediante la implementación de proyectos que generen valor agregado para el cliente interno y/o externo de la organización, para lograr esto es necesario medir el desempeño de los procesos institucionales a través de sus indicadores de gestión.

En el capítulo II se describe el Diseño y Depuración de los Indicadores de Gestión para lo cual fue necesario realizar una investigación teórica que sustenta el desarrollo del proyecto de grado “Aplicación del Balance ScoreCard en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas”, las mismas que parten desde el conocimiento conceptual de la Administración y Gestión Empresarial, continuando con la Medición del Desempeño y finalizando con la conceptualización de todo lo relacionado con el Balance ScoreCard, centralizando su aplicación a través de cuatro perspectivas: Financiero, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento.

Es importante destacar que ha inicio del presente trabajo de grado la Planificación Estratégica vigente de la Institución en ese entonces fue la implementada para el período 2005-2010, la misma que fue diseñada partiendo de un análisis FODA Institucional; por este antecedente en el capítulo I fue necesario mencionar la Misión y Visión del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas; como se podrá visualizar a lo largo del desarrollo del proyecto fue necesario actualizar el Plan Estratégico Institucional el mismo que fue aprobado en Marzo del 2012 y tiene su período de vigencia del 2012-2016; este trabajo sirvió de apalancamiento de la aplicación del Balance ScoreCard en el ISSFA, ya que éste hecho sirvió para actualizar los indicadores del desempeño de la Organización.

Finalmente en el capítulo II se define los indicadores de Gestión del Cuadro de Mando Integral y su relación con los procedimientos a través de las perspectivas: Del Cliente, Interna (Procesos), Desarrollo Humano y Tecnológico y La Financiera.

En los capítulos III y IV se desarrolla a detalle el proceso de Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el ISSFA aquí se empieza a aplicar la metodología Balance ScoreCard, el mismo que está estructurado por etapas: Actualización del Mapa Estratégico del ISSFA, Definición de los Objetivos Estratégicos para cada Perspectiva, Definición de los Indicadores de Procesos. En estos capítulos es importante desarrollar el enfoque estratégico en el cual se considera importante el análisis FODA realizado anteriormente y la Actualización del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016; además en el capítulo IV se realiza una evaluación de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, para lo cual fue necesario realizar el despliegue de los proyectos que se dieron como consecuencia de la medición de desempeño de los indicadores de gestión de la institución, con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad militar.

Además en el capítulo IV se describe en uno de sus apartados el Ajuste y la Propuesta de Mejora del Cuadro de Mando Integral, considerando que es un modelo de gestión multidimensional que debe crear valor para satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés: Consejo Directivo del ISSFA, Cliente Interno, Proveedores, Pensionistas, Dependientes y Derechohabientes.

El capítulo 5 detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis realizado, las mismas que promueve el trabajo en equipo y que busca la réplica de esta Aplicación del Balance SocoreCard en todas las Agencias del país.

## INDICE

<i>Declaración de Responsabilidad</i> .....	<i>i</i>
<i>Certificado de Tutoría</i> .....	<i>ii</i>
<i>Autorización de Publicación</i> .....	<i>iii</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>iv</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>v</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	<i>v i</i>
<i>Índice</i> .....	<i>vii</i>

<b>1CAPÍTULO I: Descripción del Proyecto y Presentación de la Institución</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del ISSFA.....	1
1.1.1 Introducción.....	1
1.1.2 Presentación de la Institución.....	2
1.1.3 Estructura de la Organización.....	2
1.1.4 Servicios que brinda.....	3
1.1.5 Determinación de la Planificación Estratégica del ISSFA.....	4
1.1.6 Determinación de políticas de la Institución.....	5
1.1.7 Determinación de valores del ISSFA.....	5
1.1.8 Estructura de la misión del ISSFA.....	5
1.1.9 Estructura de la visión del ISSFA.....	6
1.2 Análisis del Problema.....	6
1.2.1 Metodología de los Cinco Por Qué.....	8
1.2.2 Lluvia de Ideas.....	8
1.2.3 Análisis Causa-Efecto.....	9
1.3 Objetivos del Proyecto.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1. 4 Marco Referencial.....	12

1.4.1 Marco Teórico.....	12
1.4.2 Marco Conceptual.....	14
1.5 Diagnóstico del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.....	16
1.5.1 Determinación de fortalezas del ISSFA.....	21
1.5.2 Determinación de debilidades del ISSFA.....	22
1.5.3 Determinación de oportunidades del ISSFA.....	22
1.5.4 Determinación de amenazas del ISSFA.....	22
1.5.5 Matriz FODA del ISSFA.....	22
1.5.6 Determinación, Análisis, Actualización, Diseño y Mejora de los Indicadores de Gestión del ISSFA.....	23
1.5.7 Formulación de Proyectos Estratégicos del ISSFA.....	27
1.5.8 Análisis de relación de los Objetivos Institucionales.....	27
1.5.9 Cumplimiento de metas.....	27
<b>2 CAPÍTULO II: Diseño y Depuración de los Indicadores de Gestión..</b>	<b>28</b>
2.1 Cuadro de Mando Integral para el ISSFA.....	29
2.1.1 Generalidades del Marco Teórico.....	29
2.1.2 Conceptos del Balance ScoreCard.....	41
2.1.3 Origen del Balance ScoreCard.....	42
2.1.4 Objetivo del tablero de comando.....	43
2.1.5 Herramientas del tablero de comando.....	44
2.1.6 Las Cuatro Perspectivas.....	44
2.1.7 Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	50
2.1.8 Mapa Estratégico.....	51
2.1.9 Construcción del Cuadro de Mando Integral.....	52
2.2 Proceso de Integración e Implementación del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Calidad.....	63
2.2.1 Definición de indicadores del Cuadro de Mando Integral y su relación con los procedimientos.....	65

2.2.2 Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.....	67
2.2.3 Operación de los Objetivos de Calidad y Estratégicos.....	69

### **3 CAPÍTULO III: Proceso de Aplicación del Cuadro de Mando**

<b>Integral.....</b>	<b>70</b>
3.1 Metodología de Aplicación.....	70
3.2 Proceso de Aplicación - Etapas.....	71
3.2.1 Etapa 1: Actualización del Mapa Estratégico del ISSFA.....	72
3.2.2 Etapa 2: Definición de los objetivos estratégicos para cada perspectiva.....	73
3.2.3 Etapa 3: Definir los indicadores de proceso.....	85
3.3. Evaluación Económica.....	91

### **4 CAPÍTULO IV: Evaluación de la Aplicación del Cuadro de Mando**

<b>Integral.....</b>	<b>93</b>
4.1 Evaluación del Cuadro de Mando Integral.....	93
4.1.1 Ajuste del Cuadro de Mando Integral.....	102
4.1.2 Corrección del Cuadro de Mando Integral.....	104
4.1.3 Propuesta de Mejora del Cuadro de Mando Integral.....	104

### **5 CAPÍTULO V: Conclusiones, Recomendaciones y**

<b>Aportaciones.....</b>	<b>114</b>
5.1 Conclusiones.....	114
5.2 Recomendaciones.....	115
5.3 Aporte Teórico.....	116
5.4 Aporte Práctico.....	120

<b>6 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>122</b>
----------------------------	------------

## CAPÍTULO I

### Descripción del Proyecto y Presentación de la Institución

#### 1.1 *Presentación del ISSFA*

##### 1.1.1 *Introducción*

La creación de las pensiones militares puede considerarse como uno de los logros sociales y profesionales más significativos de la institución militar. Este hito histórico, pionero en América, obra de la Revolución Juliana, culminó el 26 de marzo de 1928 con la expedición de la Ley de Retiro Militar publicada en el Registro Oficial 601 de la misma fecha, simultáneamente con la Ley de Montepío Militar. Este hecho permitió a nuestro país ser el primero en Latinoamérica en disponer de un Sistema de Seguridad Social Militar.

La Ley de Seguridad Social Militar vigente constituye la culminación de los principios y proyecto que, como bandera de lucha, enarbolaron los militares agrupados en la famosa liga de oficiales gestores de la Revolución Juliana.

**Ley de Retiro Militar.-** En el gobierno del Dr. Isidro Ayora, promovido por el Movimiento Militar Juliano (9 de julio de 1925), se expidió de la Ley de Jubilación, Montepío Civil, Ahorro y Cooperativa, punto de partida de la seguridad social ecuatoriana y de la Ley de Retiro Militar, que legalizó el retiro a favor de los oficiales y extendió el beneficio a todo el colectivo militar.

**Ley de Pensiones de las FF.AA.-** Se promulga mediante decreto legislativo del 2 de marzo de 1939. Esta ley amplía la cobertura, respecto a la Ley de Retiro, aduciendo los “invalorable servicios prestados a la patria”.

**La caja militar.-** Se crea mediante decreto legislativo el 29 de octubre de 1957, como caja independiente, administrada por la caja de pensiones.

**La cesantía militar.-** Se crea el seguro de cesantía militar para oficiales en servicio activo, mediante decreto legislativo del 4 de noviembre de 1948 por propia iniciativa de las FF.AA., para obtener el mejoramiento de sus miembros, beneficio que se financia por la acumulación de aportes descontados de sus sueldos, previsto en la Ley de Pensiones de las FF.AA.

**La cesantía militar para tropa.-** Se crea mediante decreto legislativo el 5 de noviembre de 1949 para el ejército y aviación; y, para la armada el 12 de noviembre de 1951.

**La Cooperativa de Cesantía Militar.-** Mediante decreto legislativo el 23 de octubre de 1953, se cambia la denominación de Cesantía Militar para Oficiales y

Tropa, por el de “Cooperativa de Cesantía Militar”, cuyos fondos son administrados por la caja de pensiones.

### **1.1.2 Presentación de la Institución.**

En 1982 las FF.AA. presentaron el primer proyecto de ley al presidente de ese entonces, Dr. Oswaldo Hurtado, que lo desestimó por consideraciones políticas.

En 1988, se retoma el proyecto contemplado en el plan estratégico de las FF.AA., que tenía como una de sus aspiraciones la creación del ISSFA.

Gracias al impulso dado al proyecto por autoridades militares y su especial interés en materializarlo, se expide la Ley de Seguridad Social de las FF.AA. el 7 de agosto de 1992, publicada en el Registro Oficial no. 995 de la misma fecha.

La Seguridad Social Militar cubre al militar contra los riesgos a que se expone en su ejercicio profesional y busca el bienestar suyo y de su familia, ajustándose a las determinantes de la organización.

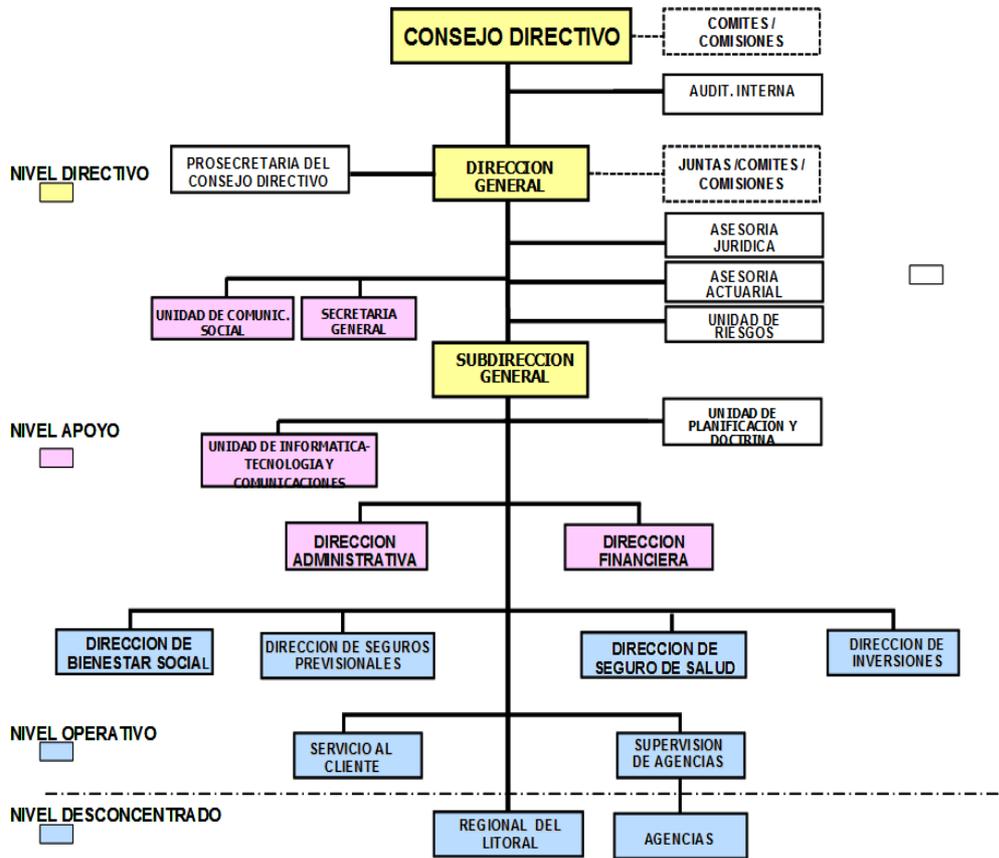
### **Estructura de la Organización.**



El Estatuto por Procesos de la Institución tiende a promover el desarrollo y fortalecimiento del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), mediante la implantación de la Administración por Procesos como una herramienta de gestión de la entidad, en concordancia con las nuevas tendencias de organización acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos y posibilite el trabajo en equipo para lograr mayor productividad, optimizando los recursos institucionales, manteniendo una estructura que evite su crecimiento desordenado, asegure su evolución y dinamia de manera consistente y coherente a nivel nacional.

En este sentido, la estructura organizacional del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) se alinea con su misión, objetivos estratégicos y se sustenta en las Unidades Administrativas Internas, y las Unidades Desconcentradas con el enfoque de procesos productos y servicios.

El Organigrama Institucional del ISSFA es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas que intervienen en la gestión de los procesos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas:



### Ubicación

Jorge Drom y José Villalengua, diagonal a la Corte Nacional de Justicia (sector Ñaquito)

Call Center 1700-000-400  
 PBX 396-6000  
 ALCATEL 47732  
 Casilla Postal Nº 17-15-1109  
 Email : [issfa@issfa.mil.ec](mailto:issfa@issfa.mil.ec)

Quito – Ecuador

### 1.1.3 Servicios que brinda (Campos de Acción del ISSFA)

Los pilares fundamentales de la seguridad social militar que el ISSFA ofrece, se pueden organizar en tres áreas:

- **Pensiones.-** Es una renta que recibe el afiliado o derechohabiente hasta el fin de la vida.

- 1) Pensión de retiro
- 2) Pensión de discapacidad
- 3) Pensión de montepío

- **Prestaciones.-** Es el beneficio económico en dinero o en especies, al que se hace acreedor el militar, sus familiares o deudos con derecho, como contrapartida del pago de sus aportaciones y que le permite cubrir la pérdida del ingreso familiar en situaciones de enfermedad, accidentes, cesantía, invalidez o fallecimiento.

- 1) Seguro de cesantía
- 2) Seguro general de salud
- 3) Seguro funerario
- 4) Seguro de vida militar
- 5) Seguro de accidentes profesionales
- 6) Fondos de reserva
- 7) Fondo de vivienda
- 8) Indemnización global



- **Servicios de Bienestar Social y Desarrollo Humano.-** Son actividades de previsión y prevención social desarrolladas en beneficio del afiliado y su familia. Comprende programas de promoción y desarrollo, así como programas de mejoramiento de las condiciones de vida.

- 1) Asistencia social a personas con discapacidad
- 2) Organización y fortalecimiento de organismos militares tercera edad
- 3) Programas de atención al adulto mayor
- 4) Supervivencia y renovación de poderes
- 5) Investigación social
- 6) Servicio de funeraria
- 7) Servicios sociales de créditos
- 8) Fondo inmobiliario

#### **1.1.4 Determinación de la Planificación Estratégica del ISSFA**

La Planificación Estratégica del ISSFA vigente fue la realizada en el 2004, como prioritario desde Marzo del 2011 se empezó con el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional, para lo cual fue necesario realizar las siguientes actividades:

- Seleccionar un profesional externo para implementar la metodología adecuada para la actualización del Plan Estratégico Institucional.
- Determinar un grupo de trabajo interno del ISSFA para ejecutar el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional, para lo cual fue necesario incluir profesionales de las áreas más representativas del ISSFA, tales como: Planificación y Doctrina, Actuarial, Seguros Previsionales, Bienestar Social, Dirección Administrativa del ISSFA, Unidad de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Seleccionar profesionales de entidades externas (SENPLADES, IAEN) que difundan al ISSFA las realidades institucionales que de alguna permita generar estrategias organizacionales para trabajar en diferentes escenarios.
- Participar en talleres de actualización del Plan Estratégico Institucional.
- Difundir el Plan Estratégico Institucional a toda la Organización.

#### **1.1.5 Determinación de políticas de la Institución**

En el ISSFA brindamos Servicios Sociales y Prestaciones Solidarias con un Recurso Humano competente, una Infraestructura Moderna, Proveedores Calificados, mejorando continuamente, con el objetivo de satisfacer con eficacia las necesidades de nuestros afiliados.

#### **1.1.6 Determinación de valores del ISSFA.**

Los Valores Institucional son los siguientes:

- Disciplina
- Honradez
- Equidad y justicia
- Lealtad
- Solidaridad
- Vocación de servicio y responsabilidad social

#### **1.1.7 Estructura de la misión del ISSFA.**

Proporcionar prestaciones médicas, económicas y sociales, con calidad, oportunidad y eficiencia, que procure el bienestar individual y colectivo de la población militar, en un sistema previsional y solidario; con una gestión administrativa óptima de los recursos, para mantener el equilibrio financiero, que asegure la viabilidad futura de la Institución.

### **1.1.8 Estructura de la visión del ISSFA.**

Ser Institución líder en seguridad social militar de Latinoamérica, con talento humano motivado, comprometido y capacitado, que garantice la calidad y permanencia en la concesión de prestaciones y servicios, asegurando una vida digna y participativa del militar con su familia en la sociedad.

## **1.2 Análisis del Problema**

### **Contextualización Macro**

La Seguridad Social como tal nace en Alemania, como resultado del proceso de industrialización, las fuertes luchas de los trabajadores, la presión de las iglesias, de algunos grupos políticos y de sectores académicos de la época. Inicialmente los trabajadores se organizaron en asociaciones de auto ayuda solidaria destacándose las mutuales de socorro mutuo, las cooperativas de consumo y los sindicatos. El primer gran documento de compromiso social del Estado fue el Mensaje Imperial, del 17 de noviembre de 1821, anunciando protección al trabajador en caso de enfermedad, accidente, vejez o invalidez total o parcial.

### **Contextualización Meso**

En América Latina, estos sistemas se han desarrollado con marcadas diferencias entre unos y otros, así podemos señalar que, existen países con sistemas que protegen a sus asegurados contra todas las contingencias anteriormente mencionadas y que tienen una amplia cobertura; países con sistemas que cubren parcialmente dichas contingencias y cuya cobertura es mínima; y, países que se encuentran entre los dos extremos. A su vez, los sistemas de Seguridad Social de varios países latinoamericanos han enfrentado graves déficits financieros que los han llevado a implementar reformas paramétricas y estructurales, éstas últimas han convertido los tradicionales sistemas de reparto en los nuevos regímenes de capitalización individual.

### **Contextualización Micro**

En el Ecuador se mantienen regímenes de protección social diferenciados para las personas de los institutos armados. Así existe, por un lado, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, (ISSFA), que es una entidad autónoma con personería jurídica encargada de proporcionar seguridad social al

personal militar, sus dependientes y derechohabientes, aspirantes a oficiales, tropa y conscriptos, tanto mediante prestaciones y servicios sociales creados por ley como a través del servicio de pago de los pensionistas, a los derechohabientes, excombatientes de campañas militares y descendientes de próceres de la independencia, excombatientes de la campaña internacional de 1941 y sus viudas en la forma y condiciones establecidas en la ley y en su propio reglamento.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) ha visto la necesidad de incorporar nuevas técnicas de gestión que le ayudan a alcanzar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas y le permitan lograr el éxito en la entrega de bienes y servicios. Una de estas nuevas herramientas constituye la gestión por procesos, que concentra la atención en el resultado de los procesos con orientación a satisfacer los requerimientos del personal militar.

La Gestión de Procesos permite que éstos sean capaces de satisfacer el ciclo de mejoramiento: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, es decir, que con el mejoramiento de procesos, se pretende incrementar la eficiencia y eficacia en el suministro de productos a los clientes tanto internos como externos.

Por otro lado, el ISSFA tiene procesos certificados cumpliendo los requisitos de las Normas ISO 9001:2008, las que promueven la adopción de un sistema de gestión de la calidad (SGC) con un enfoque basado en la administración por procesos.

En la actual era de la información, el ISSFA ya no puede obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Es por eso la importancia que se le da a la medición de la Gestión de los procesos en la Institución, pero no solamente una medición tangible sino también intangiblemente.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Para lograr obtener resultados es necesario implementar una estrategia adecuada con objetivos bien definidos, para así encontrar los elementos a medir y se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables. Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien las actividades diarias.

El Balanced Scorecard es una herramienta vista desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Aunque por supuesto se pueden agregar otras perspectivas. Son todas estas razones que justifican la propuesta del presente proyecto de grado "Implementación del Balanced ScoreCard en el ISSFA" como herramienta de mejora continua que permite

evaluar en tiempo real el cumplimiento de los Objetivos Institucionales, y tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora necesarias que ayuden en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

### **1.2.1 Metodología de los Cinco Por Qué**

Los 5 Porqués son una metodología Seis Sigma basada en el planteamiento de preguntas que se utiliza durante la fase de Análisis para hacer ejercicios sobre el diagrama causa-efecto con el fin de observar mayores detalles que se requieren para determinar la causa de origen de un problema.

### **1.2.2 Lluvia de Ideas**

La lluvia de ideas es una técnica que apunta a crear un ambiente propio para la creatividad en grupo, se distingue en dos etapas: la creación de ideas y el momento de la evaluación de estas.

Antes de explicar su desarrollo se explicitarán algunas ventajas de la misma. El Brainstorming se estipula en dos etapas porque se considera que el acto de evaluar (segundo momento) inhibe a la creatividad, es por ello que se hace indispensable una primera regla: *suspender el juicio*, esto implica, no sólo no criticar, sino también no entrar en el terreno de la explicación de la idea. En esta metodología se considera que la calidad se obtiene a partir de la cantidad, es decir, la lluvia de ideas adopta un dinamismo si existe un rol activo por parte de los participantes, esto se considera de suma importancia, ya que las mismas serán el insumo para la instancia de la evaluación (reflexión en grupo), donde se retoman todas las ideas, se modifican, se potencian, se eliminan, etc.

Existe una serie de pasos a seguir a la hora de desarrollar la metodología del Brainstorming.

- Lo primero que se debe hacer es plantear el problema (no entendiendo a este como un conflicto, sino como una situación a analizar) y el objetivo del mismo.
- Desarrollo de la metodología:
  - Los participantes deben proponer libremente ideas, es condición sine qua non que los demás integrantes no realicen ningún tipo de evaluación, crítica o descalificación a la idea pronunciada.

- Las ideas deben ser anotadas a la vista de todos los participantes, ya que es el material para trabajar en la segunda instancia.
  - Se puede retomar una idea ya esgrimida con la intención de reformularla (sin que esto implique criticarla).
- Finalizada ya la etapa de exposición de ideas, se pasa al análisis pormenorizado de las mismas, es decir: cada uno de los involucrados opinan sobre las ideas expuestas cotejándolo con el objetivo y el problema establecido de antemano. En la presente instancia los participantes, deben opinar sobre las ideas expuestas, haciéndole críticas, reformulándolas, etc. Este punto tiene por finalidad detectar la viabilidad de la idea, por lo que se hace necesario incluir los factores contextuales que posibilitarían u obstaculizarían la consumación de la misma.
- La metodología concluye trazando un plan de acción a partir de las ideas seleccionadas

### **1.2.3 Análisis Causa – Efecto**

El análisis causa-efecto es una técnica diseñada para determinar la raíz de los problemas, los motivos y los efectos de los problemas. Este método ofrece numerosas ventajas. Proporciona un formato con una estructura sólida y nos ayuda a no dejar de lado ningún detalle. Se concentra en la identificación de los factores que contribuyen al problema, garantizando la determinación de todas las causas y reduciendo las posibilidades de que el problema se reproduzca. También permite la identificación visual de las causas posibles, lo que implica que, una vez que veamos las causas expuestas frente a nuestros ojos, es probable que surjan nuevos pensamientos y se identifiquen con mayor facilidad los posibles vacíos. Para realizar un análisis causa-efecto eficaz, debemos conocer toda la información necesaria. No puede haber vacíos cuando se recoge la información al principio del proceso. Si los hay, el análisis será fallido.

A continuación, se expone el proceso general asociado al análisis causa-efecto:

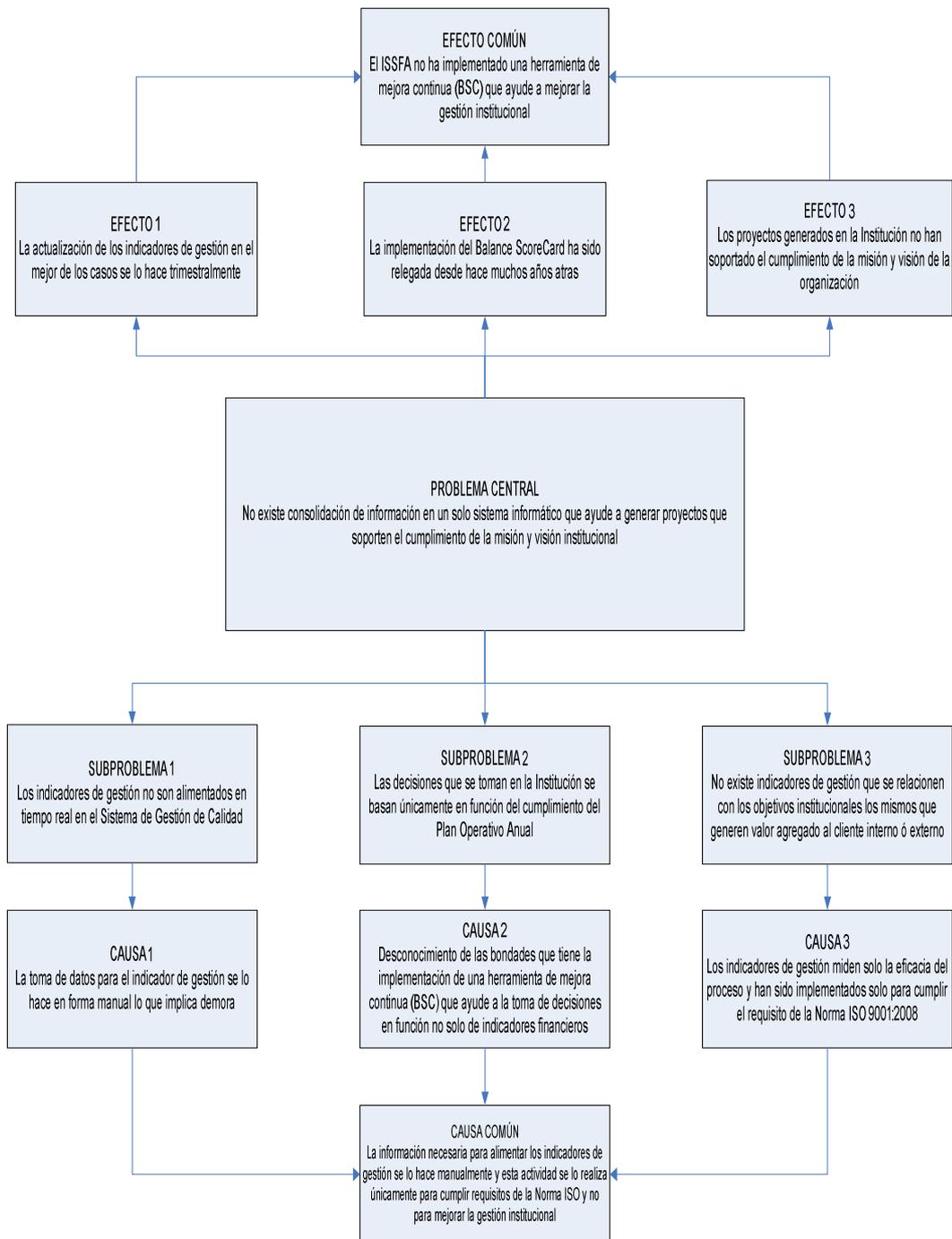
- Llegar a un acuerdo sobre el efecto (problema) y sobre el enfoque más adecuado a la hora de analizarlo: es importante que todas las personas involucradas comprendan y estén de acuerdo sobre el problema que va a tratarse.
- Identificar las causas principales: empezar explorando las que podrían ser las principales causas del efecto.

- Desglosar las causas: desglosar sistemáticamente cada uno de los resultados obtenidos con la acción anterior, para identificar el mayor número posible de causas secundarias. Añadir nuevas causas principales a medida que vayan identificándose.
- Evaluar las causas: analizar las causas para valorar la probabilidad/impacto de cada una de ellas.
- Profundizar en la investigación: una vez determinadas las causas más probables o las áreas de incertidumbre, profundizar en la investigación.
- Identificar las causas originales: basándonos en la evaluación y en las investigaciones previas, identificar las causas originales y validarlas.

De acuerdo a la teoría relacionada con la determinación de problema, es posible encontrar el problema que en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) existe en el momento, motivo por el cual la Gestión Administrativa de la Institución no es la adecuada provocando un descontento del colectivo militar y de sus empleados.

El resultado de este análisis se lo muestra en el árbol de problemas que traduce y justifica la Aplicación del Balanced Score Carda como una metodología de Mejora Continua que busca la evaluación análisis y mejora de los procesos institucionales que reflejen el cumplimiento de la Misión y Visión del ISSFA:

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## **1.3 Objetivos del Proyecto**

### **1.3.1 Objetivo General**

Implementar el Balanced Scorecard en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, mediante la depuración y automatización de indicadores de gestión, con el propósito de que esta metodología de mejora continua permita tomar decisiones en tiempos reales y ayuden a cumplir con los Objetivos Institucionales.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Demostrar que la implementación del Balanced Scorecard, logrará un balance en el desempeño de la organización, cumpliendo así con la Misión y Visión Institucional.
- Automatizar los Indicadores de Gestión, mediante el análisis de valor agregado de actividades tanto para el cliente así como para la institución, con el propósito de establecer una interfaz informática que permita la toma de decisiones en tiempos reales.
- Difundir la metodología del Balanced Scorecard a todo el personal del ISSFA encargado de ejecutar los procesos claves institucionales, mediante talleres de trabajo, con el firme propósito de que se genere proyectos que permitan el cumplimiento de la misión y visión del ISSFA.
- Generar un modelo de Organización a nivel de Seguridad Social, fundamentado en el BSC como una estrategia estructurada considerando las cuatro perspectivas (cliente, aprendizaje, financiera, desarrollo y crecimiento).

## **1.4 Marco Referencial**

### **1.4.1 Marco Teórico**

Realizando la investigación en las bibliotecas de la Universidad Central, Universidad Católica, Politécnica Nacional, Politécnica del Ejército se encontró algunas tesis de grado que tienen relación al proyecto, planteado, mismas que se detallan a continuación:

“Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del Balanced Scorecard” elaborado por Xavier Alfredo Carrasco Vera y Dennys Elizabeth González Correa en la empresa Asevig Guayaquil, Ecuador en el año 2009.

El enfoque del trabajo se sustenta en el Plan Estratégico y las Propuestas de valor que han sido diseñadas con el fin de ofrecer los máximos beneficios para los clientes, además que toda la estrategia se desarrollo para cubrir las necesidades y satisfacción de los Stakeholder. Los objetivos estratégicos se

formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de las estrategias. Para ayudar al cumplimiento desarrollaron un plan de proyectos que se pueda llevar a cabo y que creemos proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.

“Propuesta de diseño y mejoramiento de los procesos de la empresa ICAP del Ecuador.” realizado por Gisela Maribel Almagro Torres en la empresa ICAP de Quito en el año 2010.

En este proyecto habla de una reestructuración de las labores con el objetivo de mejorar la situación actual y que cuente con una herramienta para poder instaurar la administración por procesos y la mejora continua. Además se estableció varios procesos con sus indicadores los cuales miden la eficacia y eficiencia de los mismos para poder tomar medidas correctivas a tiempo. Con los nuevos procesos y una adecuada definición de roles y actividades de cada uno de los clientes internos se ha logrado mejorar en forma significativa los tiempos de respuesta para la generación de nuevas mejoras.

De acuerdo a la planificación del Proyecto de Racionalización y Mejoramiento de Procesos (año 2005), elaborada conjuntamente con los Directivos del ISSFA, se dio inicio al mismo con charlas de inducción en conceptos básicos de Administración por Procesos, la metodología de trabajo y beneficios del proyecto.

El alcance de este proyecto de acuerdo con la cadena de valor definida inicialmente por el ISSFA comprende el estudio de los siguientes procesos:

- Seguros Previsionales
- Servicios de Crédito
- Prestaciones Médicas



La metodología de trabajo comprende el levantamiento, análisis y elaboración de propuestas de mejoramiento. Se organizaron grupos de trabajo dentro de las áreas involucradas para cada uno de los procesos.

Se inició el estudio con el análisis de la información proporcionada por la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), en cuanto a Reglamentos, Normas de Procedimientos y Plan Estratégico. Con esta información se elaboró una matriz preliminar, que serviría de guía para el levantamiento de los procesos y subprocesos identificando insumos, proveedores, actividades y el producto o servicio que se entrega al cliente; el desarrollo de este trabajo se realizó con los involucrados y responsables de cada subproceso.

Como consecuencia de la estructuración por procesos del ISSFA en el año 2006 se empezó con el proceso de Certificación ISO 9001:2000 de los procesos de la Unidad de Prestaciones Médicas y Crédito; para continuar con los procesos de Bienestar Social, Seguros Previsionales e Inversiones en el año 2008 y el UP-GRADE el 2010 de estos procesos bajo la Norma ISO 9001:2008.

Desde el año 2008 ha sido preocupación de la ex - Unidad de Desarrollo Institucional hoy Unidad de Planificación y Doctrina, dotar al ISSFA de una herramienta de mejora continua que ayude a validar el cumplimiento de Objetivos Estratégicos en comunión con la Misión y Visión Institucional.

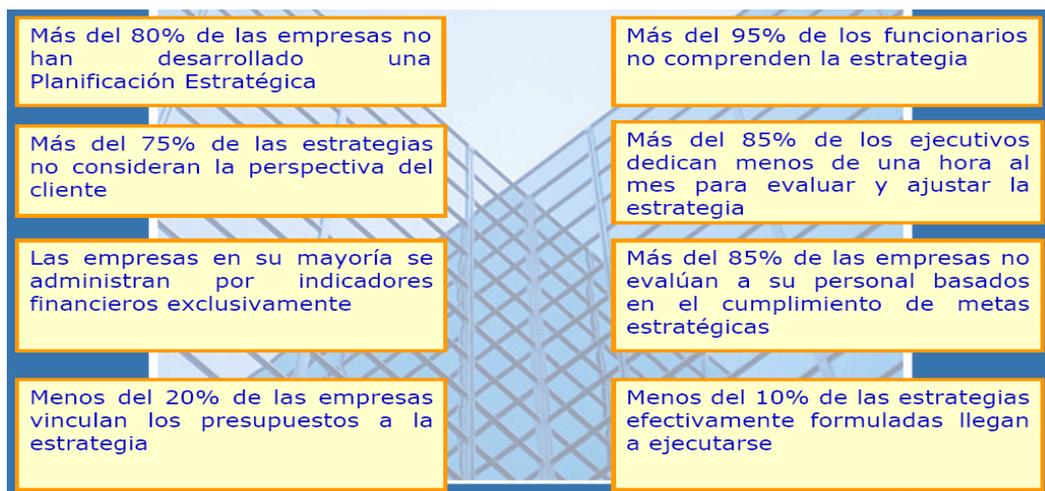
Desde Enero de 2010 el ISSFA tiene nuevo Director el mismo que se encuentra consciente y comprometido en incorporar a la institución de nuevas prácticas organizacionales que soporten la búsqueda de la mejora continua, tendiente a satisfacer las necesidades de nuestros afiliados; es por esta razón que como proyecto de la Unidad de Planificación y Doctrina es dotar al ISSFA de una herramienta de Gestión (Balance ScoreCard) que determine la validación de proyectos que generen valor agregado institucional y/o al cliente.

### 1.4.2 Marco Conceptual

*El propósito fundamental del Cuadro de Mando Integral es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.<sup>1</sup>*

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación Estratégica tradicional, surge el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

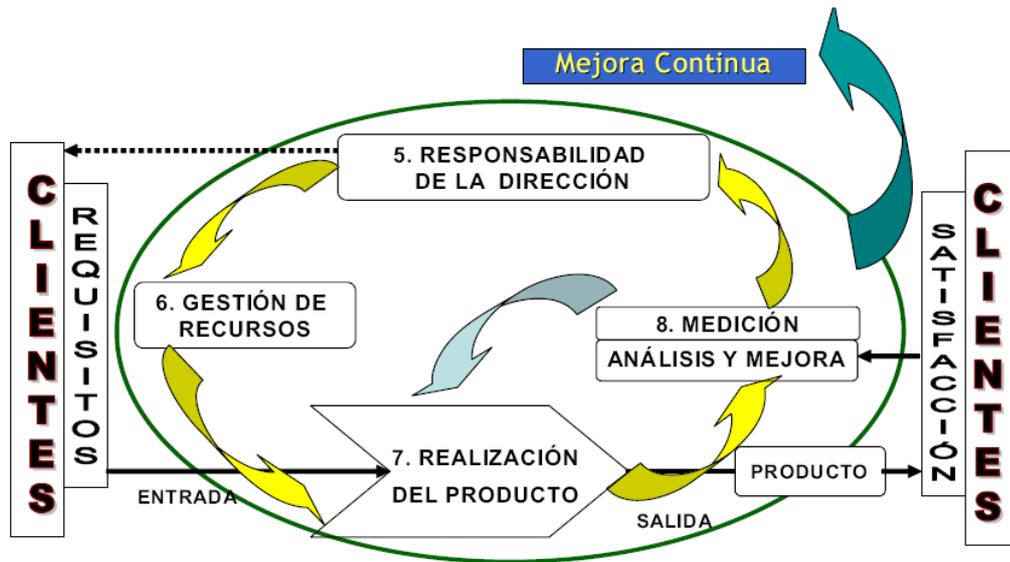
*“Las realidades sobre la gestión empresarial se resumen en el siguiente gráfico<sup>2</sup>.”*



<sup>1</sup> SALAZAR PICO Francia, Capacitación Balanced Scorecard, Editorial Eidos, Tercera Edición, Quito, 2010, Pág. 34

<sup>2</sup> NORTON y KAPLAN. El Balanced Scorecard, Editorial Business School Press, Primera Edición, Mexico, 1996, Pág. 23.

**Mejora continua.-** El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la siguiente figura, la misma que ilustra los vínculos entre los procesos de la organización que permiten la mejora continua en la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, luego de que el mismo ha sido implantado. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente, requiere que se evalúe su percepción acerca del grado de cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización<sup>3</sup>.

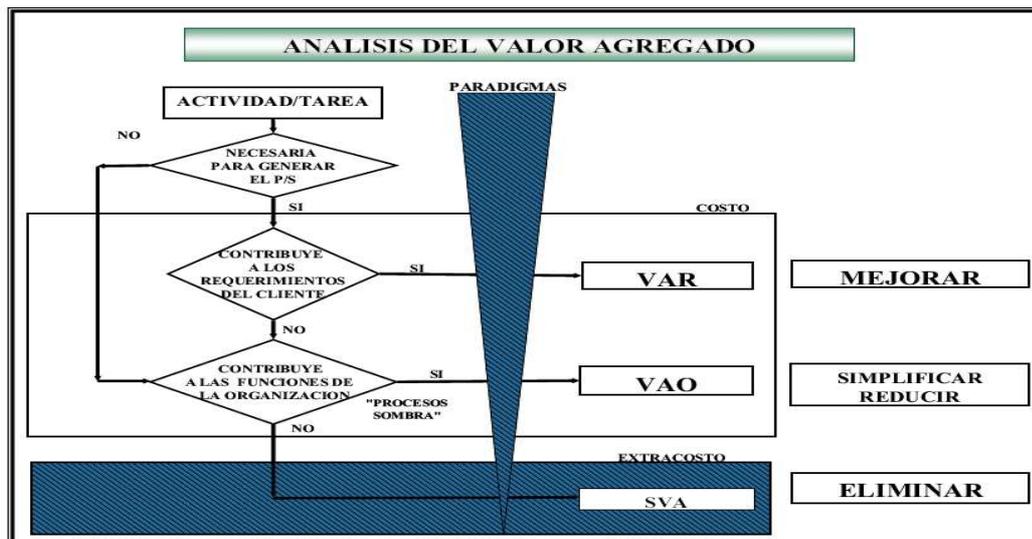


**Análisis de Valor Agregado.-** Valor es la transformación mínima necesaria percibida por un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad o exceder sus expectativas y por lo cual estaría dispuesto a pagar. Sin embargo, no todas las personas tienen la misma percepción de valor, aquello dependerá de la óptica con que cada involucrado de la organización mire el impacto de los beneficios del producto o servicio en la satisfacción a sus requerimientos. Por lo tanto, es necesario que los administradores de los procesos, definan los puntos más importantes sobre las percepciones de los involucrados de interés para la empresa.<sup>4</sup>

El siguiente esquema gráfico nos permite realizar la clasificación de las actividades de una manera sencilla:

<sup>3</sup> ISO, Norma Internacional 9001:2008, Cuarta Edición, 2008, Pág. Vii.

<sup>4</sup> SANDOVAL Handel, Memoria de Clase Control de Procesos, EPN, Quito, 2000.



### 1.5 Diagnóstico del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

Para realizar un diagnóstico situacional del ISSFA es necesario considerar las demandas y requerimientos de todos los centros de gestión que de alguna manera son los beneficiarios del producto y/o servicio que entrega la Institución, para lo cual se necesito realizar un Análisis Interno y Externo del ISSFA, obteniendo los siguientes resultados:

#### Demandas y Expectativas del Cliente Externo:

DEMANDAS / EXPECTATIVAS	PRIORIZACIÓN	PLAZO		
		CP 1 AÑO	MP 2 a 3 AÑOS	LP 3 a 5 AÑOS
Prestaciones dignas y oportunas	3		MP	
Servicios Sociales acordes a las necesidades actuales	2	CP		
Trato respetuoso y amable	3		MP	
Atención personalizada	3		MP	
Respuesta rápida a sus consultas y requerimientos	2	CP		
Conocimiento cabal de la Seguridad Social Militar	2	CP		
Información clara, actualizada y detallada de las Prestaciones y Servicios que brinda el ISSFA	3		MP	
Difusión ágil y oportuna de la información	2	CP		
Innovación y mejoramiento de la gestión Institucional	2	CP		

ESTRATEGIAS PARA CUBRIR DEMANDAS Y/O EXPECTATIVAS DE CLIENTES EXTERNOS							
No.	ESTRATEGIAS	PROYECTO	AREA	DEMANDAS / EXPECTATIVAS	CP	MP	LP
1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL	NUEVA LEY	D. GENERAL y DPTO. JURIDICO	Servicios Sociales acordes a las necesidades actuales	2		
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL (Comunicaciones)	MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES	SISTEMAS y CC.SS	Respuesta rápida a sus consultas y requerimientos Difusión ágil y oportuna de la información	2		
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	U.D.I	Innovación y mejoramiento de la gestión Institucional	2		
5	IMPULSAR PROGRAMAS DE EDUCACION SOBRE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR	ACTUALIZACION DEL PENSUM DE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR	D. SEGUROS PREVISIONALES y ACTUARIAL	Conocimiento cabal sobre la Seguridad Social Militar	2		
1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL	NUEVA LEY	D. GENERAL y DPTO. JURIDICO	Prestaciones dignas y oportunas		3	
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL( Atención al Cliente)	MEJORAMIENTO DE LA ATENCION AL CLIENTE	SERVICIO AL CLIENTE	Trato respetuoso y amable Atención personalizada Información clara, actualizada y detallada de las Prestaciones y Servicios que brinda el ISSFA		3	

### Demandas y Expectativas de Clientes Internos:

CLIENTE	DEMANDA / EXPECTATIVA	PRIORIZACIÓN	PLAZO		
			CP	MP	LP
			1 AÑO	2 a 3 AÑOS	3 a 5 AÑOS
NIVEL DIRECTIVO (Consejo Directivo, Dirección General y Subdirección General)	Cumplimiento de Políticas	4			LP
	Cumplimiento de Metas y Objetivos	3		MP	
	Rendimiento de las Inversiones Financieras	3		MP	
	Rendimiento y Gestión Efectiva de las Empresas	2	CP		
	Optima Gestión Institucional	3		MP	
	Adhesión a las políticas y disposiciones emitidas	4			LP
	Cumplimiento de presupuestos	3		MP	
	Compromiso con la Institución (ISSFA)	2	CP		
	Adecuado rendimiento del personal	3		MP	
	Sistema Eficaz de Control	2	CP		
ORGANISMOS DE CONTROL Y ASESORIA (Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Actuarial y Unidad de Desarrollo Institucional)	Marco Jurídico Actualizado a las necesidades Institucionales	2	CP		
	Procesos definidos, normados y racionalizados	2	CP		
	Estructura orgánica y personal ajustado a sus necesidades	2	CP		
	Políticas y herramientas efectiva gestion Actuarial	2		CP	
	Información completa, actualizada y real (Base de Datos)	2	CP		
	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Prestaciones y Servicios	3		MP	
ORGANISMOS DE APOYO (Comunicación Social, Secretaría General, Sistemas)	Optimo Sistema de Gestión Documental	1	CP		
	Procesos definidos, normados y racionalizados	2	CP		
	Estructura orgánica y personal ajustado a sus necesidades	2	CP		
	Canales y medios de Comunicación adecuados	2	CP		
	Soluciones Informáticas que agiliten y faciliten la difusión de información	2	CP		
	Sistema Informático integrado	2	CP		
	Redes y Comunicaciones acordes a las innovaciones tecnológicas actuales	1	CP		
ORGANISMOS DE DIRECCIÓN FUNCIONAL (D. Administrativa, D. Seguros Previsionales, D. Seguro de Salud, D. Bienestar Social, D. Financiera)	Normativa y herramientas actualizadas para el manejo del RR.HH	2	CP		
	Capacitación adecuada a todos los funcionarios del ISSFA	2	CP		
	Procesos definidos, normados y racionalizados	2	CP		
	Sistema Informático que cubra sus requerimientos funcionales	2	CP		
	Estructura orgánica y personal ajustado a sus necesidades	2	CP		
	Marco Jurídico Actualizado para una mejor gestión de las Prestaciones y Servicios	2	CP		
	Base de Datos Actualizada de los Afiliados	2	CP		
	Datos completos sobre la realidad social de la población militar	1	CP		
	Capacidad y rendimiento optimo de las Inversiones	3		MP	
	Adecuado Nivel de Liquidez	4			LP
	Transferencias oportunas de recursos por parte del Ministerio de Finanzas y MDN	2	CP		
ORGANISMOS OPERATIVOS (Servicio al Cliente, FONIFA, Funerarias, Agencias)	Procesos definidos, normados y racionalizados	2	CP		
	Sistema Informático que cubra sus requerimientos funcionales	2	CP		
	Estructura orgánica y personal ajustado a sus necesidades	2	CP		
	Infraestructura adecuada para brindar un mejor servicio	2	CP		
	Información actualizada y oportuna para el cumplimiento de sus funciones	2	CP		
	Sistema de Comunicaciones que permita facilitar y agilizar su gestión	1	CP		

ESTRATEGIAS PARA CUBRIR DEMANDAS Y/O EXPECTATIVAS DE CLIENTES INTERNOS						
No.	ESTRATEGIAS	DEMANDAS / EXPECTATIVAS	CP	MP	LP	
4	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL	Cumplimiento de Políticas Adhesión a las políticas y disposiciones emitidas Políticas claras para la definición de proyecciones demográficas y actuariales Adecuado Nivel de Liquidez			4	4
		Cumplimiento de Metas y Objetivos				4
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Optima Gestión Institucional		3		
3	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES	Cumplimiento de presupuestos		3		
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Adecuado rendimiento del personal		3		
3	FORTALECER E SISTEMA DE INVERSIONES	Capacidad y rendimiento optimo de las Inversiones		3		
3	FORTALECER E SISTEMA DE INVERSIONES	Rendimiento y Gestión Efectiva de las Empresas	2			
		<b>VALOR</b> Compromiso con la Institución (ISSFA)	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Sistema Eficaz de Control	2			
1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL	Marco Jurídico Actualizado a las necesidades Institucionales	2			
8	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS	Procesos definidos, normados y racionalizados	2			
8	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS	Estructura orgánica y personal ajustado a sus necesidades	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Información completa, actualizada y real (Base de Datos)	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Canales y medios de Comunicación adecuados	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Soluciones Informáticas que agilicen y faciliten la difusión de información	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Normativa y herramientas actualizadas para el manejo del RR.HH	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Capacitación adecuada a todos los funcionarios del ISSFA	2			
8	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS	Procesos definidos, normados y racionalizados	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Sistema Informático que cubra sus requerimientos funcionales	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Base de Datos Actualizada de los Afiliados	2			
2	ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MIDENA EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS PARA EL ISSFA	Transferencias oportunas de recursos por parte del Ministerio de Finanzas y MDN	2			
6	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD	Infraestructura adecuada para brindar un mejor servicio	2			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Pretaciones y Servicios	1			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Optimo Sistema de Gestión Documental	1			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Redes y Comunicaciones acordes a las innovaciones tecnológicas actuales	1			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Datos completos sobre la realidad social de la población militar	1			
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	Sistema de Comunicaciones que permita facilitar y agilizar su gestión	1			

ORDENAMIENTO Y RELACION DE DEMANDAS Y/O EXPECTATIVAS PARA DEFINICION DE ESTRATEGIAS							
	ESTRATEGIAS	PROYECTO	AREAS	DEMANDAS Y/O EXPECTATIVAS	CP	MP	LP
1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL	NUEVA LEY	D. GENERAL y Dpto. JURIDICO	Marco Jurídico Actualizado a las necesidades Institucionales	2		
2	ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MIDENA EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS PARA EL ISSFA	LOBBYE	D. GENERAL y FINANCIERA	Transferencias oportunas de recursos por parte del Ministerio de Finanzas y MDN	2		
3	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES	PLAN INVERSIONES CREAR LA UNIDAD	D. FINANCIERA D. FINANCIERA UGSE	Cumplimiento de presupuestos Capacidad y rendimiento optimo de las Inversiones Rendimiento y Gestión Efectiva de las Empresas		3	3
4	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL	CREAR LA UNIDAD	ASEORIA MAT. ACTUARIAL	Políticas y herramientas efectivas para la definición de proyecciones demográficas y actuariales			4
6	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD	MEJORAMIENTO DE LAS AGENCIAS	AGENCIAS	Infraestructura adecuada para brindar un mejor servicio	2		
7	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL	CAPACITACION REORGANIZACION FUNCIONAL BASE DE DATOS MEJORAMIENTO EN LA DIFUSION DE INFORMACION REINGENIERIA INFORMATICA MANUAL DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS CAPACITACION REINGENIERIA INFORMATICA BASE DE DATOS SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL MEJORAMIENTO DE COMUNICACIONES CENSO FF.AA. MEJORAMIENTO DE COMUNICACIONES	RR.HH AUDITORIA SISTEMAS CC.SS. SISTEMAS RR.HH RR.HH SISTEMAS SISTEMAS y AFILIACION ARCHIVO SISTEMAS y AGENCIAS BB.SS. SISTEMAS y AGENCIAS	Adecuado rendimiento del personal Sistema Eficaz de Control Información completa, actualizada y real (Base de Datos) Canales y medios de Comunicación adecuados Soluciones Informáticas que agilicen y faciliten la difusión de información Normativa y herramientas actualizadas para el manejo del RR.HH Capacitación adecuada a todos los funcionarios del ISSFA Sistema Informático que cubra sus requerimientos funcionales Base de Datos Actualizada de los Afiliados Optimo Sistema de Gestión Documental Redes y Comunicaciones acordes a las innovaciones tecnológicas actuales Datos completos sobre la realidad social de la población militar Sistema de Comunicaciones que permita facilitar y agilizar su gestión		3	
8	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS	PROCESOS CERTIFICACION DE CALIDAD	UDI UDI	Optima Gestión Institucional Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Pretaciones y Servicios		3	3

## ANALISIS DEL ENTORNO

No.	FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL	ESCENARIOS	
1	<b>Factores Políticos, Gubernamentales y Legales:</b>				A- A- O- O+ A- A- O- A- A+	
	Situación política del país	10	0.04	2		0.07
	Plan Económico y Social del Gobierno	10	0.04	2		0.07
	Posibilidad de establecer convenios internacionales para desarrollar proyectos de carácter social	10	0.04	3		0.11
	Posibilidad de Actualizar el Marco Jurídico Institucional	10	0.04	4		0.14
	Dificultades para aprobación de nuevas leyes en poder Legislativo y Ejecutivo	10	0.04	2		0.07
	Inestabilidad política y continuos cambios en la Cúpula Militar	10	0.04	2		0.07
	Incorporación del ISSFA al Consejo Nacional de Salud	10	0.04	3		0.11
	Inexistencia de políticas de Bienestar Social por parte del Estado	10	0.04	2		0.07
	No se da prioridad a las transferencias de dinero hacia el ISSFA por parte del Estado	10	0.04	1		0.04
2	<b>Factor Económico:</b>				O- A- O- A-	
	Relativa estabilidad económica por el precio del Petróleo y las Remesas de los emigrantes	10	0.04	3		0.11
	Altas tasas de interés en el Sistema Financiero	10	0.04	2		0.07
	Varias alternativas y posibilidades de Inversión	10	0.04	4		0.14
3	<b>Factor Social, Demográfico, Cultural: (Situación de la Salud y el Bienestar Social, hábito de consumo y estilos de vida, distribución poblacional )</b>				A+ A- A- A- A- A-	
	Factores demográficos y poblacionales que han causado un déficit Actuarial del RIM	10	0.04	1		0.04
	Nivel de cultura de la población	10	0.04	2		0.07
	Nivel de empleo	10	0.04	2		0.07
	Actitud de la población hacia el ahorro	10	0.04	2		0.07
	No existe una cultura de prevención de enfermedades contagiosas (SIDA, Hepatitis B, etc) en la población	10	0.04	2		0.07
4	<b>Factor Tecnológico:</b>				A- A-	
	Existencia de herramientas modernas de Gestión Administrativa	10	0.04	4		0.14
	El desarrollo tecnológico y las comunicaciones	10	0.04	4		0.14
	Flexibilidad y adaptabilidad de la Tecnología	10	0.04	4		0.14
	Cambio Tecnológico Futuro	10	0.04	3		0.11
	Aprovechamiento y explotación de la tecnología y comunicaciones disponible en FF.AA.	10	0.04	4		0.14
	Capacidad tecnológica de los organismos relacionados					
5	<b>Factor Militar:</b>				O+ O+ O- O+	
	Coyuntura con el MDN y las Fuerzas	10	0.04	4		0.14
	Tensión y Conflictos en la Frontera Norte	10	0.04	1		0.04
	Imagen Institucional que no es la mas adecuada	10	0.04	1		0.04
6	<b>Factores de Competencia:</b>				A+ O-	
	Infraestructura en instituciones militares que puede ser utilizada en la gestión social	10	0.04	3		0.11
<b>TOTAL</b>		<b>280</b>			<b>2.54</b>	

AMENAZA IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD MAYOR	4

No.	Amenazas Importantes (A)	No.	Oportunidades Importantes (O)
1	Factores Demográficos y poblacionales que han causado un déficit en el Seguro del RIM	1	Coyuntura con el MDN y las Fuerzas
2	No se da prioridad a las transferencias de dinero hacia el ISSFA por parte del Estado	3	Posibilidades y alternativas de Inversión
3	Tensión y Conflictos en la Frontera Norte	4	El desarrollo tecnológico y las comunicaciones
4	Imagen Institucional que no es la mas adecuada	5	Existencia de herramientas modernas de gestión administrativa
		6	Aprovechamiento y explotación de la tecnología y comunicaciones disponible en FF.AA.

ANÁLISIS INTERNO U ORGANIZACIONAL										
No.	FACTORES	POND. W	POND. I	ISSFA		ISSPOL		IESS		ESCENARIOS
				CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>										
1	Control interno deficiente	10	0.13	D+	1					
2	Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión	10	0.13	D+	1					
3	Estructura organizacional desactualizada	10	0.13	D+	1					
4	Descentralización a nivel nacional (Agencias)	10	0.13	D-	2					
5	No se dispone de herramientas y normativa propias de RR.HH	10	0.13	D-	1					
6	Autonomía en su gestión (Personería Jurídica, Patrimonio Propio)	10	0.13	F+	4					
7	Personal con capacidad y experiencia	10	0.13	F+	4					
8	Distribución geográfica a nivel nacional (regionales y agencias)	10	0.13	F+	4					
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>			<b>2.26</b>					
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
7	Deficit Actuarial (RM)	10	0.17	D+	1					
8	Sistema de Inversiones no ajustado a los requerimientos institucionales	10	0.17	D+	1					
9	Posibilidad de inversión en proyectos de desarrollo	10	0.17	F+	4					
10	Administración presupuestaria descentralizada	10	0.17	D-	2					
11	Crecimiento Patrimonial	10	0.17	F-	3					
12	Nivel de liquidez	10	0.17	F-	3					
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>2.33</b>					
<b>RENOVACION, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>										
13	Procesos que no están normados y racionalizados	10	0.25	D+	1					
14	Base de datos desactualizada	10	0.25	D+	1					
15	Sistemas de Información que no se ajustan a los requerimientos funcionales	10	0.25	D+	1					
16	Red de comunicaciones y difusión de información deficientes hacia las Agencias	10	0.25	D+	1					
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>			<b>1.00</b>					
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>										
17	Nexo con Fuerzas Armadas (Régimen Especial)	10		F+	4					
18	Gestión frente a organismos relacionados	10								
19	Realización, investigación desarrollo	10								
20	Medición de satisfacción en el cliente	10								
21	Servicios Sociales que no se ajustan a las necesidades actuales de la población	10			3					
22	Tecnología frente al sector	10								
23	Sistema de calidad del servicio cliente	10								
<b>TOTAL</b>										

POSICIÓN FUERTE	4	Oportunidad: Cuando todos son débiles Fortaleza: Cuando la empresa es fuerte y todos son débiles Amenaza: Cuando por lo menos uno es fuerte Compartido: Cuando la empresa y otros son fuertes / o cuando todos son débiles
POSICIÓN MEDIANAMENTE FUERTE	3	
POSICIÓN MEDIANAMENTE DÉBIL	2	
POSICIÓN DÉBIL	1	

No.	Debilidades Importantes (D)	No.	Fortalezas Importantes (F)
1	Control interno deficiente	1	Autonomía en su gestión (Personería Jurídica, Patrimonio Propio)
2	Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión	2	Personal con capacidad y experiencia
3	Estructura organizacional desactualizada	3	Distribución Geográfica a nivel nacional (Regionales y Agencias)
4	Descentralización a nivel nacional (Agencias)	4	Posibilidad de Inversión en Proyectos de Desarrollo
5	No se dispone de herramientas y normativa propias de RR.HH	5	Nexo con Fuerzas Armadas (Régimen Especial)
6	Sistema de Inversiones no ajustado a los requerimientos institucionales		
7	Procesos que no están normados y racionalizados		
8	Base de datos desactualizada		
9	Sistemas de Información que no se ajustan a los requerimientos funcionales		
10	Red de comunicaciones y difusión de información deficientes hacia las Agencias		

### 1.5.1 Determinación de fortalezas del ISSFA

- Personal con capacidad y experiencia
- Nexo con Fuerzas Armadas (Régimen Especial)
- Sistema de Gestión de Procesos (BPM) que soporta los procesos que se generan en el Departamento de Seguros Previsionales y que se los puede instalar en todos los procesos de la Institución.
- Estructura Organizacional actualizada de acuerdo a necesidades de la Institución.

### **1.5.2 Determinación de debilidades del ISSFA**

- Control interno deficiente
- Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión
- Descentralización a nivel nacional (Agencias)
- No se dispone de herramientas y normativa propias de RR.HH.
- Sistema de Inversiones no ajustado a los requerimientos institucionales
- Procesos que no están actualizados y racionalizados
- Base de datos desactualizada
- Sistemas de Información que no se ajustan a los requerimientos funcionales
- Red de comunicaciones y difusión de información deficientes hacia las Agencias

### **1.5.3 Determinación de oportunidades del ISSFA**

- Coyuntura con el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas
- Posibilidades y alternativas de Inversión
- El desarrollo tecnológico y las comunicaciones
- Existencia de herramientas modernas de gestión administrativa
- Aprovechamiento y explotación de la tecnología y comunicaciones disponible en FF.AA y Holding Dine.

### **1.5.4 Determinación de amenazas del ISSFA**

- Factores Demográficos y poblacionales que han causado un déficit en el Seguro del RIM
- No se da prioridad a las transferencias de dinero hacia el ISSFA por parte del Estado
- Imagen Institucional que no es la más adecuada

### **1.5.5 Matriz FODA del ISSFA**

M A T R I Z F O D A		
<b>ESTRATEGIAS CRUZADAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1 Personal con capacidad y experiencia	1 Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión
	2 Nexos con Fuerzas Armadas (Régimen Especial)	2 Control interno deficiente
	3 Sistema de Gestión de Procesos (BPM) que soporta los procesos que se generan en el Departamento de Afiliación.	3 Descentralización a nivel nacional (Agencias)
	4 Estructura Organizacional actualizada de acuerdo a necesidades del Departamento	4 No se dispone de herramientas y normativa propias de RR.HH.
		5 Sistema de Inversiones no ajustado a los requerimientos institucionales
		6 Procesos que no están actualizados y racionalizados
		7 Base de datos desactualizada
		8 Sistemas de Información que no se ajustan a los requerimientos funcionales
	9 Red de comunicaciones y difusión de información deficientes hacia las Agencias	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO) Potencialidades / Ofensivas o Crecimiento</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO - Desafíos)</b>
1 Coyuntura con el MDN y las Fuerzas		1 <b>IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL (D2-D4-D6-D10/01-02-03-04-05-06-07-08)</b>
2 El desarrollo tecnológico y las comunicaciones		2 <b>CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD (D4 / 01 - 02 - 03 - 04)</b>
3 Existencia de herramientas modernas de gestión administrativa		3 <b>FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES (D6 / 05 - A2)</b>
4 Aprovechamiento y explotación de la tecnología y comunicaciones disponible en FF AA y Holding Dine		4 <b>ACTUALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS (D6 / 03)</b>
5 Alternativas y posibilidades de Inversión		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA) Riesgos / Defensivas</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA - Limitaciones)</b>
1 Factores demográficos y poblacionales que afectan el déficit del RIM	6 <b>FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL (F1-F2-F5 / A1)</b>	
2 No se da prioridad a las transferencias de dinero hacia el ISSFA por parte del Estado	7 <b>ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MIDENA EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS PARA EL ISSFA (F1 - F5 / A2)</b>	
4 Imagen Institucional que no es la mas adecuada		
5		

### 1.5.6 Determinación, Análisis, Actualización, Diseño y Mejora de los Indicadores de Gestión del ISSFA.

En este punto es necesario establecer los indicadores de gestión que fueron implementados en el ISSFA desde el 2006 como requisito para la certificación de sus procesos bajo la Norma ISO 9001:2008:

MODELO_SGC										Indicadores por automatizar Indicadores automatizados Redefinición de Indicadores		
 <b>MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS SGC ISSFA</b>										<b>INTERPRETACION DE LOS INDICADORES</b> NO CUMPLE CON LA META SE ACERCA A LA META CUMPLE CON LA META		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN										05/11/2010		
RG-N16-P02-24												
Proceso	SEGUIMIENTO	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control	Valor		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	OBSERVACIONES			
						Historico	Meta	REAL				
PLANIFICACION ESTRATEGICA	IND1	De eficacia (Obteniendo de las evaluaciones de avances de los Proyectos)	% de Ejecución de los Proyectos Operativos del ISSFA el 31 de diciembre del año x	U.D.I.	Semestral	89,93	90,00	81,00%	dic-10	Periodo de Enero a Diciembre 2010		
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA SGC	IND2	Indice mejoramiento	acciones de mejora cerradas / acciones de mejora abiertas	Subdirector	mensual	85,32%	90,00%	88,89%	mar-11			
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN SGC	IND3	Indice de Gestión Gerencial	acciones tomadas / acciones planificadas en Revisión Gerencial	Subdirector	mensual	83,33%	90%	100,00%	feb-10			
MEDICINA CRONICOS	IND4	Porcentaje de reposiciones	Número reposiciones realizadas por compra de medicina/ Total de entregas realizadas de medicinax100	Médico Auditor	Mensual	26%	< 50%	50,00%	feb-10			
		Porcentaje de atención de medicina	Número de recetas atendidas/ Número de recetas recibidasx100	Médico Auditor	Mensual	100,00%	100%	100,00%	feb-11			
PROTESIS Y ORTESIS	IND5	Tiempo de Espera por el Beneficio	Tiempo de Entrega - Tiempo de Recepción	Médico Auditor	Semestral	120 días	90 días	90 días	mar-09			
OTORGAMIENTO DE CONCENTRADORES DE OXIGENO	IND6	% DE CUMPLIMIENTO CON CONCENTRADORES	# SOL ATENDIDAS / # SOL RECIBIDAS	Médico Auditor	Trimestral	100%	100%	100%				
REPOSICIÓN DE PARTES MEDICOS	IND7.a	% REPOSICIONES DESPACHADAS	#REPOSICIONES RECIBIDAS/#REPOSICIONES DESPACHADAS	Médico Auditor	Mensual	97%	97%	96%				
	IND7.b	DÍAS EN DESPACHAR TRAMITE	FECHA DE DESPACHO DEL TRAMITE- FECHA DE RECEPCION DEL TRAMITE	Médico Auditor	Mensual	2 días	18 días	11				
LIQUIDACION Y PAGOS POR SERVICIO MEDICO	IND8	Nro de Días en espera de Pago	Fecha de Pago - Fecha de Recepción de Solicitud	Jefe de Liquidación de Tarifarios	Mensual	30	25	7,00	Nivel 1 - Emergencia			
						22	24,00	11,00	Nivel 1 - Consulta Externa			
						7	20	11,00	Nivel 1 - Hospitalización			
						40	25	6,00	Nivel 2 - Emergencia			
						36	32	25,00	Nivel 2 - Consulta Externa			
						27	32	24,00	Nivel 2 - Hospitalización			
						16	25	21,00	Nivel 3 - Emergencia			
10	15	8,00	Nivel 3 - Consulta Externa									
21	16	24,00	Nivel 3 - Hospitalización									
CALIFICACION DE UNIDADES MEDICAS	IND9	Calificación de unidades	Nro de unidades Calificadas / Nro total de Unidades Presentadas	Médico Auditor	Annual	100%	100%	100,00%	feb-10			
REHABILITACION ESPECIAL	IND10	Solicitudes Aprobadas	Nro. Solicitudes Aprobadas/ Nro. Solicitudes Ingresadas	Médico Auditor	Mensual	97,65%	100%	100,00%	feb-10			
AUDITORIA DE CALIDAD UNIDADES DE SALUD	IND11	Tiempo de Auditoría en Facturación	Fecha de Reporte de Auditoría de Facturación - Fecha de Recepción de Solicitud	Liquidadores de Prestaciones	Mensual	4,00	40,00	3,00	Nivel 1 - Emergencia			
						11,00	18,00	11,89	Nivel 1 - Consulta Externa			
						15,00	10,00	1,00	Nivel 1 - Hospitalización			
						20,34	12,00	9,70	Nivel 2 - Emergencia			
						13,54	10,00	17,61	Nivel 2 - Consulta Externa			
						18,38	12,00	17,17	Nivel 2 - Hospitalización			
						6,17	10,00	5,17	Nivel 3 - Emergencia			
		2,45	10,00	1,37	Nivel 3 - Consulta Externa							
		3,09	2,00	13,74	Nivel 3 - Hospitalización							
		13,00	6,00	4,00	Nivel 1 - Emergencia							
		10,36	19,00	12,00	Nivel 1 - Consulta Externa							
		7,00	15,00	11,00	Nivel 1 - Hospitalización							
		7,00	20,00	42,80	Nivel 2 - Emergencia							
		13,73	20,00	7,40	Nivel 2 - Consulta Externa							
18,54	20,00	27,65	Nivel 2 - Hospitalización									
10,67	25,00	16,17	Nivel 3 - Emergencia									
2,00	10,00	6,63	Nivel 3 - Consulta Externa									
13,84	15,00	15,00	Nivel 3 - Hospitalización									
Concesión de Créditos Hipotecarios	IND12	Oportunidad Operativa	(Fecha registro desembolso - Fecha Inicial)	Jefe del FONIFA	Mensual		8 días	8 días	mar-09	Hay que considerar el cambio de indicador desde la fecha que se ha revisado la carpeta hasta cuando le fue adjudicado el crédito, según la ley es 48 horas		
Concesión de Créditos Quirografarios	IND13	Oportunidad Operativa	Fecha de aprobación / Fecha de acreditación	Jefe de Crédito	Diario	24	48	47,83	sep-10	Periodo Enero-Septiembre 2010		
	IND14		(Número de Quejas / Número de Operaciones realizadas)*100	Jefe de Crédito	Mensual		5%					
Gestión Logística – Mantenimiento		% de Cumplimiento de Parámetros de Evaluación	(Sumatoria de Puntos Obtenidos por Cada Proveedor / Número de proveedores* 30)*100%	Jefe de Logística	Semestral	95%	90%-100%	98,40%		Los únicos datos que se tienen para evaluación de proveedores corresponde al segundo semestre de 2009		
Gestión de Recursos Humanos	IND17	INDICE DE EFICACIA DE CAPACITACION	Nro de Acciones Eficaces / Nro Total de Acciones Desarrolladas	JEFE DE RR.HH	Mensual	70,00%	90%	100,00%	nov-10	Hay que considerar que de los 8 cursos planificados y que necesitan evaluación, son 8 informes hasta el 01 de Noviembre de 2010.		
	IND18	INDICE DE EFICACIA DE DESEMPEÑO DE RH	(Sumatoria de Puntos Obtenidos por Cada Servidor Público / Total de Servidores Públicos)	JEFE DE RR.HH	Semestral	19,2	14,2 - 16	18,3	jul-10	La última evaluación de desempeño corresponde al primer semestre de 2010 y la calificación promedio es 91,97/100 que equivale a excelente de acuerdo a la Norma de Evaluación del Desempeño		
GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION – MANTENIMIENTO	IND19	Cumplimiento del Cronograma de Planificación Anual de Mantenimiento Preventivo	No. de equipos dados mantenimiento de acuerdo a cronograma / No. total de equipos para mantenimiento de acuerdo a cronograma	Jefe del Area de Hardware	Mensual	100%	85%	100,00%	sep-10	La segunda y tercera semanas del mes de octubre, técnicos del ISSFA salieron a realizar la instalación de las cámaras IP en las 22 agencias que el ISSFA tiene en todo el país, adicional a esto los técnicos del ISSFA también realizaron el mantenimiento preventivo en las agencias.		

AFILIACIÓN	IND 30	% DE TRÁMITES DEVUELTOS POR INCONSISTENCIA DE DATOS	(NÚMERO DE TRÁMITES DEVUELTOS A LAS FUERZAS / TOTAL DE TRÁMITES INGRESADOS POR AFILIACIÓN)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Anual	17,76%	15,0%	6,99%	oct-10	Estos datos han sido tomados en el Periodo Julio - Octubre 2010. Los meses en los que se realizaron son: Enero=1, Julio=17, Agosto=10, Septiembre=10, Octubre=5
	IND 31	% DE DATOS ESTANDARIZADOS EN INFORMACIÓN ENTREGADA POR LAS FUERZAS	(DATOS ESTANDARIZADOS / TOTAL DE DATOS ENTREGADOS POR FUERZA)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	81,57%	80%	57,82%	oct-10	Los resultados obtenidos desde Enero- Octubre de 2010 indican que el 81,57% de los datos entregados por las fuerzas son estandarizados en la información necesaria que el revisor liquidador del ISSFA actualiza y estandariza los datos.
	IND 32	% AFILIADOS PASIVOS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA	(NÚMERO DE AFILIADOS PASIVOS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,88%		68,28%	sep-10	Se considera a todos los afiliados pasivos en el periodo Enero- Septiembre 2010
ACTUALIZACIÓN DE DATOS	IND 33	TIEMPO PROMEDIO PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS	(TIEMPO TOTAL / NÚMERO DE TRÁMITES)	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Anual	12,32h	12 minutos	0,4743063	oct-10	Datos de Enero - Octubre 2010. Cargas diarias=1012
	IND 34	% DE ACTUALIZACIONES DE DATOS PERSONALES (NOMBRE, CÉDULA DE IDENTIDAD, ESTADO CIVIL)	(NÚMERO DE ACTUALIZACIONES / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,17%	0,59%	0,16%	oct-10	Datos considerados en el Periodo Agosto- Octubre de 2010, de actualizaciones 314, de datos personales como Drenaje, cédula de identidad, estado civil)
	IND 35	% SUSENSIONES DE DERECHOS POR SUPERVIVENCIA	(NÚMERO DE SUSENSIONES DE DERECHOS POR SUPERVIVENCIA / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,81%	0,5%	0,74%	sep-10	Datos considerados en el periodo Enero-Septiembre 2010, hay que resaltar que este trámite es obligatorio para los afiliados, una vez al año.
	IND 36	% SUSENSIONES DE DERECHOS POR MAYORÍA DE EDAD	(NÚMERO DE SUSENSIONES DE DERECHOS POR MAYORÍA DE EDAD / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,37%	0,5%	0,41%	sep-10	Datos considerados en el Periodo Enero-Septiembre 2010.
	IND 37	% SUSENSIONES DE DERECHOS ADMINISTRATIVAMENTE	(NÚMERO DE SUSENSIONES DE DERECHOS ADMINISTRATIVAMENTE / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,120%	0,5%	0,01%	sep-10	Datos considerados en el Periodo Enero-Septiembre 2010
	IND 38	% FINALIZACIÓN DE DERECHOS	(NÚMERO DE DERECHOS FINALIZADOS / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,04%	0,5%	0,03%	sep-10	Datos considerados en el Periodo Enero-Septiembre 2010. La finalización de derechos se da por Muerte, Matrimonio, Desempeño Laboral
	IND 39	% REHABILITACIÓN DE DERECHOS	(NÚMERO DE DERECHOS REHABILITADOS / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	0,36%	5%	0,37%	sep-10	
	IND 40	PORCENTAJE DE AFILIADOS QUE NO REGISTRAN APORTACIONES CONTINUAS	(1-NÚMERO DE AFILIADOS QUE NO TIENEN TODAS LAS APORTACIONES) / TOTAL DE AFILIADOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Mensual	3,90%	2%	0,03%	sep-10	Hay que considerar que los aportes son hechos por las diferentes Fuerzas
	IND 41	% DE REINCORPORACIONES EN PERSONAL ACTIVO	(NÚMERO DE REINCORPORACIONES / TOTAL DE AFILIADOS ACTIVOS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES	Anual	0,04%	0%+1%	0,16%	oct-10	Se considera 37.951 Activo Militar de los cuales en el 2010 han sido reincorporados 61 militares
	IND 42	TIEMPO DE ANÁLISIS PARA OTORGAMIENTO DE DERECHOS POR TIPO DE TRÁMITE	MINUTOS	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	5	4	5		Este tiempo es el promedio que se demora el Revisor Liquidador en revisar todos los documentos en el BPM para la concesión de derechos por tipo de trámite, este dato ha sido extraído desde la última carga administrativa que fue levantada por la UCI en el 2009.
OTORGAMIENTO DE DERECHOS	IND 33	EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE	(NÚMERO DE PRESTACIONES ENTREGADAS / NÚMERO DE SOLICITUD DE PRESTACIONES RECIBIDAS)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	19,96%	7%	82,90%	sep-10	En estos datos se están considerando solo los trámites de Cesantía, Indemnización global y Montepío
	IND 34	TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE CESANTÍA	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	11,79	25	16,43	sep-10	Datos tomados en el Periodo Enero- Septiembre 2010 (Datos BPM)
		TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE INDENMIZACION GLOBAL	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	7,23	10	26,39	sep-10	Datos considerados en el Periodo Enero- Septiembre 2010 (Datos BPM)
		TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE MORTUORIA	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	14	10	10,73	nov-09	En este año 2010 por disposición de la Dirección de Seguros Previsionales los Trámites de Mortuoria, Acrecimiento y Coparticipación, Trámites de Oficio no ingresan por BPM
	IND 35	TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE MONTEPIO	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	11,805	35	29,66	sep-10	Promedio de datos considerados desde Enero - Septiembre 2010
		TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE ACREDITAMIENTO	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	49	35	29,46	nov-09	Datos considerados en el Periodo de Febrero - Septiembre de 2009, en los que hubieron de este tipo de trámites
		TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE COPARTICIPACIÓN	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	46	35	10,47	nov-09	Datos considerados en el Periodo de Febrero - Septiembre de 2009, en los que hubieron de este tipo de trámites
		TIEMPO EN LA EJECUCIÓN DEL TRÁMITE DE OFICIO	REPORTE DEL SISTEMA BPM	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	23	35	36,0	nov-09	Estos datos fueron considerados en el mes de Abril y Mayo de 2009, Febrae en las que hubieron trámites de este tipo
	IND 36	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL SEGURO DE CESANTIA	(MONTO GASTADO / MONTO ENTREGADO)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	92,82%	90%	83,31%	oct-10	Datos considerados desde Enero-27 Octubre 2010. Se debe considerar que no se cumple la meta por que habido errores al presupuesto
		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL SEGURO DE MORTUORIAL	(MONTO GASTADO / MONTO ENTREGADO)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	63,23%	90%	92,33%	oct-10	Datos considerados desde Enero-27 Octubre 2010.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES PROFESIONALES		(MONTO GASTADO / MONTO ENTREGADO)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	25,99%	90%	61,74%	sep-09	Estos datos fueron considerados desde Enero-27 Octubre 2010, pero existe un monto 45.303.403,46 USD, comprometido para gastar en lo que resta de año para este periodo.	
PAGO DE BENEFICIOS	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE FONDOS DE RESERVA	(MONTO GASTADO / MONTO ENTREGADO)*100%	REVISOR-LIQUIDADOR DE PRESTACIONES	Mensual	67,38%	90%	79,00%	sep-09	Estos datos fueron considerados desde Enero-27 Octubre 2010, pero existe un monto 45.303.403,46 USD, comprometido para gastar en lo que resta de año para este periodo.	
	IND 37	EFICIENCIA EN LA GENERACIÓN DEL ROL	(100%-(Número de Roles Generados con Errores / Total de Roles Generados)*100%	SUPERVISOR DE NOMINA	Mensual	99,93%	100%	99,93%	sep-10	Estos reportes son enviados liquidados en el mes de Septiembre por el Banco Central del Ecuador. Por lo General estos errores son por datos externos, como número de cuenta inhabilitada o que no pertenece al beneficiario.
	IND 38	% DE PAGO POR PENSIÓN	(PENSIONES PAGADAS / TOTAL DE INGRESOS POR PENSIONES)*100%	AUXILIAR DE NOMINA DE PENSIONES	Mensual	99,59%	80% - 85%	99,91%	sep-10	Datos considerados en el año 2010
	IND 39	% ERRORES EN CARGA MASIVA DE INFORMACIÓN RECIBIDA DE TERCEROS (Asociaciones, Cooperativas, Clubs)	(NÚMERO DE ERRORES ENCONTRADOS EN LOS REPORTES / NÚMERO TOTAL DE LOS REPORTES)*100%	AUXILIAR DE NOMINA DE PENSIONES	Mensual	3,12%	5%	5,62%	oct-10	El report que entrega el sistema es por cada agente externo que requiere descuento. La muestra tomada es de Asociación Miembros de Tercer, Asociación de Ahorros y Crédito, 30 de Junio; Cooperativa CASAS, COOPISA, etc.
IND 40	EFICIENCIA EN LIQUIDACIONES DE PENSIONES ENTREGADAS	(100%-(Número de Liquidaciones con Errores / Total de Liquidaciones Correctas)*100%	AUXILIAR DE NOMINA DE PENSIONES	Mensual	96,13%	100%	89,0%	sep-10	Considerar que los meses Julio, agosto y septiembre se capacita a nuevo personal de nómina.	

INVERSIONES FINANCIERAS	IND-40	% Utilidad de Inversiones.	(Utilidad Generada)/Utilidad Proyectada) *100	Jefe de Inversiones Financieras	Mensual	135%	100%	98%	sep-09	
	IND-41	% En Colocación en CETES	(Monto en Colocaciones en CETES) / (Monto de Cobro de las Obligaciones de Aportes por Seguridad Social Militar) *100	Analista de Inversiones	Mensual	66%	100%	100%	mar-09	
	IND-42	Recuperación de la Inversión.	(Monto de Ingresos por Inversiones) / (Monto de Inversiones Enviadas a Cobro) * 100	Analista de Inversiones	Semanal	100%	100%	100%	nov-08	
	IND-43	Certificación Cumplimiento por la Superintendencia de Bancos	Conformidad = SI No Conformidad = NO	Analista de Inversiones	Diana	SI	SI	SI	mar-09	
	IND-44	% de Cumplimiento de Conciliación.	Monto del Portafolio de Inversiones Financieras/ Monto del Portafolio Registrado Contablemente	Jefe de Inversiones Financieras	Mensual	100%	100%	100%	mar-09	
GESTION Y SUPERVISION EMPRESARIAL	IND-45	Tiempo Entrega del Plan Operativo Prueba	Fecha entrega del Plan Operativo Prueba – Fecha de Recepción del Plan Operativo de la empresa	Jefe de la UGSE / Analista de Inversiones	Anual	120 días	80 días	120 días	Jun-08	
	IND-46	Análisis de Informes de Gestión.	Contador del número de informes	Jefe de la UGSE / Analista de Inversiones	Trimestral	2	4	2	nov-08	
	IND-47	Análisis de los Informes de Avances de Obras y Ejecución Presupuestaria	Contador del número de informes	Jefe de la UGSE / Analista de Inversiones	Mensual	3	12	3	nov-08	
	IND-48	Tiempo elaboración informe de consorcio	Fecha Entrega del Informe - Fecha de Inicio Actividad	Jefe de la UGSE / Consorcio	Anual	30 días	30 días	30 días	Jun-08	
	IND-49	Tiempo de Análisis (Legal/Financiero / Técnico)	Fecha entrega del Informe de Análisis – Fecha entrega de la información	Analista de Inversiones / Jefe de la UGSE	Semestral	20 días	15 días	15 días	Jun-08	
	IND-50	Nro. De Análisis a los Informes de Gestión	Contador No. Informes	Jefe de la UGSE / Analista de Inversiones	Trimestral	-	4	2,00	nov-08	
	IND-51	Nro. De Análisis de los Informes del Gerente de Proyecto	Contador No. Informes	Jefe de la UGSE / Analista de Inversiones	Mensual	-	12	5,00	nov-08	
	IND-52	Tiempo en la elaboración del informe de recomendación para la liquidación de un fideicomiso	Fecha entrega del Informe de Recomendación – Fecha en la cual se dispone de la información para elaborar el informe	Analista de Inversiones	Al cumplir el objeto del Fideicomiso	30 días	30 días	30 días	nov-08	
	IND-44	Tiempo de Análisis por Monto	Fecha de finalización de análisis nuevo negocio - Fecha Recepción del nuevo negocio	Jefe de la UGSE	Trimestral	-	1'000.000 a 5'000.000 = 1 mes, 5'000.000 a 20'000.000 = 2 meses, 20'000.000 a 100'000.000 = 3 meses	1 mes	Jun-08	
	IND-45	Número de Supervisiones Avuías	Número de Supervisiones Planificadas- Número de Supervisiones Ejecutadas	Operativo Militar	Semestral		13	2	nov-08	
GESTION INMOBILIARIA	IND-46	Tiempo en elaboración Informes Técnicos de Avalúos	Fecha Entrega de Informe Técnico Avalúos – Fecha de Entrega Avalúo	Jefe de Ingreso de Bienes	Mensual	15 días	3>-21 días	3 días	nov-08	
	IND-47	Monto de Arriendos Recaudados.	Sumatoria de los arriendos recaudados por mes	Operativo Militar	Mensual	93,26%	100%	92%	mar-09	El complejo deportivo Emelec ubicado en los Samanes no cancela el arriendo de completo de un valor aproximado de \$ 7800
	IND-48	% Cumplimiento de Pago de Impuestos Fideales	(Número de Bienes Inmuebles Cancelados (Impuestos Fideales) / Número de Bienes Inmuebles Total del ISSFA) * 100	Operativo Militar	Anual los tres primeros meses del año	94%	100%	94%	Jun-08	
	IND-49	% Bienes Inmuebles en caso de impuestos que alcanzan al descuento	(Registro de Pagos de Impuestos Fideales) / (Número de Bienes Inmuebles del ISSFA) * 100	Operativo Militar	Anual el primer mes del año		Descuento 9%	9,00	nov-08	
	IND-50	Tiempo preparación carpeta para venta del bien	Fecha entrega Informe Técnico – Fecha inicio proceso venta	Jefe de Salidas de Bienes Inmuebles	Mensual	30 días	30 días	30 días	nov-08	
INVESTIGACIÓN SOCIAL	IND-51	% Eficiencia en Generación de Informe Social	(Número de Investigación de Casos Realizados / Número de Solicitudes de Investigación de Casos)*100%	Trabajadora Social	Mensual	71%	70%	87,56%	sep-10	El indicador ha sido tomado como promedio de todos los meses del año 2010 desde Enero hasta Octubre. Hasta finales de septiembre se tiene 347 informes tramitados de un total de 364
	IND-52	% Eficiencia de Coordinación de Proyectos	(Proyectos Coordinados Año Actual / Proyectos Ejecutados Año Actual)*100%	Jefe de Bienestar Social	Anual	100,00%	90,00%	100,00%	sep-10	Un proyecto "Fuerzas Armadas y Personas con discapacidad- Fundación Futuro" (Socialización derechos, personas con discapacidad a nivel nacional) "Proyecto CENADYS "Construcción de un centro nacional de atención de las discapacidades, Fundación Futuro" "Proyecto de Discapacidad y Familia (IS- ISSFA-Asociación de Padres de Niños con Discapacidad) "Proyecto Terapia Post Traumática (uso de los Padres de Niños con Discapacidad y Compañeros del CENEA-Asociación de Discapacitados de FF.AA)
ASISTENCIA SOCIAL DOMICILIARIA	IND-53	% Eficiencia en Cumplimiento de Asistencia Domiciliaria	(Número de Solicitudes Atendidas / Total de Solicitudes de Asistencia Domiciliaria Requerida)*100%	Trabajadora Social	Mensual	99,77%	98,00%	99,78%	sep-10	El indicador ha sido tomado como el promedio de los meses de Enero-Septiembre 2010. Solicitaron 951 se atendió 859, uno falleció y otro se revisó personalmente en el ISSFA
	IND-54	% Eficiencia en Pagos de Becas	(Número de Devoluciones Por Inconsistencia de Información / Número de Pagos Generados ) *100%	Trabajadora Social	Mensual	90,0%	95%	92,59%	sep-10	Existen 12 devoluciones por inconsistencias de requisitos por parte del afiliado
GESTION Y EVALUACION SOCIAL	IND-55	% Eficiencia en Cumplimiento de Mantenimiento de Contratadores de Sóligeno	(Mantenimiento Ejecutado / Mantenimiento Planificado)*100%	Trabajadora Social	Mensual	92,54%	90,00%	100,00%	sep-10	Se ha realizado un seguimiento de 237 contratadores de oxígeno con una eficiencia del 100%
	IND-56	% Eficiencia en Seguimiento de Mantenimiento de Sóligeno	(Mantenimiento Gestionado / Mantenimiento Planificado ) *100%	Trabajadora Social	Mensual	100,00%	90,00%	100,00%	sep-10	Se han entregado 54 componentes por inconsistencias de requisitos por parte del afiliado
	IND-57	% Eficiencia en Seguimiento de Actividades Ejecutadas por Directorio de la Fundación	(Número de Informes Generados / Total de Actividades Generadas por Directorio de Fundación)*100%	Trabajadora Social	Trimestral	100,00%	90,00%	100,00%	sep-10	Se ha colaborado con la Fundación Futuro, Asociación de Padres de Niños con Discapacidad de las Fuerzas Armadas (ASOPADPA), Asociación de Discapacitados, COBERSA, para facilitar seguro voluntario médico odontológico a los afiliados y servidores públicos de FF.AA "Convenio con la Red de Farmacias Cruz Azul "17 convenios a nivel nacional para la prestación de servicios funerarios
	IND-58	% Convenios Gestionados.	(Número de Convenios Gestionados / Total de Convenios Firmados ) *100%	Trabajadora Social	Anual	100%	75%	76,00%	sep-10	

### 1.5.7 Formulación de Proyectos Estratégicos del ISSFA

Los Proyectos Estratégicos que en el ISSFA se han implementado como necesidad de los afiliados han sido los siguientes:

- Implementación del Archivo Central del ISSFA
- Descentralización de la Regional Litoral
- Implementación del Proyecto Cero Papeles en el ISSFA.
- Entrega de Créditos a través del Internet
- Migración de la Base de Datos del ISSFA.
- Proyecto de Prevención de Riesgos Laborales en el ISSFA

### 1.5.8 Análisis de relación de los Objetivos Institucionales

Los Objetivos de Calidad de la Institución son medibles y cuantificables a través de indicadores de gestión los mismos que se muestran a continuación:

MODELO SGC		MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS SGC						Indicadores por automatizar		
ISSFA		ISSFA						Indicadores automatizados		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN		04/11/2010						Redefinición de Indicadores		
								INTERPRETACION DE LOS INDICADORES		
								NO CUMPLE CON LA META		
								SE ACERCA A LA META		
								CUMPLE CON LA META		RG-H16-P02-24
Proceso	SEGUIMIENTO	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control	Valor		REAL	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	OBSERVACIONES
						Historico	Meta			
Asignación Presupuestaria	IND1	De eficacia (Obteniendo de las evaluaciones de avance de los Proyectos)	% de Ejecución de los Proyectos Operativos del ISSFA al 31 de diciembre del año x	U.O.I.	Semestral	89.93	90.00	74.30%	noviembre-10	Periodo Enero - Noviembre 2010
Mejorar Tiempo de Entrega	IND1.2	Oportunidad Operativa	Fecha de aprobación / Fecha de acreditación	Jefe de Crédito	Diario	48	48	47.83	septiembre-10	Se cumple la meta trazada en el periodo Enero-Septiembre 2010
Cumplir Calificación de Proveedores		% de Cumplimiento de Parámetros de Evaluación	(Sumatoria de Puntos Obtenidos por Cada Proveedor / (Número de proveedores* 38))*100%	Jefe de Logística	Semestral	98.4%	90%-100%	98.40%	agosto-09	Aún no se establece el indicador que cumple con la medición de la eficacia de este proceso
Desarrollo de Competencias del Personal	IND1.7	INDICE DE EFICACIA DE CAPACITACION	Nro de Acciones Eficaces / Nro Total de Acciones Desarrolladas	JEFE DE RR.HH	Mensual	100.00%	90%	100.00%	noviembre-10	Todos los cursos de capacitación han sido evaluados
Cumplir Plan de Mantenimiento	IND5	Cumplimiento del Cronograma de Planificación Anual de Mantenimiento Preventivo	Nro. de equipos dotados mantenimiento de acuerdo a cronograma / (Nro. total de equipos para mantenimiento de acuerdo a cronograma)	Jefe del Area de Hardware	Mensual	100%	85%	100.00%	septiembre-10	
Aumentar Satisfacción del Cliente	IND40	%Utilidad de Inversiones	(Utilidad Generada)/(Utilidad Proyectada) *100	Jefe de Inversiones Financieras	Mensual	98%	100%	92.00%	noviembre-10	

### 1.5.9 Cumplimiento de metas.

Como se pudo visualizar en la matriz de indicadores de procesos del Sistema de Gestión de Calidad del ISSFA, los objetivos son cuantificables a través de metas planteadas de acuerdo a las particularidades propias de la Institución, las mismas que se muestran a continuación:

Proceso	Valor	REAL	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	OBSERVACIONES
	Meta			
Asignación Presupuestaria	90.00	74.30%	noviembre-10	Período Enero - Noviembre 2010
Mejorar Tiempo de Entrega	48	47.83	septiembre-10	Se cumple la meta trazada en el período Enero-Septiembre 2010
Cumplir Calificación de Proveedores	90%-100%	98.40%	agosto-09	Aún no se establece el indicador que cumpla con la medición de la eficacia de este proceso
Desarrollo de Competencias del Personal	90%	100.00%	noviembre-10	Todos los cursos de capacitación han sido evaluados
Cumplir Plan de Mantenimiento	85%	100.00%	septiembre-10	
Aumentar Satisfacción del Cliente	100%	92.00%	noviembre-10	

## **CAPÍTULO II**

### **Diseño y Depuración de los Indicadores de Gestión**

#### **2.1 Cuadro de Mando Integral para el ISSFA**

##### **2.1.1 Generalidades del Marco Teórico**

El desarrollo empresarial, si bien esta vinculado con diversas áreas del conocimiento humano, tiene una vinculación muy especial en la administración de la cual deriva la gestión empresarial, indicado en la planificación, organización, integración, dirección y control. Entre las teorías más significativas de la estrategia, el cual reconoce la concurrencia de cinco fuerzas que determinan la competitividad del sector en el que opera la empresa, los compradores, proveedores, sustitutos, competidores potenciales, competidores en el sector de la Seguridad Social (para el Caso del ISSFA esto no se tiene competencia), describe una manera en que una empresa elige e implementa una estrategia genérica, para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como el desarrollo de actividades básicas que esta debe cumplir.

Con relación al proceso de creación, monitoreo y evaluación de estrategias, el enfoque más sobresaliente es el “modelo operacional”, que reconoce tres fases: la formulación, la implementación y la evaluación; destacando como función central del estrategia, a la toma de decisiones, esta posición es defendida por David<sup>5</sup>, quien plantea como paso previo a la formulación de estrategias la evaluación del contexto a fin de determinar en las tendencias situacionales, oportunidades y amenazas a la posición competitiva de la empresa, luego el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades a los distintos niveles de acción, replantear la misión de la empresa y formular objetivos y metas alinear recursos sobre la base de políticas claras y plantear estrategias, que serán monitoreadas mediante diversos indicadores de gest

---

<sup>5</sup> David (1997): Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México, prentice hall p.24

## **Antecedentes Investigativos**

Realizando la investigación en las bibliotecas de la Universidad Central, Universidad Católica, Politécnica Nacional se encontró algunas tesis de grado que tienen relación al proyecto planteado, mismas que se detalla a continuación:

“Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del Balanced Scorecard” elaborado por Xavier Alfredo Carrasco Vera y Dennys Elizabeth González Correa en la empresa Asevig Guayaquil, Ecuador en el año 2009.

El enfoque del trabajo se sustenta en el Plan Estratégico y las Propuestas de valor que han sido diseñadas con el fin de ofrecer los máximos beneficios para los clientes, además que toda la estrategia se desarrollo para cubrir las necesidades y satisfacción de los Stakeholder. Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de las estrategias. Para ayudar al cumplimiento desarrollaron un plan de proyectos que se pueda llevar a cabo y que creemos proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.

“Propuesta de diseño y mejoramiento de los procesos de la empresa ICAP del Ecuador.” realizado por Gisela Maribel Almagro Torres en la empresa ICAP de Quito en el año 2010.

En este proyecto habla de una reestructuración de las labores con el objetivo de mejorar la situación actual y que cuente con una herramienta para poder instaurar la administración por procesos y la mejora continua. Además se estableció varios procesos con sus indicadores los cuales miden la eficacia y eficiencia de los mismos para poder tomar medidas correctivas a tiempo. Con los nuevos procesos y una adecuada definición de roles y actividades de cada uno de los clientes internos

se ha logrado mejorar en forma significativa los tiempos de respuesta para la generación de nuevas mejoras.

De acuerdo a la planificación del Proyecto de Racionalización y Mejoramiento de Procesos (año 2005), elaborada conjuntamente con los Directivos del ISSFA, se dio inicio al mismo con charlas de inducción en conceptos básicos de Administración por Procesos, la metodología de trabajo y beneficios del proyecto.

El alcance de este proyecto de acuerdo con la cadena de valor definida inicialmente por el ISSFA comprende el estudio de los siguientes procesos:

- Seguros Previsionales
- Servicios de Crédito
- Prestaciones Médicas

La metodología de trabajo comprende el levantamiento, análisis y elaboración de propuestas de mejoramiento. Se organizaron grupos de trabajo dentro de las áreas involucradas para cada uno de los procesos.

Se inició el estudio con el análisis de la información proporcionada por la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), en cuanto a Reglamentos, Normas de Procedimientos y Plan Estratégico. Con esta información se elaboró una matriz preliminar, que serviría de guía para el levantamiento de los procesos y subprocesos identificando insumos, proveedores, actividades y el producto o servicio que se entrega al cliente; el desarrollo de este trabajo se realizó con los involucrados y responsables de cada subproceso.

Como consecuencia de la estructuración por procesos del ISSFA en el año 2006 se empezó con el proceso de Certificación ISO 9001:2000 de los procesos de la Unidad de Prestaciones Médicas y Crédito; para continuar con los procesos de Bienestar Social, Seguros Previsionales e Inversiones en el año 2008 y su UP GRADE el 2010 de estos procesos en mención bajo la Norma ISO 9001:2008.

Desde el año 2008 ha sido preocupación de la ex - Unidad de Desarrollo Institucional hoy Unidad de Planificación y Doctrina, dotar al ISSFA de una herramienta de mejora continua que ayude a validar el cumplimiento de Objetivos Estratégicos en comunión con la Misión y Visión Institucional.

Desde Enero de 2010 el ISSFA tiene nuevo Director el mismo que se encuentra consciente y comprometido en incorporar a la institución de nuevas prácticas organizacionales que soporten la búsqueda de la mejora continua, tendiente a satisfacer las necesidades de nuestros afiliados; es por esta razón que como proyecto de la Unidad de Planificación y Doctrina es dotar al ISSFA de una herramienta de Gestión (Balance ScoreCard) que determine la validación de proyectos que generen valor agregado institucional y/o al cliente.

## **Base teóricas**

### **Administración y Gestión Empresarial**

La administración es un fenómeno social, desarrollado de manera consciente para conducir a las organizaciones empresariales hacia el logro de los propósitos deseados. Sin embargo adquiere un nivel científico a partir de los estudios de Taylor y Farol, ambos ingenieros que proporcionaron enfoques complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales.

La propuesta de Taylor, está basada en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, con lo cual asume la paternidad del estudio de la ingeniería de métodos, sin embargo la visión de Taylor<sup>6</sup> tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y gerencia.

---

<sup>6</sup> Taylor, frederick (1975): "Principios de la administración científica", 18 edición, México. Herrero Hnos. S.A., p 19

La segunda propuesta, ponía el acento en la gerencia, postulando que la alta dirección era la única que podría organizar el gobierno empresarial para lo cual, el eje de una buena gestión radicaba en el estudio de las “operaciones empresariales” y en el desempeño del gerente, el cual basaría su actuación en la práctica de “principios fundamentales”; Farol<sup>7</sup> planteaba que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones: técnicas (producción, fabricación, transformación), comerciales (compras, ventas, cambios), financieras (búsqueda y gerencia de capitales), seguridad (protección de bienes y personas), contabilidad (estados financieros, costos y estadísticas), administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Este conjunto de funciones empresariales quedo incorporado a la teoría de las organizaciones, perteneciendo a la doctrina de la llamada escuela clásica que lo reconoce como fundador. Según Richard L. Daft<sup>8</sup> dice que “Una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinaran la dirección que se tomara para alcanzarlo, en este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización y en ese sentido adaptar a las organizaciones a un entornos en constante cambio”.

Estas definiciones sobre la administración han tenido una vasta evolución, hasta nuestros días, variando según Chiavenato<sup>9</sup>, desde el enfoque operacional en la tarea, pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas, al estudio del factor humano como elemento vivió y central de la sociedad empresarial y principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de

---

<sup>7</sup> Farol, Henry (1975): “administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 135.

<sup>8</sup> Richard L. Daft (2007): “Teoría y diseño organizacional”, novena edición, México, Thomson, p 56

<sup>9</sup> Chiavenato, Adalberto (1989): “Introducción a la teoría general de la administración”, 3era edición, Sao Paulo Mc Graw Hill, p.37

fabricación de bienes, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable representó un conjunto de problemas de época que propiciaron la aparición de teorías administrativas en la sociedad.

Asimismo planteo la concepción de una sociedad compuesta por organizaciones, desde las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas. Las actividades de producción de bienes y prestación de servicios, destacando la vinculación entre empresa y la vida cotidiana de los individuos, al señalar que estos “nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son curadas y mueren” al interior de estas organizaciones; las cuales son “extremadamente heterogéneas y diversificadas en objetivos, estructuras, características y tamaños diferentes”; definiendo a la administración como la conducción racional de las actividades empresariales sean lucrativas o no; calificándola de “imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones”.

A diferencia de quienes sostienen que el estudio de la empresa corresponde a la teoría organizacional distinguiéndola de la administración, Stoner Freeman & gilbert<sup>10</sup>, afirman que la “administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones”, afirmando que los cuadros gerenciales de estas organizaciones están orientados al cumplimiento de las metas empresariales.

La concepción de la administración como proceso de gestión que comprende un conjunto de funciones individualizadas y ordenadas en una secuencia predeterminada, fue propuesta por primera vez por Fayol<sup>11</sup>, quién la dividió en cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control. El primer elemento de esta secuencia, la previsión, orientada a descubrir las oportunidades a futuro que la empresa tendría explorando las posibles acciones que podría

---

<sup>10</sup> Stonner Freeman, (1996): “administración”, México, 5ta edición, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. p. 182

<sup>11</sup> Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 185

desarrollar para lograr el éxito, requeriría para su implementación de un instrumento llamado por Fayol “programa de acción” o “cuadro del futuro”, el cual facilitaría el anticipar “acontecimientos próximos, resultados deseados, una línea de conducta a seguir, etapas a franquear y medios a emplear”.

Asimismo el orden facilitaría la construcción de una estructura jerárquica entendida como la capacidad de proveer una empresa de “todo lo que requiere para su funcionamiento: herramientas, materiales, capital y personal”, así como su división, en un cuerpo social y material, esta definición de Fayol<sup>12</sup> acerca de la organización como segundo elemento del proceso de gestión empresarial es ampliada, al precisar que todo el personal de la empresa debe cumplir con la misión. Entendida como un arte, orientada a optimizar el desempleo del personal; la dirección como tercer elemento del proceso administrativo, recibe un tratamiento prescriptivo por parte de Fayol<sup>13</sup> , quién lista ocho atributos que todo jefe de tener: i) un conocimiento a fondo de su personal, ii) eliminación de los incapaces; iii) conocer de acuerdos entre la empresa y el personal; iv) dar un buen ejemplo; v) realizar inspecciones periódicas apoyándose en cuadros sinópticos; vi) reuniones y conferencias, entre dirección y colaboradores; vii) no dejarse absorber por detalles; viii) fomentar iniciativa y empeño en el personal. Estos atributos han de ser adoptados permanentemente por el ejecutivo eficaz para consolidar su mando y orientación hacia los objetivos empresariales.

Con relación a elemento unificador entre todas las actividades y unidades administrativas, “la coordinación” como elemento, es definida como la introducción de “armonía” en un ente empresarial, con el fin de facilitar su funcionamiento. Fayol señala que en una empresa adecuadamente coordinada:

---

<sup>12</sup> Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., pp 185-186

<sup>13</sup> Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., pp. 254-262

- Cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de aprovisionamiento sabe lo que debe suministrar y en qué momento así con producción, conservación, finanzas, seguridad;
- En cada servicio, cada subdivisión conoce el tipo de apoyo a brindar y el nivel de relaciones a establecer entre sí;
- Se armoniza la marcha de los diversos servicios y subdivisiones con las circunstancias"; asegurando de esta manera un acople perfecto entre organización y ambiente.

El alineamiento entre los objetivos empresariales, los principios admitidos, la marcha de un programa y las indicaciones dadas, forman parte del control, el cual "se aplica a todas las cosas, personas y actos"; siendo considerado por Fayol, como el elemento final de proceso administrativo.

Este enfoque de proceso, ha perdurado con algunas modificaciones en cuanto a sus elementos, como podremos apreciar en la definición de Koontz & Wheirich<sup>14</sup>, quién la señala como el proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas seleccionadas, señalando que las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, aplicándose a todo tipo de organizaciones, siendo la meta de un administrador el crear un superavit mediante la productividad entendida como eficiencia y eficacia.

La planificación estratégica como diagnostico competitivo y prospectivo es definida por Serna<sup>14</sup> "como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad de la institución hacia el futuro"

---

<sup>14</sup> Koontz Wheirich, (1994): "Administración", 1era edición, México, Mc Graw Hill, p. 4

Según Richard L. Daft<sup>15</sup> dice que “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” Las estrategias competitivas de Porter, que ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: “la de liderazgo en el bajo costo, la de diferenciación y la de enfoque” La estrategia de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores, se subdivide en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Esto produce cuatro operaciones básicas. Donde debemos evaluar dos factores: la ventaja competitiva y ámbito competitivo con respecto a la ventaja los directivos determinan si deben competir por el costo más bajo o por la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que puedan soportar un precio de productos de primera clase. Después, los directivos determinan si la organización competirá en un ámbito amplio en uno estrecho.

Según Kaplan<sup>16</sup> nos dice que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizado y de equipo que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento<sup>17</sup>, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia

---

<sup>15</sup> Serna, Humberto, (1994); “Planeación y gestión estratégica”, Bogotá, Legis Editores S.A. p.5

<sup>16</sup> Robert S. Kaplan, (2000): “Cuadro de mando integral”, Gestión 2000, España, p. 32

<sup>17</sup> Robert S. Kaplan, (2001): “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”, Gestión 2000, España, p. 9

requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculadas a la estrategia.

Tenemos cinco puntos de gestión para “centrar el enfoque en la estrategia”<sup>18</sup>

- Traducir la estrategia a términos operativos;
- Alinear la empresa con la estrategia;
- Hacer de la estrategia el trabajo diario de todo el mundo;
- Hacer de la estrategia un proceso continuo;
- Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

Un sistema de control de gestión esta relacionado en la estrategia y visión, planificación y asignación de capital, presupuestos, incentivos personales y revisión y reorientación<sup>19</sup>.

### **Medición del desempeño**

Para determinar qué es el rendimiento real, un gerente debe adquirir información sobre el tema. Por lo tanto el primer paso es la medición. Consideremos qué medimos y cómo medimos.

Además debemos considerar que la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que la mida dependerá del tipo de actividad que se mida. Las fuentes de información utilizadas con mayor frecuencia para medir el desempeño real son la observación persona, los informes estadísticos, los informes orales, los informes escritos y las bases de datos que se accedan por computadora.

---

<sup>18</sup> Robert S. Kaplan, (2004): “Mapas estratégicos”, Gestión 2000, España, p. 12

<sup>19</sup> Robert S. Kaplan, (2001): “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”, Gestión 2000, España, pp. 32-34

El gerente efectivo tiende a utilizar múltiples fuentes y reconoce que diferentes fuentes proporcionan diferentes tipos de información. Las observaciones personales al hablar con los empleados y pasear por la empresa, la recopilación de pistas acerca de problemas potenciales a partir de la expresión facial de un empleado o de un comentario casual que no sería evidente en un informe estadístico, pero este último también es considerado ya que tienen datos amplios y objetivos.

Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que cómo lo medimos. Además lo que medimos determina en gran parte lo que la gente intentará sobresalir.

Algunos criterios de control son aplicados a cualquier situación gerencial ya que ellos dirigen las actividades de otros, criterios como la asistencia de un empleado, las tasas de rotación, mantener los costos dentro del presupuesto.

Los sistemas de control se desarrollan según las actividades que realizan los gerentes, esta difiere de área en área porque las actividades no son las mismas. Un gerente de producción podría utilizar mediciones de la cantidad de unidades producidas por día, número de unidades producidas por hora laboral o el porcentaje de unidades rechazadas por clientes debido a su calidad inferior, mientras que los ejecutivos de mercadotecnia a menudo utilizan mediciones tales como el porcentaje del mercado captado, el valor del dólar promedio por venta o el número de visitas al cliente por vendedor.

### **Comparación.**

Determinar el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. En todas las actividades se pueden esperar algunas variaciones en el desempeño; por lo tanto, es importante determinar la escala aceptable de variaciones. Las desviaciones excesivas de esta escala se vuelven significativas y reciben atención del gerente. En esta etapa de comparación, los gerentes deben preocuparse en

particular por el tamaño y la dirección de la variación. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está “bajo control”.

### **Tomar medidas correctivas**

Si los resultados no cumplen con los niveles establecido (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Se debe encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

En esta etapa según el autor Robbins<sup>20</sup> escoge tres cursos de acción tomadas por los gerentes: el no hacer nada, corregir el desempeño real o reconsiderar el estándar. El no hacer nada ya se entiende por sí mismo, el corregir el desempeño real se considera que el gerente debe corregir el desempeño real tomando otra decisión, mediante una acción correctiva inmediata, corrige problema de una vez y hace volver el rendimiento al camino deseado y la acción correctiva básica pregunta por qué y cómo el desempeño se ha desviado y entonces procede a corregir la causa de la desviación.

Cuando revisas el estándar se entiende que la variación posiblemente sea resultado de un estándar no realista, es decir la meta podría ser muy alta o muy baja. En tales casos es el estándar lo que necesita atención correctiva, no el desempeño, pero para esto debe tenerse bien en claro si es que de verdad es el estándar el que no está de acuerdo con la realidad porque puede ser que si los empleados o los gerentes no cumplen con dicho estándar, lo primero que tal vez ataquen es a dicho estándar.

---

<sup>20</sup> ROBBINS, Administración

Si se considera que el estándar es realista, debe mantenerse firme, debe reafirmar al empleado o gerente que se espera un mejor rendimiento futuro y entonces de debe adoptar acciones correctivas necesarias para convertir la expectativa en una realidad.

### **2.1.2 Conceptos del Balance ScoreCard**

El Balanced Scorecard (BSC) traducido como tablero de comando, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para un sistema de gestión y medición estratégica, traduciendo a un conjunto de medidas de la actuación, la estrategia y la misión de una organización.

El BSC, toma en cuenta movilizar sus activos intangibles además de los tangibles y físicos. Dicho de otra manera el BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores financieros tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con los no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Como todas las estrategias nuevas, el tablero de comando requiere el compromiso de la alta gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la estrategia.

El siguiente gráfico detalla el concepto de BSC según Kaplan y Norton:

**Es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso.**



### ***2.1.3 Origen del Balanced Scorecard***

A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de Balanced Scorecard, concepto que se podría traducir algo así como Libreta de Calificaciones Balanceada.

Los sistemas integrados con información congruente entre las diferentes aplicaciones han sido un sueño desde el inicio de los mismos sistemas computarizados. En un comienzo, dado que los sistemas simplemente reflejaban hechos históricos de una compañía e inicialmente se incorporaban a las empresas para evitar la contratación de mayor recurso humano, no se tomaban decisiones basadas en esta información.

El concepto en términos de los autores lo describen como las agujas en la cabina de un avión, le dan al gerente información compleja que se puede analizar con una mirada. El piloto de un avión debe poder tomar, con base en la información que

recibe del tablero, decisiones importantes para la seguridad del vuelo y de sus pasajeros. De la misma manera se debe entonces construir una serie de manecillas e indicadores que le permitan a un Gerente de una empresa tomar las decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma.

Adicionalmente, la información de estos indicadores no es independiente. Kaplan y Norton hacen énfasis en la interrelación de las diferentes medidas de desempeño, y exigen de un sistema de libreta de calificaciones balanceada que provea estos enlaces.

Se divide en cuatro perspectivas (mencionadas anteriormente):

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera).

#### **2.1.4 Objetivo del tablero de comando**

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

El BSC conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El BSC permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos, que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización.

### ***2.1.5 Herramientas del tablero de comando***

El BSC, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto.

- La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas:
- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización.

### ***2.1.6 Las Cuatro Perspectivas***

#### **Perspectiva financiera**

Desde la perspectiva financiera, es importante determinar cómo nos ven los accionistas, y como perciben su inversión en la empresa. Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia de la compañía, su implementación y su ejecución están aportando al estado de resultados. Las metas financieras típicas tienen que ver con rentabilidad, crecimiento y el valor percibido por el accionista.

El tablero de comando entonces presenta, en un único reporte, muchos de los elementos aparentemente separados en una compañía y que intervienen en los objetivos de desempeño diario. Al presentarlos en conjunto permite determinar las causas y los efectos de los acontecimientos diarios.

Ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

### **Perspectiva del cliente**

Desde la perspectiva del cliente, debemos poder entender cómo nos ven los clientes, si estamos cumpliendo con sus requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicio y costos. Lo más importante es poder identificar si el cliente percibe valor a través de nuestras transacciones con él. Para que la libreta de calificaciones pueda operar adecuadamente, se deben entonces definir objetivos para el tiempo, calidad, desempeño y servicio y traducir estos objetivos en medidas concretas.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Las medidas sobre el servicio al cliente son importantes, pero se deben poder traducir en medidas sobre factores internos en los cuales la empresa debe ser excelente para poder cumplir con la expectativa del cliente. Las medidas para los

factores internos deben surgir de los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente, procesos que impacten el tiempo de proceso, la calidad, habilidad de los empleados y productividad por ejemplo.

### **Perspectiva del proceso interno**

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

En el BSC se recomienda que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- Servicio Postventa

El proceso de innovación, se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en la que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados.

Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo, representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

El servicio postventa, estos incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido haya sido entregado al cliente.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo, la formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas de información
- Los procedimientos de la organización

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

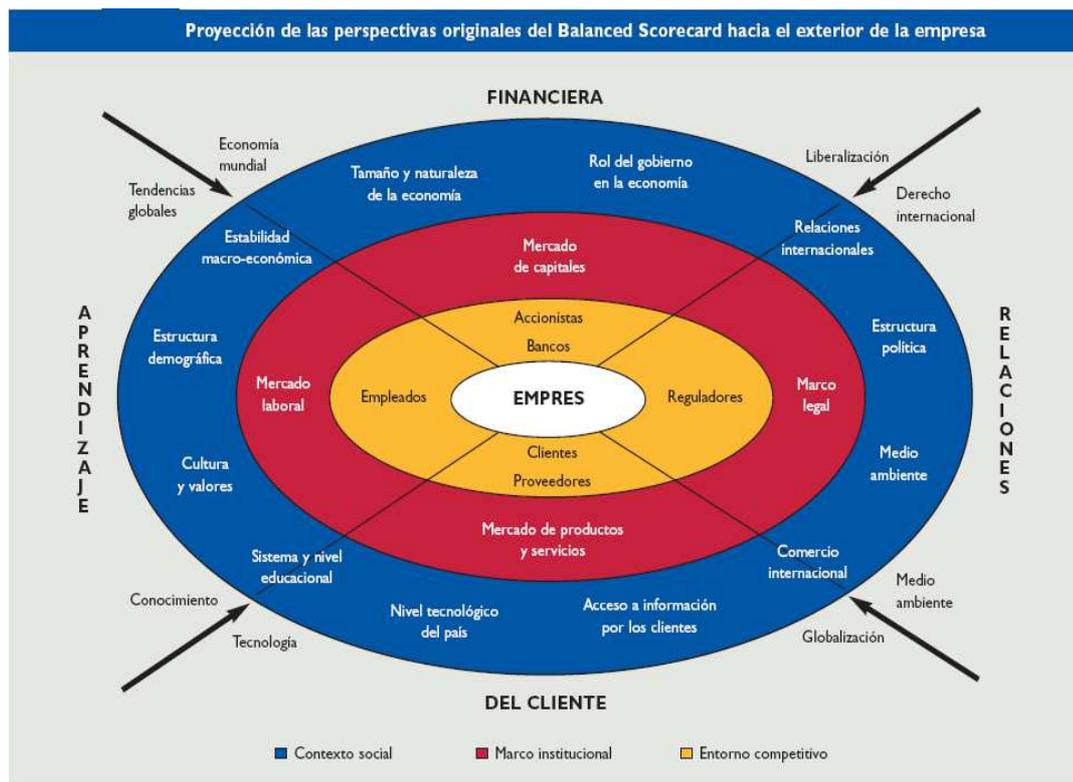
Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, lo que facilita a los empleados de primera línea la toma de decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y

con las tasas de mejoras, medida de los procesos críticos internos basados en los clientes.

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo. Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

A continuación se muestra las perspectivas del Balance ScoreCard hacia el exterior de la empresa:



### 2.1.7 Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral posee características que permite a la Institución monitorear el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos en búsqueda de la consecución de la Misión y Visión Organizacional. A continuación se detalla las principales características que tiene el BSC:

- Permite Enfocarse.
- Está orientado a la creación y medición del valor
- Reconoce el valor Tangible e Intangible
- Hace posible comunicar y compartir la visión y la estrategia.
- Establece objetivos estratégicos e indicadores de desempeño a todos los niveles de la Institución.
- Ayuda a traducir la estrategia en acciones concretas
- Permite definir y priorizar los proyectos estratégicos
- Imprime una dinámica de trabajo orientado al cambio y al logro de resultados.

Un Cuadro de Mando Integral correctamente aplicado en una empresa mantiene las características que se muestran en el siguiente gráfico:



## 2.1.8 Mapa Estratégico

Importante es señalar que existe una diferencia sustancial entre los Mapas Estratégicos privados y los públicos que se refiere al fin último que persiguen alcanzar los Objetivos superiores del mapa, que en el caso de las empresas privadas es maximizar el valor para los dueños, en tanto, lo que buscan los Mapas Estratégicos públicos es configurar sus objetivos superiores en función de maximizar el valor a la comunidad.

Por último, es importante recordar que la correcta configuración de un Mapa Estratégico debe considerar las declaraciones estratégicas, todas las variables asociadas a su propio desempeño así como las influencias de las fuerzas del entorno, comportamiento actual y futuro.

De esta manera, en la medida que se tenga mucha y buena calidad de información, se podrá contar con herramientas que reduzcan la incertidumbre y mayores probabilidades se tendrán de validar las hipótesis planteadas, traducidas en el conjunto de Objetivos declarados para alcanzar los grandes desafíos corporativos.

A continuación se muestra la construcción de un mapa estratégico:



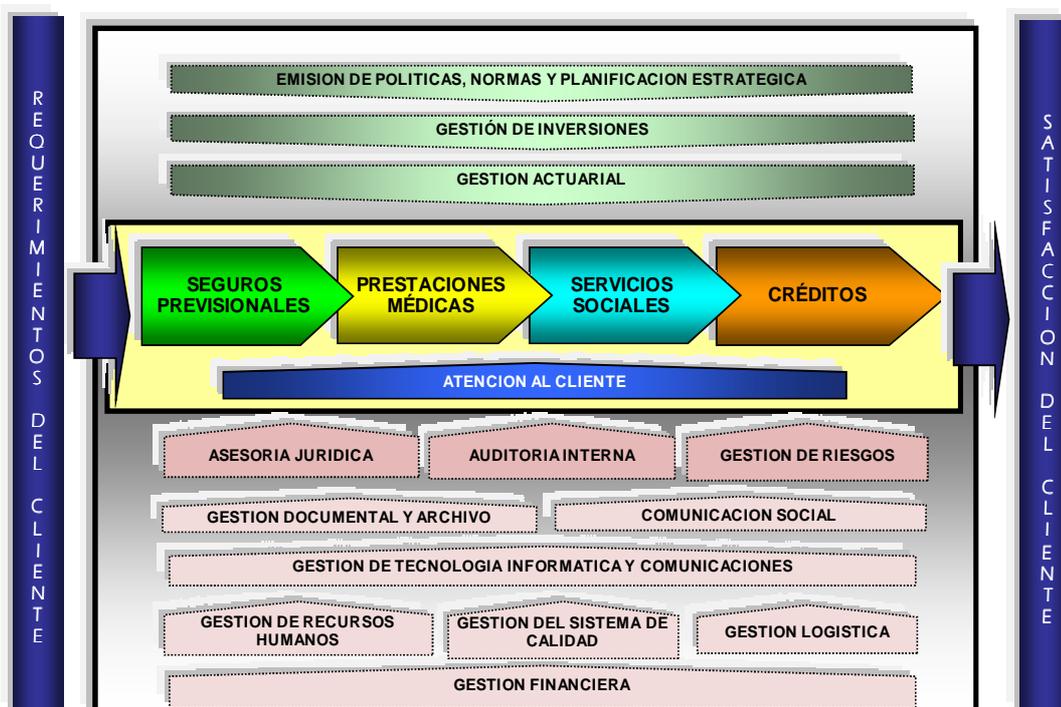
### 2.1.9 Construcción del Cuadro de Mando Integral

#### Análisis y Actualización del Mapa Estratégico del ISSFA

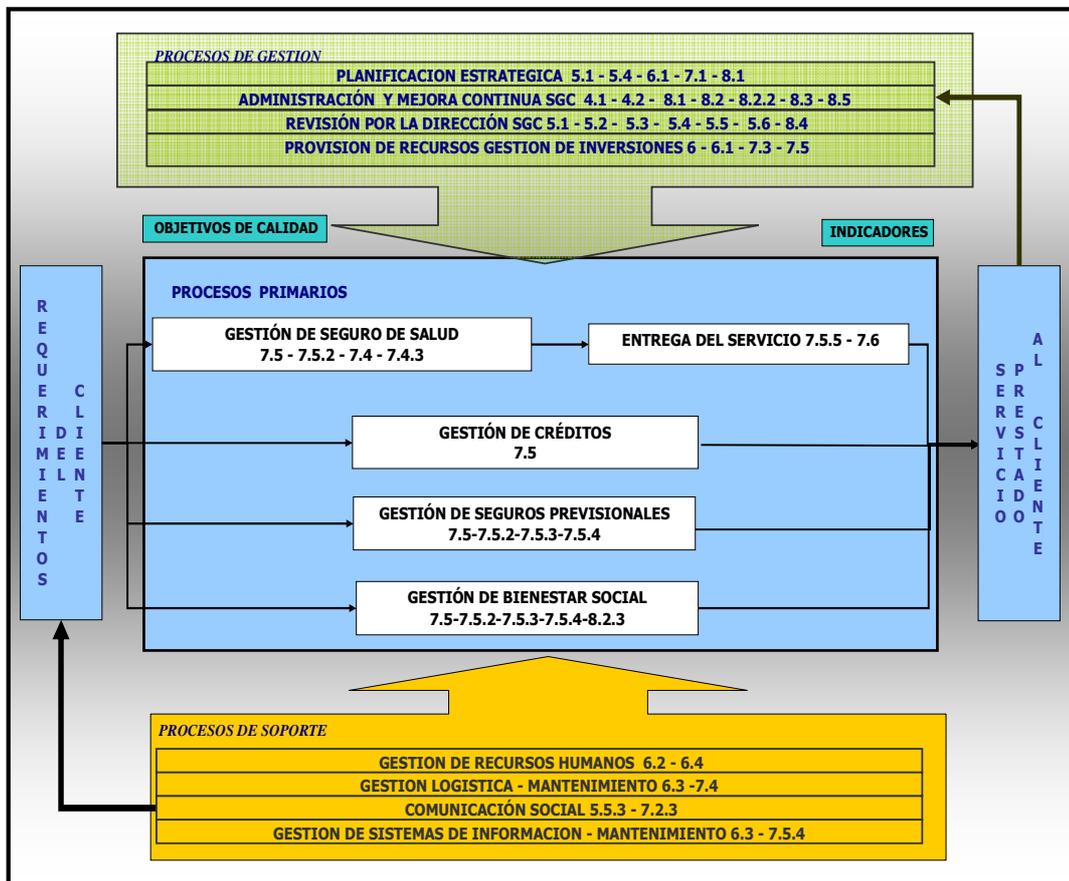
El ISSFA en el 2009 empezó con el proceso de estructurar la Institución por Procesos, como consecuencia de este trabajo en Mayo del 2010 y con RESOLUCIÓN No. 10-01.4 el Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas aprobó el *Estatuto Orgánico por Procesos*.

El Mapa de Procesos de la Institución es la representación gráfica de la interacción e integración de los procesos que intervienen en la gestión del ISSFA. Se mantienen dos modelos gráficos basados en la Cadena de Valor y los lineamientos de las Normas de Calidad ISO; siendo los siguientes:

#### Mapa de Procesos en Función de la Cadena de Valor del ISSFA



## Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008



### Definición de los Objetivos y de las Iniciativas Estratégicas para Cada

#### Perspectiva:

Los Objetivos Estratégicos que mantiene el ISSFA se han diseñado con el propósito de cumplir la misión y visión Institucional, los mismos que se detallan a continuación:

**PERSPECTIVA CLIENTE**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	SATISFACCION DE LOS AFILIADOS
	ATENCIÓN TELEFÓNICA
	DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ACTIVOS Y PASIVOS
	CAPACITACIÓN (CONFERENCIAS) SOBRE LA SEGURIDAD SOCIAL MILITAR

**PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)**

<b>PERFORMANCIA (PROCESOS)</b>	PLANIFICACION OPERATIVA
	CONTROL INTERNO JURIDICO
	PRESTACIONES MEDICAS
	BIENESTAR SOCIAL
	CREDITOS
	SEGUROS PREVISIONALES
	MEJORAMIENTO DE PROCESOS
	INFRAESTRUCTURA FISICA
	TRAMITES DE AGENCIAS
	DESCONCENTRACION Y REGIONALIZACION

**PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO**

<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO</b>	UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACION SALARIAL
	CAPACITACION
	SOFTWARE DE PROCESOS
	MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES
	GESTION DOCUMENTAL
	APLICACIONES WEB

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA/</b>	<b>REFORMAS A LA LEY</b>
	<b>ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS</b>
	<b>NUEVAS TABLAS ACTUARIALES</b>
	<b>ESTADISTICAS PROFESIONALES DE VIDA MILITAR</b>
	<b>TABLAS DE MORTALIDAD DE PASIVOS Y PENSIONISTAS</b>
	<b>GESTION DE INVERSIONES</b>
	<b>CREDITOS</b>
	<b>GESTION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS</b>
	<b>GESTION INMOBILIARIA</b>

### ***Definición de los Indicadores de Gestión***

El ISSFA desarrollo los Indicadores de Gestión, centrando su acción en el análisis de las perspectivas establecidas en el Balanced Score Card, dicha información se muestra a continuación:

## **PERSPECTIVA CLIENTE**

<b>ENCUESTAS DE SATISFACCION</b>
<b>LLAMADAS A TRAVÉS DEL NBX E IVR</b>
<b>DIFUSION DE INFORMACION ACTIVOS</b>
<b>DIFUSION DE INFORMACION PASIVOS</b>
<b>CONFERENCIAS A ACTIVOS</b>
<b>CONFERENCIAS A PASIVOS</b>

## **PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)**

<b>AVANCE DEL PLAN OPERATIVO</b>
<b>EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>
<b>EJECUCION DE EXAMENES ESPECIALES</b>
<b>GESTION COACTIVA</b>
<b>EFCACIA EN LIQUIDACION DE EXAMENES Y PROCEDIMIENTOS ESPECIALES</b>
<b>EFICACIA EN PAGOS POR REHABILITACION</b>
<b>EFICACIA EN PAGOS POR HOSPITALIZACION</b>
<b>EFICACIA EN ENTREGA DE MEDICINA A PACIENTES CRONICOS</b>
<b>EFICACIA EN REPOSICION DE GASTOS MEDICOS</b>
<b>EFICACIA EN ENTREGA DE ORTESIS Y PROTESIS</b>
<b>EFICACIA EN CALIFICACION DE UNIDADES DE SALUD</b>
<b>EFICACIA EN AUDITORIAS A UNIDADES MEDICAS CALIFICADAS</b>
<b>EFICACIA EN INVESTIGACIONES SOCIALES</b>
<b>EFICACIA EN PROGRAMAS DE APOYO EJECUTADOS</b>
<b>CONCESION DE CREDITOS HIPOTECARIOS</b>
<b>CONCESION DE CREDITOS QUIROGRAFARIOS</b>
<b>CONCESION DE PENSIONES</b>
<b>CONCESION DE GASTOS FUNERALES</b>
<b>CONCESION DE CESANTIAS</b>
<b>CONCESION SEGURO DE VIDA</b>
<b>CONCESION SEG. ACC. PROFESIONALES</b>
<b>CONCESION INDEMNIZACIONES GLOBALES</b>
<b>ENTRAGA DE FONDOS DE RESERVA</b>
<b>AVANCE CERTIFICACION DE CALIDAD</b>
<b>AVANCE NUEVO EDIFICIO</b>
<b>TRAMITES A NIVEL NACIONAL</b>
<b>AVANCE EN LA DESCONCENTRACION</b>

## **PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO**

<b>AVANCE EN GESTION POR COMPETENCIAS Y HOMOLOGACION</b>
<b>AVANCE EN PLAN DE CAPACITACION</b>
<b>AVANCE EN IMPLEMENTACION DE BPM</b>
<b>COMUNICACIÓN CON LAS AGENCIAS</b>
<b>AVANCE EN INDEXACION DE EXPEDIENTES</b>
<b>AVANCE EN IMPLEMENTACION DE APLICACIONES WEB</b>

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>AVANCE EN NUEVA LEY</b>
<b>AVANCE EN ACTUALIZACION DE REGLAMENTACION INTERNA</b>
<b>AVANCE EN NUEVAS TABLAS ACTUARIALES</b>
<b>AVANCE EN IMPLEMENTACION DE ESTADISTICAS PROPIAS</b>
<b>AVANCE EN TABLAS DE MORTALIDAD</b>
<b>COLOCACIONES EN EL MERCADO FINANCIERO</b>
<b>RENDIMIENTO DE LOS CREDITOS</b>
<b>AVANCE DE PROYECTOS DE INVERSION</b>
<b>EFICACIA EN REMATE DE ACTIVOS INPRODUCTIVOS</b>

### ***Definición de las Metas***

Las metas se establecieron en el ISSFA de acuerdo a la tendencia del desempeño de los procesos medidos, de lo cual se tiene lo siguiente:

<b>CRITERIOS DE EVALUACION DEL AVANCE</b>	
	entre 0% y 40% -Se están cumpliendo parcialmente las metas
	entre 40% y 70% - En vías de cumplirse las metas planteadas
	entre 70% y 100% - Se están cumpliendo las metas planteadas
	supera el 100% - Se superó las metas planteadas

### ***Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando Integral***

El Cuadro de Mando Integral debe desarrollarse en diferentes etapas las mismas que se describen a continuación:

1. Definición de la Misión, Visión y Valores Institucionales

--

--

--

--

--

--

2. Realizar el Análisis FODA para alinear las estrategias

COD	RELACION	ESTRATEGIAS
1	(D1-O1 / F1- F4 - F5 - A1 - A2 - A5)	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL
2	(D2-D4-D6-D10/ O1 - O2 - O3 - O4 - O5 - A5)	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL
3	(D4 / O1 - O2 - O3 - O4)	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD
4	(D6 / O5 - A2)	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES
5	(D7 / O3)	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS
6	(F1-F2-F5 / A1)	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL
7	(F1- F5 / A2)	ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MIDENA EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS PARA EL ISSFA
8	(F5-O1 / A1-A5)	IMPULSAR PROGRAMAS DE EDUCACION SOBRE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR

### 3. Alineamiento de las Estrategias

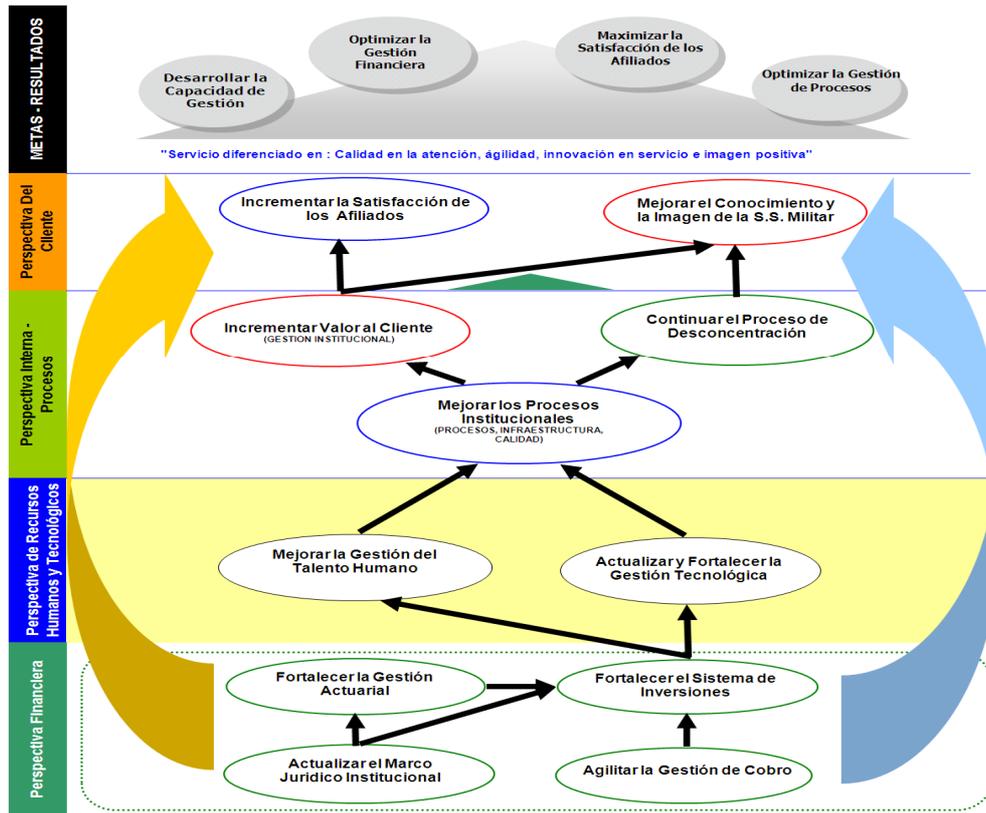
No.	TEMAS ESTRATEGICOS	UBICACION EN PERSPECTIVAS			
		PCL	PF	PI	PDHT
1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL		X		
2	<b>IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL</b>				
2.1	MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS	X			
2.2	ACTUALIZAR Y FORTALECER LA GESTION TECNOLOGICA DEL INSTITUTO				X
2.3	OPTIMIZAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO				X
2.4	INCREMENTAR VALOR AL CLIENTE	X			
3	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD			X	
4	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES		X		
5	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS			X	
6	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL		X		
7	AGILITAR LA GESTION DE COBRO (ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MIDENA EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS PARA EL ISSFA)		X		
8	MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL MILITAR	X			

TEMAS DE CADA PERSPECTIVA			
PCL	PF	PI	PDHT

### 4. Mapa Estratégico del ISSFA

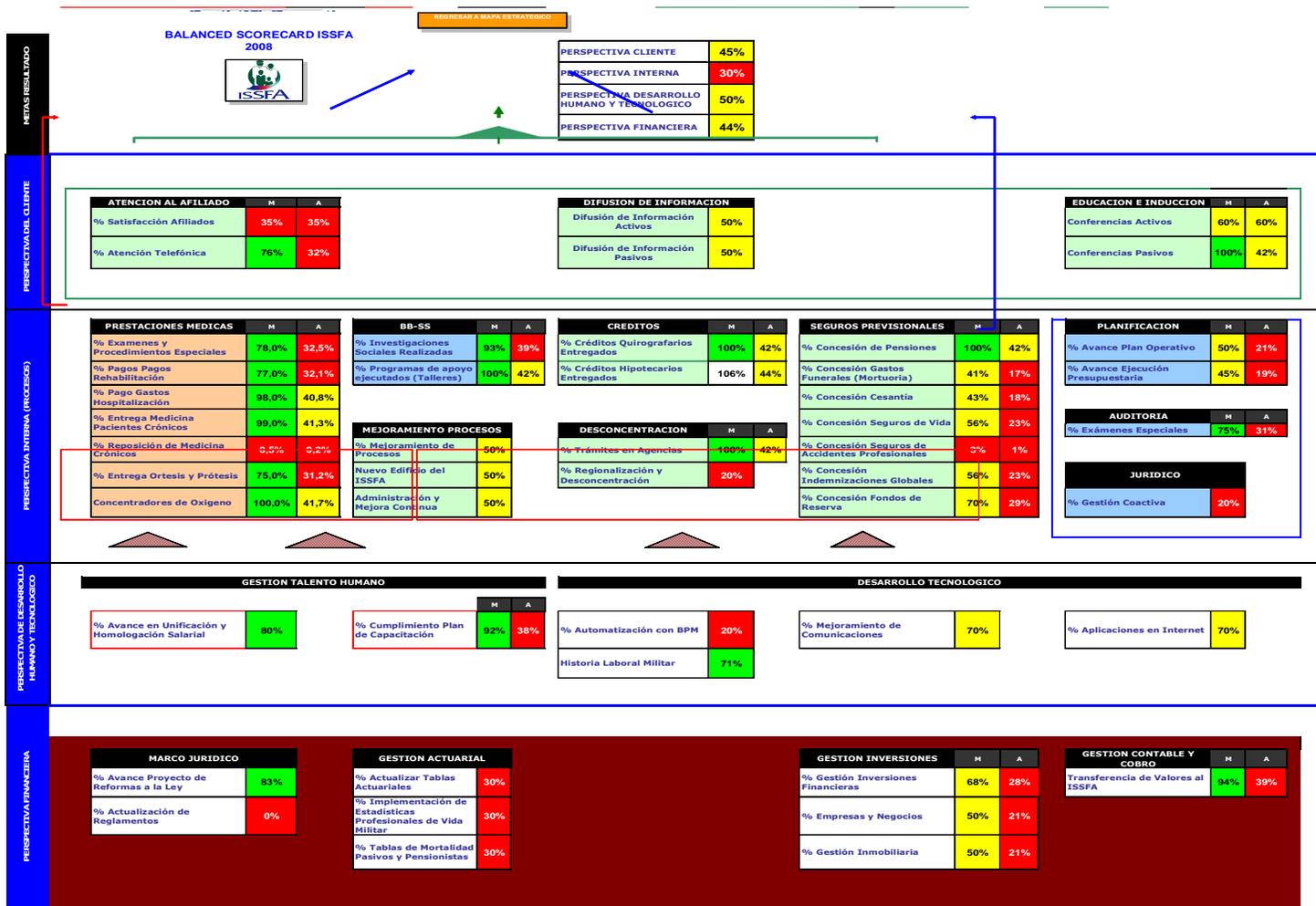
MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS 2005-2010



5. Objetivos Relacionados

CATÁLOGO DE OBJETIVOS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES					
COD	OBJETIVOS / INICIATIVAS	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	PESO
<b>1</b>	<b>MAXIMIZAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	<b>FACTOR</b>	<b>+</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>25</b>
1.1	INCREMENTAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS	FACTOR	+	PONDERACION	15
1.2	MEJORAR LA RELACION CON LOS AFILIADOS	FACTOR	+	PONDERACION	10
<b>2</b>	<b>OPTIMIZAR LA GESTION DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES</b>	<b>FACTOR</b>	<b>+</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>25</b>
2.1	INCREMENTAR VALOR AL CLIENTE	FACTOR	+	PONDERACION	10
2.2	MEJORAR LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	FACTOR	+	PONDERACION	10
2.3	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACION	FACTOR	+	PONDERACION	5
<b>3</b>	<b>DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE GESTION DEL INSTITUTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>+</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>25</b>
3.1	MEJORAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	FACTOR	+	PONDERACION	15
3.2	ACTUALIZAR Y FORTALECER LA GESTION TECNOLÓGICA DEL INSTITUTO	FACTOR	+	PONDERACION	10
<b>4</b>	<b>OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DEL INSTITUTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>+</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>25</b>
4.1	ACTUALIZAR EL MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	FACTOR	+	PONDERACION	10
4.2	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL	FACTOR	+	PONDERACION	5
4.4	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES	FACTOR	+	PONDERACION	5
4.5	AGILITAR LA GESTION DE COBRO	FACTOR	+	PONDERACION	5

1. Resumen del Balanced Score Card: El mismo que estaba siendo aplicado hasta el 2009



### **Operativizar la estrategia**

Para operativizar las estrategias establecidas en el Tablero de Comando se han realizado desde el 2008 Proyectos, los mismos que guardan coherencia con los recursos de la Institución además de los objetivos establecidos para alcanzar la Misión y Visión Institucional, dichos proyectos se mencionan a continuación:



### **2.2 Proceso de Integración e Implementación del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Calidad**

Para establecer la mejor estrategia de integración e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Gestión de Calidad, es necesario conocer las diferencias y similitudes que tienen estas dos herramientas de Mejora Continua, las mismas que se detallan a continuación:

SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD ISO 9000	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Establece serie de requisitos	No se establecen requisitos
Requiere de un conjunto de documentos	No establece ningún tipo de documentación
Establece una política	Establece una Propuesta de valor al cliente
Establece objetivos, indicadores y metas para la calidad	Establece objetivos e indicadores en cuatro perspectivas
Requiere de auditoria de verificación interna y externa	No requiere de verificación interna o externa
Orientación al sistema de gestión	Orientación al resultado
Requiere de una revisión de la efectividad por la gerencia	No plantea una revisión por la gerencia, pero se supone
Los indicadores no tienen relación entre sí	Los indicadores tienen una relación de causa y efecto
Mide la eficacia y eficiencia de cada proceso	Las metas están en función de alcanzar los resultados propuestos
Enfoque básicamente al Sistema de Calidad, no incluye finanzas	Enfoque a toda la organización incluyendo aspectos financieros
Se basa en la evidencia de que las cosas se hicieron	Se basa en si los resultados se alcanzaron
Establece un mapeo de los procesos e interrelaciones	Establece un mapeo de indicadores y sus relaciones causa efecto
Los resultados no se ligan al desempeño ni a la bonificación	Los resultados se ligan a la evaluación y a la entrega de la bonificación

Es necesario recalcar que el Sistema de Gestión de Calidad del ISSFA fue desarrollado en el año 2006, con el propósito de cumplir uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 (ahora ISO 9001:2008), por lo que el SGC posee todos los elementos establecidos en el requisito 4.1 de la ISO 9001:2008, los mismos que se mencionan a continuación:

- a) *Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,*
- b) *Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,*
- c) *Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,*

- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El enlace directo entre el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Gestión de Calidad del ISSFA, se basa en que en los dos casos la gestión se centra en la Mejorar la Satisfacción del Cliente, a través de propuestas que mejore la percepción que tienen nuestros afiliados sobre la Prestación y /o Servicios que la Institución ofrece a su colectivo militar.

**2.2.1 Definición de indicadores del Cuadro de Mando Integral y su relación con los procedimientos**

**PERSPECTIVA CLIENTE**

INDICADORES		PROCEDIMIENTO
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	ENCUESTAS DE SATISFACCION	Procedimiento de Medición de Satisfacción del Cliente (PR-M16-P02-07)
	LLAMADAS A TRAVÉS DEL NBX E IVR	Procedimiento de Servicio al Cliente (Sin número de código)
	DIFUSION DE INFORMACION ACTIVOS	Procedimiento de Elaboración y Difusión de Productos Comunicaciones (PR-M14-P02-01)
	DIFUSION DE INFORMACION PASIVOS	Procedimiento de Elaboración y Difusión de Productos Comunicaciones (PR-M14-P02-01)
	CONFERENCIAS A ACTIVOS	Procedimiento de Elaboración y Difusión de Productos Comunicaciones (PR-M14-P02-01)
	CONFERENCIAS A PASIVOS	Procedimiento de Elaboración y Difusión de Productos Comunicaciones (PR-M14-P02-01)

## PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)

	INDICADORES	PROCEDIMIENTO
<b>PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)</b>	AVANCE DEL PLAN OPERATIVO	Procedimiento de Planificación y Ejecución Operativa (PR-M14-P01-01)
	EJECUCION PRESUPUESTARIA	Procedimiento de Ejecución Presupuestaria (Sin Código)
	EJECUCION DE EXAMENES ESPECIALES	Procedimiento de Ejecución de Exámenes Especiales (Proceso que tiene como responsable Auditoría Interna regulado por la Super Intendencia de Compañías)
	GESTION COACTIVA	Procedimiento de Coactiva (Sin Código, proceso responsable de ejecución Asesoría Jurídica del ISSFA)
	EFICACIA EN LIQUIDACION DE EXAMENES Y PROCEDIMIENTOS ESPECIALES	Procedimiento Liquidación de Exámenes y Procedimientos (Sin Código, proceso responsable de ejecución todas las áreas del ISSFA)
	EFICACIA EN PAGOS POR REHABILITACION	Procedimiento de Reposición de Gastos Médicos (PR-M06-02-03,03)
	EFICACIA EN PAGOS POR HOSPITALIZACION	Procedimiento de Reposición de Gastos Médicos (PR-M06-02-03,03)
	EFICACIA EN ENTREGA DE MEDICINA A PACIENTES CRONICOS	Procedimiento de Entrega de Medicina de Crónicos (PR-M06-01-02.01)
	EFICACIA EN REPOSICION DE GASTOS MEDICOS	Procedimiento de Reposición de Gastos Médicos (PR-M06-02-03.03)
	EFICACIA EN ENTREGA DE ORTESIS Y PROTESIS	Procedimiento de Entrega de Ortesis y Prótesis (PR-M06-01-02.02)
	EFICACIA EN CALIFICACION DE UNIDADES DE SALUD	Procedimiento en Calificación de Unidades de Salud (PR-M06-02-04.01)
	EFICACIA EN AUDITORIAS A UNIDADES MEDICAS CALIFICADAS	Procedimiento en Auditoría Médica In Situ (PR-M06-02-04.02)
	EFICACIA EN INVESTIGACIONES SOCIALES	Procedimiento de Investigación de Casos (PR-M07-P01-01)
	EFICACIA EN PROGRAMAS DE APOYO EJECUTADOS	Procedimiento Apoyo a Fundaciones (PR-M07-P04-02)
	CONCESION DE CREDITOS HIPOTECARIOS	Procedimiento Concesión de Crédito Hipotecario FONIFA (PR-M02-P04-02)
	CONCESIÓN DE CREDITOS QUIROGRAFARIOS	Procedimiento Concesión de Crédito Quirografario (PR-M02-P04-03)
	CONCESIÓN DE PENSIONES	Procedimiento de Cancelación de Pensiones (PR-M04-P02-13)
	CONCESIÓN DE GASTOS FUNERALES	Procedimiento de Gastos Funerales (Pago a Dependientes) Militares en Servicio Activo (PR-M04-P02-08.01)
	CONCESION DE CESANTIAS	Procedimiento de Seguro de Cesantía Militar (PR-M04-P02-03)
	CONCESION SEGURO DE VIDA	Procedimiento de Vida (PR-M04-P02-09)
	CONCESION SEG. ACC. PROFESIONALES	Procedimiento de Accidentes Profesionales (PR-M04-P02-06)
	CONCESION INDEMNIZACIONES GLOBALES	Procedimiento de Indemnización Global (PR-M04-P02-05)
	ENTREGA DE FONDOS DE RESERVA	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE CERTIFICACION DE CALIDAD	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE NUEVO EDIFICIO	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	TRAMITES A NIVEL NACIONAL	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN LA DESCONCENTRACIÓN	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)

## PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

INDICADORES		PROCEDIMIENTO
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	AVANCE EN GESTION POR COMPETENCIAS Y HOMOLOGACION	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN PLAN DE CAPACITACION	Procedimiento de Capacitación (PR-M10-P01-04.01)
	AVANCE EN IMPLEMENTACION DE BPM	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	COMUNICACIÓN CON LAS AGENCIAS	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN INDEXACION DE EXPEDIENTES	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN IMPLEMENTACION DE APLICACIONES WEB	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)

## PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES		PROCEDIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	AVANCE EN NUEVA LEY	Procedimiento para Elaboración de Instrumentos Jurídicos (PR-M12-P04-01)
	AVANCE EN ACTUALIZACION DE REGLAMENTACION INTERNA	Procedimiento para el Proyecto DE Reglamentos (PR-M12-P03-01)
	AVANCE EN NUEVAS TABLAS ACTUARIALES	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN IMPLEMENTACION DE ESTADISTICAS PROPIAS	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	AVANCE EN TABLAS DE MORTALIDAD	Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos Operativos del ISSFA (PR-M01-P01-05)
	COLOCACIONES EN EL MERCADO FINANCIERO	Procedimiento Colocación de Fondos a Través del Sistema Financiero (PR-M02-P01-01)
	RENDIMIENTO DE LOS CREDITOS	Procedimiento Conciliación de Portafolio (PR-M02-P01-05)
	AVANCE DE PROYECTOS DE INVERSION	Procedimiento Cobro de Vencimiento de Inversiones (PR-M02-P01-03)
	EFICACIA EN REMATE DE ACTIVOS INPRODUCTIVOS	Procedimiento Venta por Remate de los Bienes Inmuebles (PR-M02-P02-03.03)

### 2.2.2 *Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa*

El Cuadro de Mando Integral relacionado con los procedimientos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas se detalla en el apartado 2.2.1; en el que se define los Indicadores de Gestión por cada Perspectiva considerada en el Balance Score Card. A continuación se muestra el cuadro resumen del cumplimiento de los Objetivos y Estrategias 2005-2010:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE CADA PERSPECTIVA	PON.	AVANCE	REAL
CLIENTE	<b>INCREMENTAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS</b>	15,0%	55,0%	8,5%
	MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE (SISTEMA DE TURNOS Y ESTADISTICAS)	8%	80,0%	6,4%
	IMPLEMENTACIÓN DEL CALL CONTACT CENTER (IVR)	7%	30,0%	2,1%
	<b>MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN INST.</b>	10,0%	40,0%	7,7%
	ENCUESTAS DE SATISFACCION (Resultados)	3%	80,0%	2,4%
	ATENCION TELEFONICA (Resultados)	3%	70,0%	2,1%
	CONFERENCIAS A LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES	2%	80,0%	1,6%
	SUPERVIVENCIA AMPLIADA DE AFILIADOS	2%	80,0%	1,6%
		25,0%		16,2%
PROCESOS	<b>RACIONALIZAR Y OPTIMIZAR PROCESOS</b>	10,0%	50,0%	4,9%
	LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3%	70,0%	2,1%
	IMPLEMENTACIÓN DEL BPM	3%	20,0%	0,6%
	SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL Y DIGITALIZACION DE EXPEDIENTES	2%	100,0%	2,0%
	CERO PAPELES	2%	10,0%	0,2%
	<b>INCREMENTAR VALOR AL CLIENTE</b>	10,0%	90,0%	9,0%
	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FISICA	5%	100,0%	5,0%
	CERTIFICACION DE CALIDAD ISO 9001-2000	5%	80,0%	4,0%
	<b>CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCONCENTRACIÓN</b>	5,0%	60,0%	2,9%
	IMPLEMENTAR LA REGIONAL LITORAL	3%	50,0%	1,5%
MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL EN LAS AGENCIAS	2%	70,0%	1,4%	
		25,0%		16,8%
RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS	<b>MEJORAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	13,0%	80,0%	7,9%
	PLAN DE CAPACITACIÓN	6%	50,0%	3,0%
	HOMOLOGACION Y GESTION POR COMPETENCIAS	7%	70,0%	4,9%
	<b>ACTUALIZAR Y FORTALECER LA GESTION TECNOLÓGICA</b>	12,0%	55,0%	7,6%
	DEPURACION DE LA BASE DE DATOS	8%	80,0%	6,4%
IMPLEMENTACION DE APLICACIONES EN INTERNET	4%	30,0%	1,2%	
		25,0%		15,5%
FINANCIERA	<b>ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL</b>	15,0%	33,3%	5,0%
	ELABORACION DEL PROYECTO DE NUEVA LEY	5%	100,0%	5,0%
	APROBACION DE LA NUEVA LEY	5%	0,0%	0,0%
	ACTUALIZACION DE LA REGLAMENTACIÓN INTERNA	5%	0,0%	0,0%
	<b>FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL</b>	5,0%	90,0%	4,7%
	IMPLEMENTACION DE LA UNIDAD ACTUARIAL	2%	100,0%	2,0%
	GENERACION DE BALANCES ACTUARIALES	2%	100,0%	2,0%
	GENERACION DE ESTADISTICAS DE LA POBLACION MILITAR	1%	70,0%	0,7%
	<b>FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES</b>	5,0%	60,0%	3,2%
	ESTRUCTURACION Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE INVERSIONES	3%	70,0%	2,1%
	ESTRUCTURACION E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION DE RIESGOS	1%	40,0%	0,4%
FORTALECIMIENTO DE LA GESTION EMPRESARIAL	1%	70,0%	0,7%	
		25,0%		12,9%
			<b>TOTAL AVANCE</b>	<b>61,4%</b>

### 2.2.3 Operación de los Objetivos de Calidad y Estratégicos

Proceso	SEGUIMIENTO	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control	Valor		REAL	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	OBSERVACIONES
						Historico	Meta			
Asignación Presupuestaria	IND1	<a href="#">De eficacia (Obteniendo de las evaluaciones de avance de los Proyectos)</a>	% de Ejecución de los Proyectos Operativos del ISSFA al 31 de diciembre del año x	U.D.I.	Semestral	89,93	90,00	74,30%	noviembre-10	Período Enero - Noviembre 2010
Mejorar Tiempo de Entrega	IND13	Oportunidad Operativa	Fecha de aprobación / Fecha de acreditación	Jefe de Crédito	Diario	48	48	47,83	septiembre-10	Se cumple la meta trazada en el período Enero-Septiembre 2010
Cumplir Calificación de Proveedores		<a href="#">% de Cumplimiento de Parámetros de Evaluación</a>	(Sumatoria de Puntos Obtenidos por Cada Proveedor / Número de proveedores* 38)*100%	Jefe de Logística	Semestral	98,4%	90%-100%	98,40%	agosto-09	
Desarrollo de Competencias del Personal	IND17	<a href="#">INDICE DE EFICACIA DE CAPACITACION</a>	Nro de Acciones Eficaces / Nro Total de Acciones Desarrolladas	JEFE DE RR.HH	Mensual	100,00%	90%	100,00%	febrero-12	No se ha realizado evaluación de capacitación en el año 2011
Cumplir Plan de Mantenimiento	IN19	<a href="#">Cumplimiento del Cronograma de Planificación Anual de Mantenimiento Preventivo</a>	No. de equipos dados mantenimiento de acuerdo a cronograma / No. total de equipos para mantenimiento de acuerdo a cronograma	Jefe del Area de Hardware	Mensual	100%	85%	82,20%	febrero-12	En el mes de enero, febrero y marzo no se realizó mantenimiento preventivo, debido a que el personal técnico apoyó en su totalidad en la implementación de los sistemas tecnológicos en el nuevo edificio. En el mes de Mayo y Junio el Sr. Alberto Apolo encargado del mantenimiento preventivo de estos meses, se le encargó la implementación del sistema unificado de comunicaciones, recepción y capacitación. Razón por la cual no se dio mantenimiento a un total de 42 equipos, estos equipos están siendo atendidos hasta finales del mes de octubre.
Aumentar Satisfacción del Cliente	IN40	<a href="#">% Utilidad de Inversiones</a>	(Utilidad Generada)/Utilidad Proyectada) *100	Jefe de Inversiones Financieras	Mensual	98%	100%	111,00%	febrero-12	En el año 2012 se proyectó una utilidad de 4000.000,00 y realmente se obtuvo una utilidad de 4455.057,64

### **CAPÍTULO III**

#### **Proceso de Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el ISSFA**

##### ***3.1 Metodología de Aplicación***

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de las FF.AA., entidad autónoma regulada por la Ley y sin fines de lucro que tiene la delicada responsabilidad de administrar los recursos financieros del Sistema de Seguridad Social de las FFAA; en el cumplimiento de tan honrosa responsabilidad, la gestión no debe ser improvisada, sino que por el contrario debe ser planificada y evaluada a corto y largo plazo, para lo cual es necesario tener una base de conocimiento doctrinario que permita entender los elementos vitales del sistema que son la sustentabilidad y la sostenibilidad, en el que una mirada de corto y mediano plazo no son suficientes, ya que el sistema de seguridad social debe garantizar las prestaciones económicas y servicios sociales bajo una concepción generacional con un promedio de vida de 47 años.

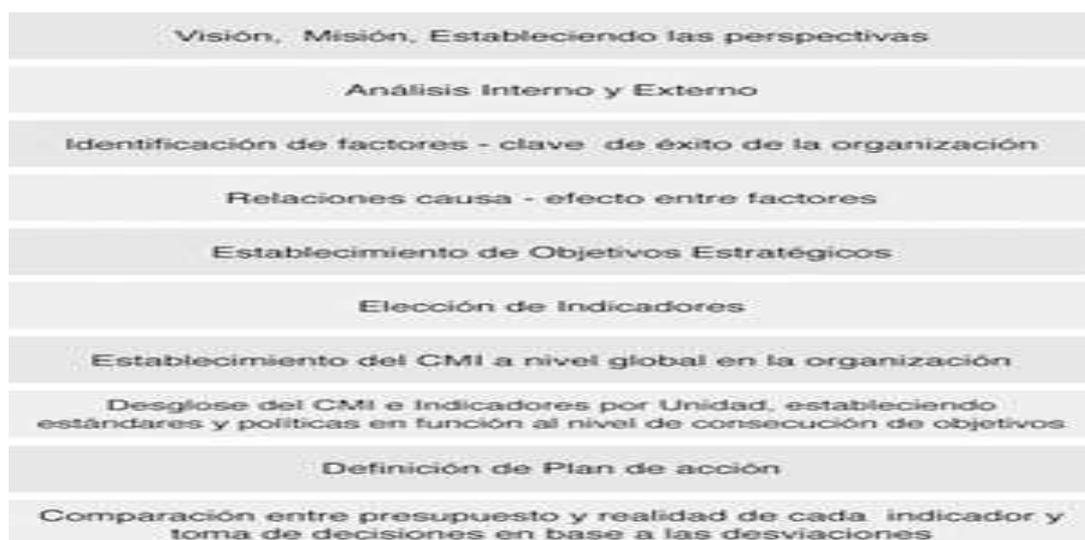
La Planificación Estratégica establece mecanismos de acción para visualizar y alcanzar un futuro deseable, en base al análisis de las variables del presente, que de por sí involucran factores de altísima incertidumbre que en un momento determinado dan como resultado el caos, pero aún en medio de ese caos aquellos mecanismos buscan interpretar el futuro para generar previsiones (estrategias) que permitan gestionar el caos para direccionar la entidad a aquel futuro deseado (visión).

En consecuencia, y en medio de aquellos escenarios de altísima incertidumbre, el propósito de la Planificación Estratégica Institucional es trazar el camino adecuado para el logro de la visión en estricto cumplimiento de la misión institucional, a través del establecimiento de estrategias, objetivos, políticas y metas específicas, de tal manera que todos los funcionarios y empleados del ISSFA con su diario accionar, progresivamente vayan alcanzando aquellas metas, objetivos y estrategias que

permitan a la Institución posicionarse lo más cerca posible del futuro deseado, a través de la práctica cotidiana de un trabajo conjunto y coordinado, actuando con certidumbre, con unidad de criterio y con fines comunes, teniendo en cuenta que diferencias insignificantes en los orígenes pueden generar grandes diferencias en los resultados (falta de orientaciones estratégicas). En sí, el propósito es no tomar el camino equivocado y para evaluar este propósito que tiene la Institución es necesario implementar en el ISSFA el Cuadro de Mando Integral.

### **3.2 Proceso de Aplicación – Etapas**

Normalmente, el planteamiento debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión. Si no se tiene cuidado, al final, el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo. Para lo cual es necesario considerar los elementos básicos que se debe tomar en cuenta para aplicar el Cuadro de Mando Integral en la Institución, el mismo que se muestra a continuación:



### 3.2.1 Etapa 1: Actualización del Mapa Estratégico del ISSFA

Es necesario considerar la siguiente nomenclatura para entender el Mapa Estratégico del ISSFA:

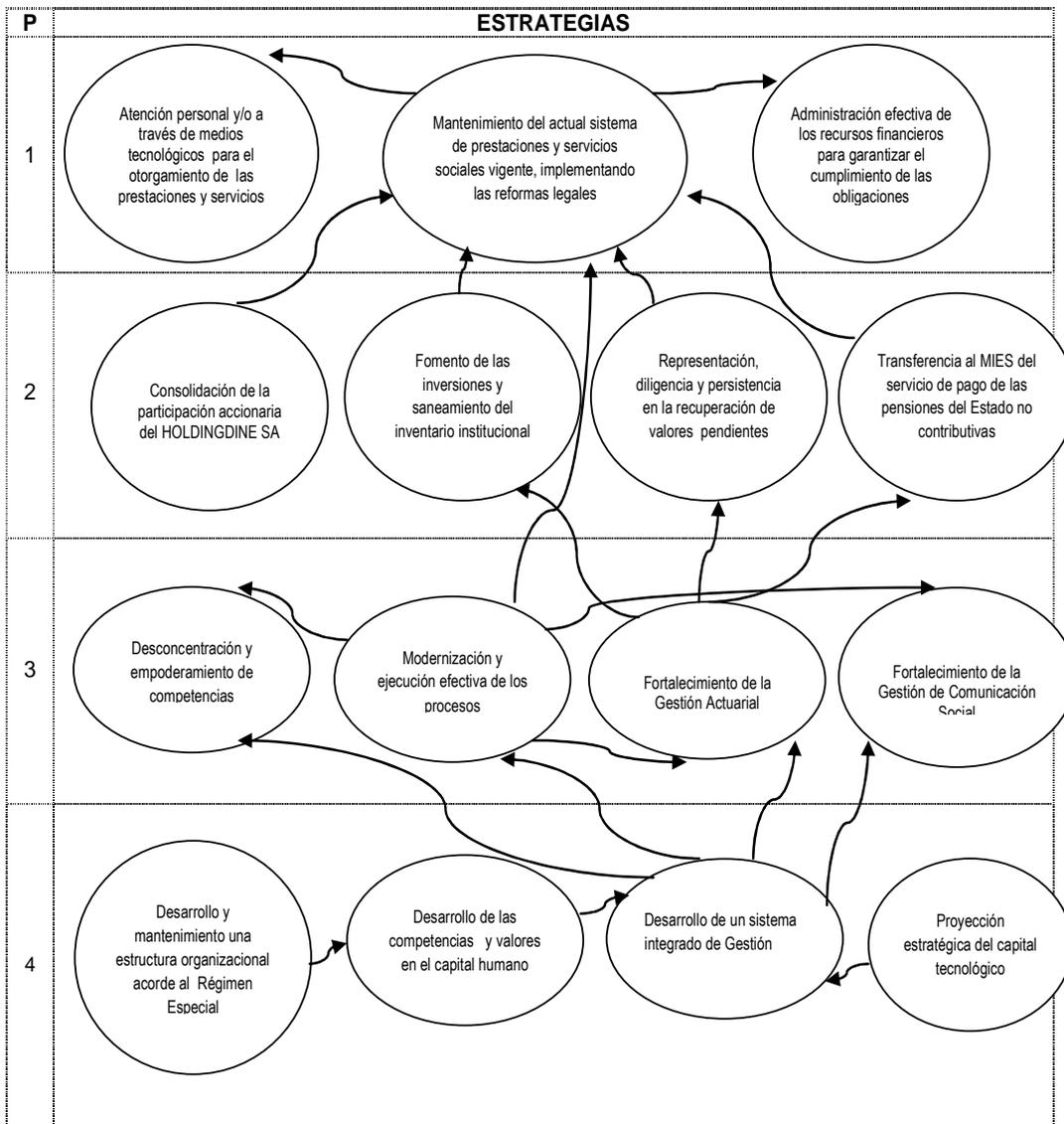
P: Perspectiva

1: Perspectiva del Cliente

2: Perspectiva Financiera

3: Perspectiva Interna

4: Perspectiva de la Capacidad organizacional



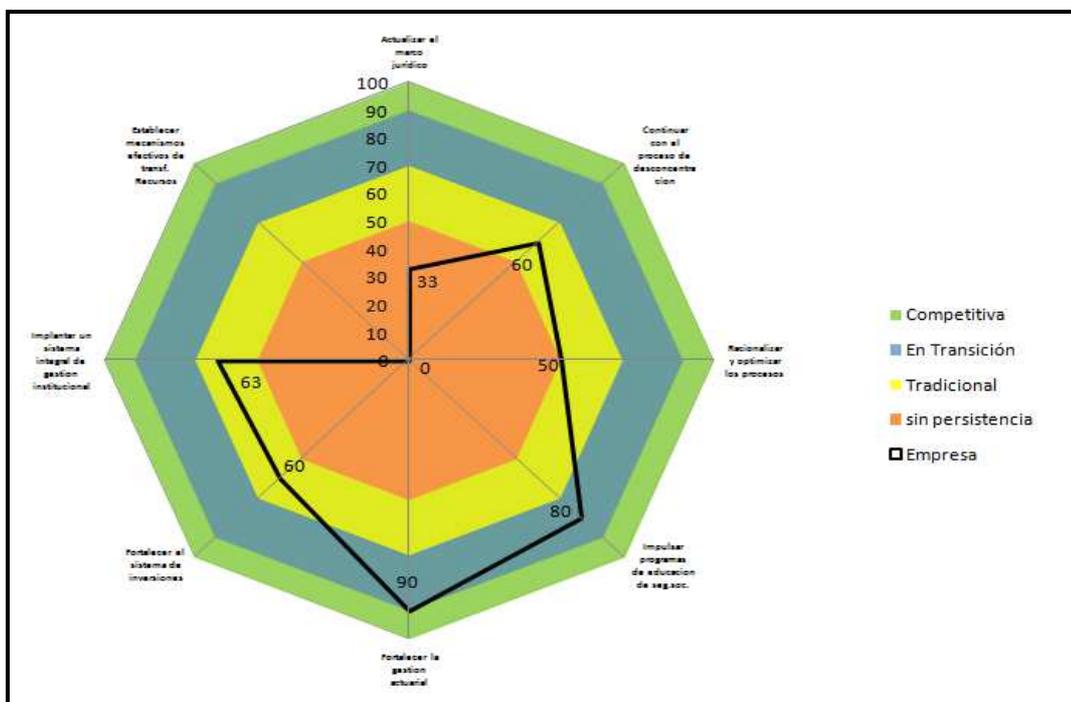
### **3.2.2 Etapa 2: Definición de los objetivos estratégicos para cada perspectiva**

En este punto es necesario evaluar los resultados de los Objetivos Estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional del ISSFA 2005-2010, para lo cual es oportuno presentar estos resultados a continuación:

1. Un dato preocupante, ubica a tres de las estrategias en el ámbito de las organizaciones sin persistencia en el logro de los objetivos, esto representa el 37,50%, de las cuales en una de las estrategias no se ha alcanzado logro alguno, es decir se tiene el 0%, resultado que ubica a la entidad en el fondo de las organizaciones sin persistencia en el logro de sus objetivos.
2. Tres estrategias ubican al ISSFA en el ámbito de las organizaciones tradicionales, esto representa el 37,50% del logro en relación al total de las estrategias.
3. Apenas dos estrategias se ubican en el ámbito de las organizaciones en transición hacia una organización competitiva, alcanzando un logro de apenas el 25% en relación al total de las 8 estrategias.
4. Ninguna estrategia ha alcanzado un logro que le permita al ISSFA ubicarse en el rango de las organizaciones competitivas.

Realizando un promedio de los logros alcanzados, se obtiene un resultado global del 54,50%, que en términos generales ubica al ISSFA en el límite inferior del rango de aceptación de las organizaciones tradicionales.

ESTRATEGIA / LIMITES	Competitiva	En Transición	Tradicional	sin persistencia	Empresa			
Actualizar el marco jurídico	100	90	70	50	33			
Continuar con el proceso de desconcentración	100	90	70	50	60			
Racionalizar y optimizar los procesos	100	90	70	50	50			
Impulsar programas de educación de seg.soc.	100	90	70	50	80			
Fortalecer la gestión actuarial	100	90	70	50	90			
Fortalecer el sistema de inversiones	100	90	70	50	60			
Implantar un sistema integral de gestión institucional	100	90	70	50	63			
Establecer mecanismos efectivos de transf. R	100	90	70	50	0			
					436	subtotal		
	<i>Rangos de aceptación</i>				8	numero de variables		
	100-91	90-71	70 - 51	50 - 0	54,5	promedio		
	<i>competitiva</i>	<i>En transición</i>	<i>tradicional</i>	<i>sin persistencia</i>				



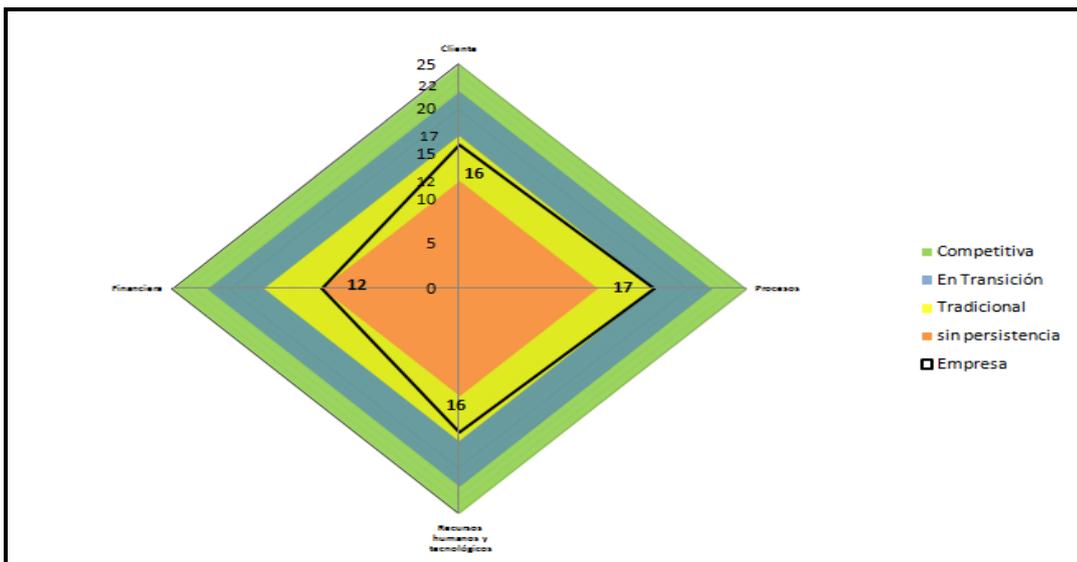
### ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS PERSPECTIVAS EN LOS RANGOS DE ACEPTACIÓN:

1. El logro de una de las perspectivas (la financiera), se ubica en el rango de las entidades sin persistencia en el logro de los objetivos, lo que representa el 25% del total del logro a nivel de perspectivas.

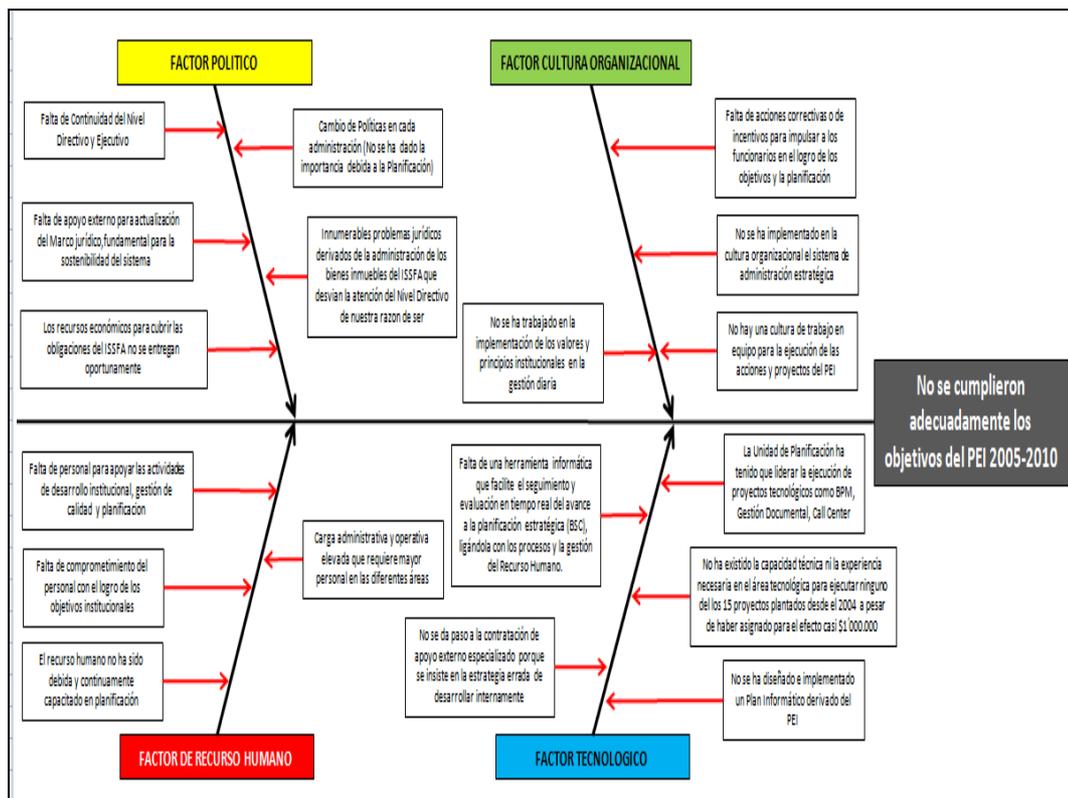
2. En las otras tres perspectivas (cliente, procesos, recursos humanos y tecnológicos), el logro de las mismas se ubica en el rango de las organizaciones tradicionales, lo que representa el 75% del logro del total de las perspectivas.

Realizando un promedio de los logros alcanzados en las perspectivas, se obtiene un resultado global del 15,25%, que en términos generales ubica al ISSFA en el rango de aceptación de las organizaciones tradicionales.

PERSPECTIVA / LIMITES	Competitiva	En Transición	Tradicional	sin persistencia	Empresa		
<b>Cliente</b>	25	22	17	12	16		
<b>Procesos</b>	25	22	17	12	17		
<b>Recursos humanos y tecnológicos</b>	25	22	17	12	16		
<b>Financiera</b>	25	22	17	12	12		
						61	subtotal
	<i>Rangos de aceptación</i>						4 numero de variables
	25-23	22-18	17-13	12 - 0	15,25		promedio
	<i>competitiva</i>	<i>En transición</i>	<i>tradicional</i>	<i>Sin persistencia</i>			



En base al análisis de los resultados obtenidos se construyó la matriz causa efecto, de la que se señalan, a continuación, las siguientes conclusiones generales relacionadas con la planificación:



1. Cambio de políticas en cada administración (no se ha dado la importancia debida a la planificación).
2. Falta de comprometimiento del personal en el logro de los objetivos institucionales.
3. Falta de incentivos o acciones concretas para impulsar a los funcionarios en el logro de los objetivos y la planificación.

4. No se ha implementado en la cultura organizacional el sistema de administración estratégica.
5. No hay una cultura de trabajo en equipo para la ejecución de las acciones y proyectos del PEI.
6. Falta de una herramienta informática que facilite el seguimiento y evaluación en tiempo real del avance a la planificación estratégica (Balanced Score Card = Tablero de Comandos), ligándola con los procesos y la gestión del Recurso Humano).

Todos esos aspectos serán tomados como insumos en la definición de los Objetivos Estratégicos por cada perspectiva.

## **DEFINICIÓN DEL ORDEN DE LAS PERSPECTIVAS EN LA PIRAMIDE DE GESTIÓN**

Siendo el ISSFA una entidad sin fines de lucro, la representación gráfica de las estrategias de ataque y estrategias de defensa en las cuatro grandes perspectivas para la gestión es la siguiente:

1. Perspectiva del Cliente: Propuesta de valor para el afiliado
2. Perspectiva Financiera: Administración óptima de los recursos financieros y generación de recursos financieros complementarios.
3. Perspectiva Interna: Procesos internos modernos, ágiles y oportunos.
4. Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico: Estructura organizacional definida, personal competente y tecnología de última generación.



**UBICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS PERSPECTIVAS:**

PERSPECTIVAS		CLIENTE	FINANCIER A	PROCESO S	CAPACIDAD ORG.
<b>ESTRATEGIAS DE ATAQUE</b>					
1	Mantenimiento del actual sistema de prestaciones y servicios sociales vigente, implementando las reformas legales indispensables para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del mismo.	✓			
2	Administración efectiva de los recursos financieros para garantizar el cumplimiento de las obligaciones por prestaciones y servicios sociales con oportunidad, suficiencia y perdurabilidad.	✓			
3	Consolidación de la participación accionaria del HOLDINGDINE SA minimizando el riesgo y optimizando los rendimientos actuales.		✓		

4	Fomento de las inversiones y saneamiento del inventario institucional, en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento, liquidez y utilidad social.		√		
5	Proyección estratégica del capital tecnológico, fortaleciendo la gobernanza, la gestión y la innovación.				√
6	Atención personal y/o a través de medios tecnológicos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios sociales con calidez y agilidad.	√			
<b>ESTRATEGIAS DE DEFENSA</b>					
7.	<b>Representación, diligencia y persistencia en la recaudación de los recursos pendientes de recuperación y disminuir el creciente lucro cesante.</b>		√		
8.	Modernización y ejecución efectiva de los procesos y capacidad de ajustarse a los cambios del entorno de la seguridad social.			√	
9.	Transferencia al MIES del servicio de pago de las pensiones del Estado no contributivas, que exigen del ISSFA recursos no financiados en la Ley.		√		
10	Desconcentración y empoderamiento de competencias de la gestión de prestaciones y servicios a través de Regionales y Agencias.			√	
11	Fortalecimiento de la Gestión Actuarial.			√	
12	Desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión que abarque: doctrina, procesos, riesgos, calidad, salud ocupacional, seguridad de información y responsabilidad social.				√
13	Desarrollar y mantener una estructura organizacional acorde al Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.				√
14	<b>Desarrollo de las competencias y valores en el capital humano, generando programas de intercambio tecnológico, educativo y de desarrollo.</b>				√
15	Fortalecimiento de la Gestión de Comunicación Social.			√	

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS

Adicionalmente es necesario considerar la siguiente nomenclatura para entender los Objetivos Estratégicos levantados en el ISSFA:

- P: Perspectiva  
 1: Perspectiva del Cliente  
 2: Perspectiva Financiera  
 3: Perspectiva Interna  
 4: Perspectiva de la Capacidad organizacional

P	OBJETIVOS	POLITICAS
1.	<b>ESTRATEGIA: Mantenimiento del actual sistema de prestaciones y servicios sociales vigente, implementando las reformas legales indispensables para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del mismo.</b>	
	<i>Definir y Materializar el Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerza Armadas constitucionalmente establecido.</i>	<i>Recomendar al Consejo Directivo y al Frente Militar la implementación de la propuesta institucional de reformas a la Ley que contemple el sistema de prestaciones y servicios sociales y régimen de cotizaciones vigentes.</i>
	<i>Impulsar el Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerza Armadas constitucionalmente establecido.</i>	<i>El Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerza Armadas debe garantizar el otorgamiento de prestaciones y servicios sociales con suficiencia y perdurabilidad.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Atención personal y/o a través de medios tecnológicos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios sociales con calidez y agilidad.</b>	
	<i>Desarrollar, difundir y mantener los puntos de accesibilidad a las prestaciones y servicios a nivel nacional.</i>	<i>Para el uso efectivo de los puntos de accesibilidad debe realizarse una agresiva campaña de educación. Se entienden como puntos de accesibilidad: Regionales, Agencias, Sucursales y kioscos virtuales.</i>
	<i>Desarrollar, difundir y mantener un sistema de control de supervivencia con herramientas tecnológicas modernas</i>	<i>El militar, siendo parte de un Régimen Especial, al ser dado de baja y salir del estado activo, no requiere pasar lista de revistas de comisario ni supervivencia, por lo tanto se debe aprovechar al máximo las capacidades de la tecnología moderna para verificar y controlar el goce de los derechos.</i>
	<i>Desarrollar, difundir y mantener un sistema de quejas y reclamos.</i>	<i>El sistema de quejas y reclamos es el medio que permite el mejoramiento continuo de la atención al afiliado, entendiéndose por quejas a aquellas incomodidades del Afiliado por algo que no se le ha ofrecido, y reclamos a aquellas molestias o insatisfacciones del Cliente por algo que se le ha ofrecido y no se cumple.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Administración efectiva de los recursos financieros para garantizar el cumplimiento de las obligaciones por prestaciones y servicios sociales con oportunidad, suficiencia y perdurabilidad.</b>	
	<i>Maximizar la satisfacción de los afiliados en las prestaciones y servicios del Régimen Especial de las FF.AA</i>	<i>Las prestaciones y servicios deben ser otorgadas con suficiencia y perdurabilidad.</i>
	<i>Establecer un sistema financiero que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad de las prestaciones y servicios.</i>	<i>Debe mantenerse un adecuado sistema que asegure la liquidez, oportunidad, determinación de excedentes para las inversiones.  El sistema financiero del ISSFA debe tener una</i>

		Contabilidad que facilite la planificación y control estricto de la gestión financiera para la toma de decisiones e implementación de políticas.
	<b>ESTRATEGIA: Consolidación de la participación accionaria del HOLDINGDINE SA minimizando el riesgo y optimizando los rendimientos actuales.</b>	
	<i>Impulsar el fortalecido desarrollo empresarial para lograr la rentabilidad requerida en el financiamiento de las pensiones militares.</i>	<i>El desarrollo empresarial requerido debe realizarse, a través de la optimización de rendimientos en el corto, mediano y largo plazo; agresividad y diversificación en la incursión en áreas estratégicas y el ejercicio del más estricto control de su gestión para garantizar la necesaria rentabilidad esperada.</i>
	<i>Impulsar mecanismos adecuados para la fusión, absorción o liquidación de las empresas que no alcanzan los rendimientos necesarios.</i>	<i>La administración empresarial debe considerar criterios acordes con las exigencias actuales del ámbito financiero mundial.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Fomento de las inversiones y saneamiento del inventario institucional, en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento, liquidez y utilidad social.</b>	
	<i>Impulsar el fortalecido desarrollo de las inversiones para lograr la rentabilidad requerida en el fortalecimiento de las reservas y financiamiento de las prestaciones y servicios.</i>	<i>Asegurar que las inversiones financieras y no financieras se realicen en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez como resultado de un estricto y persistente análisis de riesgos</i>
2.	<i>Disminuir el lucro cesante por la falta de definición y de inversión de los activos inmobiliarios de la institución.</i>	<i>Es estrictamente necesario el saneamiento del inventario de los activos inmobiliarios y la cuantificación de su lucro cesante.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Representación, diligencia y persistencia en la recaudación de los recursos pendientes de recuperación y disminuir el creciente lucro cesante.</b>	
	<i>Lograr la transferencia oportuna de las cotizaciones y contribuciones por parte de los organismos gubernamentales.</i>	<i>Gestionar ante los organismos gubernamentales para hacer efectivas las transferencias por cotizaciones y contribuciones que permitan el pago de prestaciones con oportunidad y suficiencia.</i>
	<i>Asegurar la recuperación de los valores pendientes de pago por organismos públicos y privados.</i>	<i>Gestionar ante los organismos gubernamentales para hacer efectivas las transferencias por cotizaciones y contribuciones que se encuentran pendientes de pago.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Transferencia al MIES del servicio de pago de las pensiones del Estado no contributivas, que exigen del ISSFA recursos no financiados en la Ley.</b>	
	<i>Incluir en la reforma legal la facultad para que el MIES asuma las responsabilidades del servicio de pago de pensiones NO contributivas del Estado atribuidas al ISSFA.</i>	<i>El ISSFA no debe asumir competencias en relación a un colectivo ajeno al militar, que aunque se encuentren contempladas en la Ley (mortuoria, salud), las mismas que generan obligaciones para lo cual no se cuenta con el respectivo financiamiento.</i>
	<b>ESTRATEGIA: Desconcentración y empoderamiento de competencias de la gestión de prestaciones y servicios a través de Regionales y Agencias.</b>	
	<i>Desarrollar y mantener capacidades en Agencias y Sucursales para la provisión directa de las prestaciones y servicios.</i>	<i>Debe establecerse la norma que especifique el alcance de la desconcentración.</i>  <i>Las Agencias y sucursales, deben tener una organización definida y contar con infraestructura física y tecnológica adecuada, y las capacidades -</i>

		competencias asignadas deben ser suficientes para proporcionar las prestaciones y servicios al colectivo militar disperso en toda la geografía nacional.
	<b>ESTRATEGIA: Modernización y ejecución efectiva de los procesos y capacidad de ajustarse a los cambios del entorno de la seguridad social.</b>	
3.	Mejorar la imagen institucional.	<p>Mantener continuamente informado al afiliado sobre las acciones, proyectos y logros en su beneficio.</p> <p>Establecer el sistema de educación continua al afiliado para concienciar sus derechos y obligaciones.</p> <p>Transparentar a nivel interno y externo la realidad institucional del Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.</p> <p>Explotación de las redes sociales tecnológicas para lograr la coparticipación y la inclusión el afiliado en la acción bienhechora.</p>
	Modernizar la gestión de datos e información administrativa y operativa.	<p>La gestión de datos e información debe reemplazar a la gestión documental.</p> <p>El archivo físico debe ser reemplazado por el archivo electrónico</p>
	Mejorar la gestión del riesgo financiero	La gestión del riesgo financiero debe ser oportuna, previa, concurrente y posterior para garantizar la solvencia de las inversiones
	Mejorar la gestión jurídica y de patrocinio institucional	<p>Debe haber diligencia, persistencia y pro actividad en el seguimiento de los procesos judiciales.</p> <p>Recuperar los valores adeudados por personas naturales y jurídicas, producto de procesos judiciales de diferente índole, juicios de coactivas y cuentas por cobrar.</p>
	Mejorar el sistema de control de la gestión	<p>El control debe ser previo, concurrente y posterior, particularmente de los procesos operativos. El cumplimiento de las recomendaciones debe ser oportuno.</p> <p>La medición del desempeño profesional se fundamentará en logro de los objetivos y metas asignados a los procesos y se mide a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.</p> <p>Mantener el alineamiento estratégico de la gestión haciendo que el día a día sea el logro diario de la estrategia; los objetivos de los procesos deben ser la desagregación de los objetivos estratégicos.</p>
	<b>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la gestión actuarial.</b>	
	Acondicionar el sistema de gestión y de	La gestión actuarial debe incluir la proyección de

<p><i>información actuarial al Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.</i></p>	<p><i>las prestaciones económicas y sanitarias, en base a información estadística fidedigna, representativa, objetiva y razonable.</i></p> <p><i>Sobre la base de las proyecciones demográficas y financieras se debe planificar y ejecutar la entrega de prestaciones y servicios sociales.</i></p>
<p><b>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la gestión de Comunicación Social.</b></p>	
<p><i>Realizar campañas de difusión masiva de las prestaciones y servicios inherentes al Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.</i></p>	<p><i>El sistema de prestaciones económicas y servicios sociales deben ser conocidas a nivel nacional mediante campañas de difusión frecuentes y periódicas.</i></p>
<p><b>ESTRATEGIA: Desarrollo y mantenimiento una estructura organizacional acorde al Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.</b></p>	
<p><i>Acondicionar la estructura organizacional a la que demanda la transición del Régimen Vigente al Régimen Especial de Seguridad Social de las FF.AA.</i></p>	<p><i>La estructura organizacional debe responder al esquema, capacidades y competencias que establezca la reforma de la Ley.</i></p> <p><i>Se debe establecer un plan de transición del Régimen Vigente al nuevo Régimen Especial.</i></p>
<p><b>ESTRATEGIA: Desarrollo de las competencias y valores en el capital humano, generando programas de intercambio tecnológico, educativo y de desarrollo.</b></p>	
<p>4.</p> <p><i>Mejorar la administración del capital humano</i></p>	<p><i>Propiciar un ambiente laboral adecuado que fomente desarrollo, integración administrativa y operativa, trabajo en equipo, compromiso y oportunidad en el cumplimiento de las obligaciones.</i></p> <p><i>Se debe establecer una reglamentación de las actividades de Régimen Interno, la misma que debe propiciar el desarrollo del talento humano, basado en un sistema de incentivos y recompensas.</i></p> <p><i>La evaluación del desempeño se realizará en función de indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren el logro de los objetivos institucionales.</i></p> <p><i>La asignación de cargos o puestos de trabajo se realizará en base al perfil por competencias.</i></p> <p><i>El nivel remunerativo debe ser adecuado a la formación y responsabilidad del talento humano, competitivo en el ámbito de la seguridad social.</i></p> <p><i>Debe haber suficiencia cualitativa y cuantitativa del personal técnico capaz de asumir la gestión de los procesos que demanda el Régimen Especial de Seguridad Social de las FF.AA.</i></p>
<p><b>ESTRATEGIA: Desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión que abarque: doctrina,</b></p>	

<b>procesos, riesgos, calidad, salud ocupacional, seguridad de información y responsabilidad social.</b>	
<i>Desarrollar y mantener un sistema integrado de gestión</i>	<i>El sistema integrado de gestión debe contemplar la gestión de procesos, calidad, salud ocupacional, medio ambiente, tecnológico y responsabilidad social teniendo como base un sistema de doctrina de seguridad social de las FF.AA.</i>
<i>Desarrollar, difundir y mantener un sistema de doctrina del Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.</i>	<i>La doctrina debe ser establecida, difundida y actualizada de acuerdo con la evolución de la normativa que rige el Régimen Especial de Seguridad Social.</i>
<b>ESTRATEGIA: Proyección estratégica del capital tecnológico, fortaleciendo la gobernanza, la gestión y la innovación.</b>	
<i>Maximizar el valor de la Institución innovando y produciendo bienes y servicios tecnológicos armonizados con los procesos institucionales.</i>	<p><i>La seguridad en términos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información debe ser la característica fundamental del empleo de la tecnología en información y comunicaciones.</i></p> <p><i>Optimizar la gestión y gobierno de las tecnologías de la información y comunicaciones.</i></p> <p><i>La innovación deberá contemplar la modernización de la tecnología de la información y comunicaciones.</i></p> <p><i>Se deben optimizar al máximo la producción las capacidades tecnológicas disponibles.</i></p>
<i>Desarrollar y mantener un sistema seguro y confiable de base de datos de los afiliados del ISSFA.</i>	<p><i>El sistema de base de datos deberá potenciar la interconexión con el IESS, ISSPOL, registro civil, MIES, BEV, y será la única fuente de información a utilizar para las prestaciones y servicios.</i></p> <p><i>El sistema de afiliación actual debe ser reestructurado conforme a las exigencias del Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.</i></p> <p><i>Se deben cumplir estrictamente los principios y fundamentos de una base de datos, que son: Identidad, integralidad, fidedigno, razonable, rigor científico.</i></p>

### **3.2.3 Etapa 3: Definir los indicadores de procesos**

La Administración Estratégica del ISSFA guarda concordancia con el modelo de la gestión por resultados (**GPR**) establecido en la gestión pública, para lo cual los objetivos estratégicos son la guía de acción de los procesos institucionales, cuyos objetivos, en los diferentes niveles se encuentran conectados a referidos objetivos estratégicos.

A partir de la formulación de los objetivos, se establecen los parámetros de medición, en términos de criterios de éxito (medidores cualitativos) e indicadores de gestión (medidores cuantitativos).

Una vez establecidos los medidores, para cada objetivo se establece una línea base (situación inicial), en función de lo cual se establecen las metas a alcanzar (situación deseada), en etapas parciales dentro del período 2012 - 2016

De esta manera se asegura que la práctica diaria y el logro de la gestión, se constituya en un esfuerzo permanente para el logro de la Visión Institucional. A continuación se detalla la Misión y Visión del ISSFA, la misma que ha sido actualizada como consecuencia de la Implementación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016:

### **ESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN**

<b>FACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>QUE</b> <i>(RAZON DE SER DEL ISSFA)</i>	Proporcionar prestaciones económicas y sanitarias así como servicios sociales, con calidez, oportunidad, suficiencia y perdurabilidad
<b>CUANDO</b>	garantizando la sustentabilidad y sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA constitucionalmente establecido
<b>DONDE</b>	dentro de todo el territorio de la geografía nacional
<b>PROPOSITO</b>	para satisfacer las necesidades básicas del afiliado y sus dependientes
<b>FINALIDAD</b>	a fin de propiciar el buen vivir del colectivo militar.

***“PROPORCIONAR PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SANITARIAS ASI COMO SERVICIOS SOCIALES, CON CALIDEZ, OPORTUNIDAD, SUFICIENCIA Y PERDURABILIDAD, GARANTIZANDO LA SUSTENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL REGIMEN ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS***

**FFAA CONSTITUCIONALMENTE ESTABLECIDO, DENTRO DE TODO EL TERRITORIO NACIONAL, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES BASICAS DEL AFILIADO Y SUS DEPENDIENTES, A FIN DE PROPICIAR EL BUEN VIVIR DEL COLECTIVO MILITAR”.**

### **ESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN**

<b>FACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
MAXIMA ASPIRACION (COMO ENFRENTAR LA AMENAZA MÁS CRÍTICA)	Ser una institución firmemente consolidada, que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las FF. AA.
ALCANCE DE TIEMPO	Variabilidad de los escenarios: 5 años, considerando que el actual régimen gubernamental está estructurado en quinquenios. Tiempo mínimo de reacción de la alta dirección para realizar ajustes al sistema: 5 años, tiempo en el cual se pueden tomar medidas para restituir la sustentabilidad financiera del sistema.
CUALIDADES DESEADAS DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ORGANIZACIÓN, TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA)	con un sistema de gestión integrada, procesos ágiles y modernos, con talento humano competente y comprometido con los valores institucionales y con tecnología de última generación
CONCURRENCIA CON LA MISIÓN	para garantizar el otorgamiento de las prestaciones económicas y servicios sociales con calidez, oportunidad, suficiencia y perdurabilidad

**“SER UNA INSTITUCIÓN FIRMEMENTE CONSOLIDADA, QUE ASEGURE LA SUSTENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL RÉGIMEN ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FF. AA., CON UN SISTEMA DE GESTION INTEGRADA, PROCESOS AGILES Y MODERNOS, CON TALENTO HUMANO COMPETENTE Y COMPROMETIDO CON LOS VALORES INSTITUCIONALES Y CON TECNOLOGÍA DE ULTIMA GENERACIÓN, PARA GARANTIZAR EL OTORGAMIENTO DE LAS PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SERVICIOS SOCIALES CON CALIDEZ, OPORTUNIDAD, SUFICIENCIA Y PERDURABILIDAD”.**

## MEDICIÓN DEL LOGRO DE LA VISIÓN

DEFINICIÓN	PARAMETRO	SIGNIFICADO	MEDICIÓN / INDICADOR
<p><b>Ser una institución firmemente consolidada, que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las FF. AA.</b></p>	Firmemente consolidada	Afianzar las bases del sistema, de acuerdo a su condición de Régimen Especial de Seguridad Social de las FF.AA	Índice de vigencia de las reformas a las bases del sistema.
	Sustentabilidad	Asegurar la suficiencia financiera (que los ingresos sean mayores que los egresos) del sistema de prestaciones y servicios y contar con una razón de fondeo suficiente para garantizar el cubrimiento de contingencias y la liquidez indispensable para cubrir el pago con suficiencia y oportunidad.	Índice de reserva de liquidez (prestaciones económicas)  Índice de seguridad de liquidez (prestaciones sanitarias)
	Sostenibilidad	Asegurar que la sustentabilidad sea perdurable en el tiempo	Proyección en el tiempo, de la suficiencia financiera y la razón de fondeo.

DEFINICIÓN	PARAMETRO	SIGNIFICADO	MEDICIÓN
<p><b>con un sistema de gestión integrada, procesos ágiles y modernos, con talento humano competente y comprometido con los valores institucionales y con tecnología de última generación</b></p>	Gestión integrada	Contar con un sistema integrado de gestión.	Índice de no conformidades de doctrina, procesos, calidad, salud ocupacional, responsabilidad social y seguridad de la información en "cierre".

	Procesos ágiles y modernos	Mejorar la efectividad de los procesos	Índice de mejora en tiempo de entrega de productos. Índice de mejora en automatización y desburocratización en la entrega de productos.
	Talento humano competente	Contar con Talento humano adecuado a las competencias requeridas por la Seguridad Social de las FFAA	Índice de evolución de la evaluación desempeño. Índice de evolución de inversión y cantidad de talento humano capacitado.
	Talento Humano comprometido con los valores institucionales	Garantizar que los valores institucionales sean el patrón de conducta diario y permanente del Talento humano del ISSFA	Índice de quejas y reclamos en relación a los comportamientos. Número de observaciones de los organismos de control relacionados con los comportamientos.
	Tecnología de última generación	Aprovechar la evolución tecnológica para mejorar y agilizar la gestión	Índice de innovación de recursos tecnológicos.

DEFINICION	PARAMETRO	SIGNIFICADO	MEDICION
para garantizar el otorgamiento de las prestaciones económicas y servicios sociales con calidez, oportunidad, suficiencia y perdurabilidad	Calidez	Contar con un adecuado confort para la atención al afiliado	Índice de mejora e innovación de características de confort.
	oportunidad		Índice de cumplimiento de las obligaciones en tiempo previsto.

## MATRIZ VISIÓN – ESTRATEGIAS

DEFINICION	PARAMETRO	ESTRATEGIAS
Ser una institución firmemente consolidada, que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las FF. AA.	Firmemente consolidada	Mantenimiento del actual sistema de prestaciones y servicios sociales vigente, implementando las reformas legales indispensables para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del mismo.
	Sustentabilidad	Consolidación de la participación accionaria del HOLDINGDINE SA minimizando el riesgo y optimizando los rendimientos actuales.  Fomento de las inversiones y saneamiento del inventario institucional, en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento, liquidez y utilidad social.
	Sostenibilidad	Representación, diligencia y persistencia en la recaudación de los recursos pendientes de recuperación y disminuir el creciente lucro cesante.  Transferencia al MIES del servicio de pago de las pensiones no contributivas del Estado, que exigen del ISSFA recursos no financiados en la Ley.
con un sistema de gestión integrada, procesos ágiles y modernos, con talento humano competente y comprometido con los valores institucionales y con tecnología de última generación	Gestión integrada	Desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión que abarque: doctrina, procesos, riesgos, calidad, salud ocupacional, seguridad de información y responsabilidad social.
	Procesos ágiles y modernos	Modernización y ejecución efectiva de los procesos y capacidad de ajustarse a los cambios del entorno de la seguridad social.  Desconcentración y empoderamiento de competencias de la gestión de prestaciones y servicios a través de Regionales y Agencias.  Fortalecimiento de la Gestión Actuarial
	Talento humano competente	Fortalecimiento de la Gestión de Comunicación Social Desarrollo y mantenimiento de una estructura organizacional acorde al Régimen Especial de Seguridad Social de las FFAA.
	Talento Humano comprometido con los valores institucionales	Desarrollo de competencias en el talento humano Desarrollo de las competencias y valores en el capital humano, generando programas de intercambio tecnológico, educativo y de desarrollo.
	Tecnología de última generación	Proyección estratégica del capital tecnológico, fortaleciendo la gobernanza, la gestión y la innovación.
para garantizar el otorgamiento de las prestaciones económicas y servicios	calidez	Atención personal y/o a través de medios tecnológicos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios sociales con calidez y agilidad.

sociales con calidez, oportunidad, suficiencia y perdurabilidad	oportunidad	Administración efectiva de los recursos financieros para garantizar el cumplimiento de las obligaciones por prestaciones y servicios sociales con oportunidad, suficiencia y perdurabilidad.
---	-------------	--

### **3.3 Software a Utilizar**

#### **3.3.1 Evaluación Económica**

Para la automatización de la evaluación de cumplimiento de los Objetivos Institucionales en función de la medición de Indicadores de Gestión, es necesario seleccionar la herramienta de mejora continua (Balanced Score Card) que satisfaga las necesidades Institucionales y permita tomar decisiones en tiempo real, con el único propósito de cumplir con la Misión y Visión Institucional, para lo cual fue necesario establecer algunos parámetros importantes el momento de tomar la mejor de decisión de compra de esta Software, información que se muestra a continuación:

CUADRO TÉCNICO COMPARATIVO DE LAS OFERTAS PRESENTADAS PARA LA CONSULTORIA Y SOFTWARE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ISSFA 2011-2014										
FACTORES DE CALIFICACIÓN	EMPRESAS									
	SMART PARTNERS	Calificación	KAIROS (QPR)	Calificación	ESTRATEK (CORPORATE)	Calificación	NEXT LEVEL (PCA/STRATEGYLINK)	Calificación	COGNOS	Calificación
<b>INFORMACION GENERAL</b>										
Experiencia en el Mercado	Desde 2002 (9 años)	2	Desde 1991 (20 años)	3	Desde 2000 (11 años)	2	Desde 1981 (30 años)	4	Desde 2001 (10 años)	2
Número de clientes	50	1	1.500	4	1.000	4	15	1	40	1
Certificación Internacional Balanced Score Card	Representante Exclusiva para Latinoamérica de los profesores Kaplan y Norton creadores de la metodología de gestión Balanced Scorecard.	3	Gartner	4	Bscol	4	No presentó información	0		0
<b>CONSULTORIA ACTUALIZACION PEI</b>										
Días consultoría para la planificación estratégica.	65 días	3	30 días	2	23 días	1	52 días	3	95 días	4
Costo de la Consultoría.	\$ 9.500,00	4	\$ 15.000	3	\$ 23.000	2	\$ 104.000,00	1		0
<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SOFTWARE</b>										
Integración con Base de Datos existentes.	Oracle, MySQL, MS SQL Server, PostgreSQL	4	Microsoft Access 2009, 2007 Microsoft SQL Server 2005/2008, Oracle Database 10g, Oracle Database 11g. Acerca de los caracteres en ORACLE: El Caracter Nacional debe ser siempre AL16UTF16 y el carácter de la base de datos AL32UTF8	4	SQL Server 2005/2008 Oracle 9i, 10G, 11G, AS400, DB2, MySQL5	4	Puede comunicarse con cualquier base de datos que se acceda a través de ODBC o OLEDB.	4		
Funcionamiento del software en la Web.	Si	4	Si	4	Si	4	Si	4		
<b>Características de Hardware</b>										
Servidor	Servidor Pentium IV 2.33 Ghz o superior. RAM 1GB o superior	3	Dual Core de 2 Ghz, 4 GB de Memoria, 20 GB disco duro, tarjeta gráfica 32 bits. Base de Datos alojada en otro servidor.	3	Dual Core, 4GB de Memoria, 20-30 GB de disco duro, 1GB de velocidad de red.	3	Pentium 3.0 Ghz; 1GB de Memoria RAM, 1GB de espacio libre en disco	4		
Cliente	Pentium 4 o superior 2 GB RAM	3	Intel Pentium 4, Memoria de 1 GB, velocidad mínima de 256 Kbps al servidor	3	Intel Pentium 4 o superior, 1-2GB RAM, velocidad de red 100 Mbit	3	Pentium de 1,5; 256 Memoria RAM	4	No presentó información	
<b>Características de Software</b>										
Servidor	Windows 2003 Server, SQL 2008 Server, Express Edition (Versión Microsoft gratuita)	3	Windows 2003 Server o Windows 2008 Server	3	Jboss 4.2.4, Oracle Weblogic 10.3.x, Glassfish	3	Windows 2000 Server; SQL Serer 2000; IIS 5.0; MS Framework 1.1	3		
Cliente	Windows XP, Vista, Windows 7, Linux, Macintosh	4	Web browsers soportados: Microsoft Internet Explorer 6.0,7.0,8.0, Mozilla Firefox for Windows 3.0, 3.5; Mozilla Firefox for Linux and Mac OS X 3.0, 3.5	4	Windows XP/Vista/Windows 7, Navegadores: Internet Explorer 7.0,8.0; Firefox3	4	Windows XP; Internet Explorer 6.0; Acrobat Reader 5.0.	4		
Costo de Licencia Servidor	\$ 0,00	4	\$ 14.913,00	2	\$ 25.000,00	1	No presentó información	0		
Número de licencias de usuario	ilimitadas	4	500	2	40	1	No presentó información	0		
Costo de Software mas instalación, soporte, capacitación, y apoyo	\$ 36.000,00	4	\$ 32.187,60	3	\$ 53.614,30	2	\$ 60.000	1		
Costo de Mantenimiento a partir del segundo año.	\$ 0,00	4	\$ 4.764,00	3	\$ 18.018,00	2	No presentó información	0		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.500,00</b>	<b>50</b>	<b>\$ 66.864,60</b>	<b>47</b>	<b>\$ 119.632,30</b>	<b>40</b>	<b>\$ 164.000,00</b>	<b>33</b>		<b>7</b>
		<b>50/60</b>		<b>47/60</b>		<b>40/60</b>		<b>33/60</b>		<b>4/60</b>
	<b>1er LUGAR</b>		<b>2do LUGAR</b>		<b>3er LUGAR</b>		<b>4to LUGAR</b>		<b>5to LUGAR</b>	
<b>Nota: Los precios no incluyen IVA</b>										
<b>Escala de Calificación</b>										
1: Bajo			3: Alto							
2: Medio			4: Excelente							

**CAPÍTULO IV**  
**EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**4.1. *Evaluación del Cuadro de Mando Integral***

Aun cuando el análisis del desempeño empresarial tradicional queda restringido al ámbito financiero, muchas transacciones importantes que realizan las empresas pueden expandir enormemente su mercado potencial y crear gran valor a largo plazo para los grupos de interés, sin que tales consecuencias queden reflejadas en los estados financieros. El CMI tiene en cuenta estos aspectos, planteando un análisis mucho más completo y complejo del desempeño empresarial, al configurar un sistema de indicadores que proporcionan una visión holística integrada del mismo, tal como pusieron de manifiesto Stewart y Carpenter-Hubin (2001, p. 39). Se trata de un conjunto de medidas que proporcionan a la alta dirección una panorámica rápida y completa del negocio.

Uno de los pilares del Estado de Derecho consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. El principio de legalidad en la gestión pública adopta distintas formas en los diversos países; pero esencialmente implica que, al contrario de lo que ocurre en la gestión privada donde se puede hacer todo lo que no prohíbe la ley, en la gestión pública sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado. En el fondo de este planteamiento subyace el hecho de que, mientras los particulares pueden elegir libremente su forma de actuar, la actuación del ISSFA han de ser, por regla general, restrictivas.

En consecuencia, esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos. En este ámbito están incluidos los condicionamientos vinculados entre otros, a la ley presupuestaria, que distribuye los recursos disponibles entre las distintas áreas de actuación del gobierno y autoriza el gasto, al régimen jurídico de los funcionarios públicos, así

como a las normativas relativas a la adquisición de bienes y contratación de servicios.

Tales ejemplos representan cuestiones originalmente ligadas, respectivamente, a las perspectivas Financiera, de Innovación, formación y organización, y de Procesos internos, las cuales han sido transferidas a esta perspectiva independiente para destacar el carácter restrictivo del Marco legal respecto a la gestión pública, y que condiciona las iniciativas relativas a las demás perspectivas del modelo.

No obstante, el Marco legal no constituye una perspectiva exógena respecto de las actividades gubernamentales, pues el propio gobierno, ya sea por iniciativa del poder ejecutivo, ya por medio de sus líderes en los órganos parlamentarios, presenta dentro de este marco propuestas de modificaciones que le permitan o faciliten la implementación de sus planes y la potenciación de los resultados.

Evidentemente, las alteraciones dentro del Marco legal dependen sobremanera del desempeño del gobierno en la dimensión de la Gobernabilidad, es decir, de la obtención de un respaldo mayoritario que permita su ejecución. Para la evaluación del cuadro de mando integral es necesario establecer las metas e indicadores planteados en cada centro de gestión de la Institución de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, los mismos que fueron considerados como consecuencia de la actualización de la Planificación Estratégica de la Institución 2012 – 2016, la misma que se detalla a continuación:

#### **BIENESTAR SOCIAL:**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE DESARROLLO DE LA DIRECCION DE BIENESTAR SOCIAL/ OBJETIVOS PROCESO	indicador de gestión	PROYECTOS	indicador de gestión
3.1. MAXIMIZAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS EN LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS DEL REGIMEN ESPECIAL DE LAS FF.AA.	3.1.1. MODERNIZAR LA GESTION DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA SOCIAL	índice de incremento de visitas efectivas domiciliarias	Implementación del sistema de información social y fomento del goce de derechos.	índice de incremento de visitas domiciliarias
	3.1.2. MEJORAR LA PROVISION DE LOS SERVICIOS SOCIALES	índice de incremento de cobertura	Desarrollo del sistema de gestión del buen vivir para la promoción de prácticas de vida saludable para los afiliados del ISSFA	índice de cobertura
	3.1.3. MEJORAR LA GESTIÓN DE FUNERARIAS	índice de reducción de quejas y reclamos	Mejoramiento de la calidad del servicio funerario	índice de reducción de tiempo de demora

<b>ISSFA</b> <b>MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS</b>			
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>	Direccion de Bienestar Social		
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	Margarita Jarrin		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Implementacion del sistema de informacion y asistencia social.		
<b>DURACION (MESES)</b>	54 meses		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>			
Indice de incremento de visitas efectivas domiciliarias			
<b>META DEL PROYECTO</b>			
Incrementar el 50% de visitas efectivas			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>	Bienestar Social (Margarita)	<b>10%</b>	<b>\$ 5,000.00</b>
ACTIVIDAD A1: Determinacion del tipo de investigaciones		2%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD A2: Enfocarse en las debilidades		5%	\$ 1,000.00
ACTIVIDAD A3:		3%	\$ 2,000.00
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>	Trabajadora Social	<b>20%</b>	<b>\$ 17,000.00</b>
ACTIVIDAD B1: levantamiento y actualizacion de procesos.	Planificacion (Samier)	5%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD B2: estructura organica: direccion, departamentos, secciones, unidades.		5%	\$ 5,000.00
ACTIVIDAD B3: Modus Operandi a nivel local y desconcentrados		10%	\$ 10,000.00
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>	Trabajadora Social (Tatiana)	<b>30%</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
ACTIVIDAD C1: Asignacion y reasignacion de personal	Unidad de Administracion de Talento Humano (Paulina)	10%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD C2: Apoyo de gestion con pasantes		10%	\$ 3,000.00
		10%	\$ 5,000.00
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS-SOFTWARE</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 20,000.00</b>
ACTIVIDAD D1: Adquisicion computadoras	TIC's (Geovanny)	5%	\$ 12,000.00
ACTIVIDAD D2: Implementacion del software de la gestion de la Direccion de Asesoría Juridica y de control de procesos judiciales.	TIC's (Geovanny)	5%	\$ 8,000.00
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>	Logistica (Silvia)	<b>30%</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
ACTIVIDAD E1: implementacion de estaciones de trabajo.		12%	\$ 6,000.00
ACTIVIDAD E2: Implementacion biblioteca juridica		18%	\$ 4,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 62,000.00</b>

## FUNERARIA

<b>ISSFA</b>	
<b>MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS</b>	
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>	<b>SERVICIOS FUNERARIOS</b>
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	<b>SUBP.MARCO YANDUN</b>
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>Mejorar la gestión del servicio funerario del ISSFA</b>
<b>DURACION (MESES)</b>	<b>54 meses</b>
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE</b>	
Maximizar la satisfacción de los afiliados en las prestaciones y s.s. del Régimen Especial de FF.AA.	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>	
mejorar la calidad del servicio funerario a fin de proyectar una mejor imagen en lo referente al servicio social que brindamos	
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	
Mejorar la atención y calidad del servicio funerario del ISSFA para los afiliados, familiares, público en general.	
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>	
índice de reducción de quejas y reclamos	
<b>META DEL PROYECTO</b>	
Incrementar el 80% de servicios funerario concedido con calidad y oportunidad	
<b>COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO</b>	
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>	
<b>\$ 8,000.00</b>	
ACTIVIDAD A1: Mejorar la atención del servicio funerario	\$ 5,000.00
ACTIVIDAD A2: Posicionarse en el mercado competitivo	\$ 3,000.00
ACTIVIDAD A3: Contar con proveedores calificados	
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>	
ACTIVIDAD B1: Investigación de mercado actual	
ACTIVIDAD B2: Estudio de fortalezas y debilidades de funeraria del ISSFA	
ACTIVIDAD B3: Realizar convenio con Funerarias del Valle	
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>	
<b>\$ 0.00</b>	
ACTIVIDAD C1: Establecimiento carga horaria de asistentes	
ACTIVIDAD C2: Establecimiento y asignación de 1 conductor de planta para la carroza perteneciente al ISSFA.	
<b>COMPONENTE D: VEHICULOS</b>	
<b>\$ 39,000.00</b>	
ACTIVIDAD D1: Adquisición de carroza Y colocación del sistema de porta feretro de la carroza	\$ 39,000.00
ACTIVIDAD D2: mantenimiento y reparación de carroza	
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>\$ 12,000.00</b>	
ACTIVIDAD E1: Mantenimiento de funerarias	\$ 12,000.00
Estudio técnico de arquitectura para la reparación de funerarias	
<b>TOTAL</b>	
<b>\$ 59,000.00</b>	

### DIRECCIÓN FINANCIERA:

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE DESARROLLO DE LA DIRECCION FINANCIERA/ OBJETIVOS PROCESO	indicador de gestión	PROYECTOS	indicador de gestión
3.2. ESTABLECER UN SISTEMA FINANCIERO QUE ASEGURE LA SUSTENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS SOCIALES	3.2.1. MEJORAR LA GESTION DE PRESUPUESTO	índice de reducción de tiempo de demora	Implementación del sistema de información presupuestaria para impulsar la inversión.	índice de reducción de tiempo de demora
	3.2.2. MODERNIZAR LA GESTION CONTABLE	índice de reducción del tiempo de demora	Desarrollo del sistema de información contable para favorecer la toma de decisiones.	índice de reducción del tiempo de demora
	3.2.3. MEJORAR LA GESTION DE TESORERIA	índice de reducción del tiempo de demora	Desarrollo del sistema de gestión de tesorería para agilizar el cumplimiento de las obligaciones.	índice de reducción de tiempo de demora

### TESORERÍA

ISSFA MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS			
UNIDAD EJECUTORA	TESORERIA		
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Cptn. Avc. Marcia Checa		
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del sistema de gestion de tesoreria para agilizar el cumplimiento de las obligaciones		
DURACION (MESES)	24 meses		
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO			
3.2. Establecer un sistema financiero que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad de las prestaciones y servicios.			
OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO			
Mejorar la gestión de Tesoreria			
OBJETIVO DEL PROYECTO			
Mejorar la gestión de Tesoreria			
INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
META DEL PROYECTO			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD A1: Diagnóstico situacional de Tesoreria ( inventario de causas en curso)	Econ. Gabriela Larrea	5%	
ACTIVIDAD A2: Diagnóstico situacional de Cobranzas ( inventario de causas en curso)	Ing. Germania Sanchez	5%	
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>		<b>35%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD B1: Levantamiento y actualización de procesos de Tesoreria.	Ing. Walter Narváez	10%	
ACTIVIDAD B2: Levantamiento y actualización de procesos de Cobranzas.	Lcda. Jimena Freire	10%	
ACTIVIDAD B3: Estructura organica: direccion, departamentos, secciones, unidades.	Subs. Jorge Vargas	10%	
ACTIVIDAD B4: Modus Operandi a nivel local y desconcentrados	Lcda. Lina Tuitza	5%	
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>		<b>25%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD C1: Asignacion y reasignacion de personal	Unidad de Administracion de Talento Humano	10%	
ACTIVIDAD C2: Apoyo de gestión con pasantes	Unidad de Administracion de Talento Humano	5%	
ACTIVIDAD C3: Capacitacion	Econ. Amada Cisneros	10%	
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS-SOFTWARE</b>		<b>20%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD D1: Adquisición computadoras	TIC's	10%	
ACTIVIDAD D2: Desarrollo y Mejoramiento del software de la gestion de Tesoreria y Cobranzas.	TIC's	10%	
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD E1: Implementación de áreas reservadas para cobranzas con sus respectivas estaciones de trabajo.	Logística	5%	
ACTIVIDAD E2: Implementación de nuevas áreas de acuerdo a las necesidades con sus respectivas estaciones de trabajo.	Logística	5%	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 0.00</b>

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE DESARROLLO DE LA DIRECCION FINANCIERA/ OBJETIVOS PROCESO	indicador de gestión	PROYECTOS	indicador de gestión
6.2. ASEGURAR LA RECUPERACION DE LOS VALORES PENDIENTES DE PAGO POR ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS	3.2.1. INCREMENTAR LA RECUPERACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR INSTITUCIONALES	indice de recuperacion	Desarrollo del sistema de recaudacion de valores pendientes por organismos publicos y privados, personas naturales y juridicas	indice de recuperacion.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE DESARROLLO DE LA DIRECCION FINANCIERA/ OBJETIVOS PROCESO	indicador de gestión	PROYECTOS	indicador de gestión
6.1. LOGRAR LA TRANSFERENCIA OPORTUNA DE LAS COTIZACIONES Y CONTRIBUCIONES POR PARTE DE LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES.	6.1.1. ASEGURAR LA TRANSFERENCIA OPORTUNA DE LAS COTIZACIONES Y CONTRIBUCIONES POR PARTE DE LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES	indice de reduccion de tiempo de demora	Desarrollo del sistema de recaudaciones y pago de prestaciones con oportunidad y suficiencia.	indice de reduccion de tiempo de demora

## CONTABILIDAD

<b>ISSFA</b>			
<b>MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS</b>			
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>		
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	LCDO. C.P.A. César Moya C		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Mejoramiento al sistema de información contable por Centro de Gestión para favorecer la toma de decisiones.		
<b>DURACION (MESES)</b>	60 meses		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
3.2. Mejorar el sistema financiero que asegure la sustentabilidad y sostenibilidad de las prestaciones y servicios.			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
Mejorar la gestión de la información contable para la toma de decisiones de los diferentes niveles Directoriales.			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			
Mejorar la gestión de la información contable por Centro de Gestión			
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
<b>META DEL PROYECTO</b>			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL (DIAGNOSTICO)</b>	Lcdo. César Moya	<b>20%</b>	<b>\$ 56,500.00</b>
ACTIVIDAD A1: Implementación de módulos para la generación de auxiliares compatibles con las necesidades contables.	Dpto Contabilidad/ Regional Litoral / UTIC	4%	\$ 0.00
ACTIVIDAD A2: Efectuar reuniones de trabajo integrales con las Áreas involucradas.	Dpto Contabilidad / UTIC, Centros de Gestión, Regional Litoral )	3%	\$ 0.00
ACTIVIDAD A3: Coordinar con los Centros de Gestión y Regional Litoral para el desarrollo de los procesos de forma integrada.	Dpto Contabilidad / UTIC Centros de Gestión, Regional Litoral y Planificación y Doctrina.	3%	\$ 0.00
ACTIVIDAD A4: Realizar constataciones Físicas de Activos fijos, materiales, medicinas de paciente con enfermedades crónicas, cofres, títulos valores, Bienes muebles e inmuebles.	Dpto Contabilidad	3%	\$ 12,500.00
ACTIVIDAD A4: Realizar la supervisión a las Agencias del ISSFA y Regional Litoral.	Dpto Contabilidad	3%	\$ 44,000.00
ACTIVIDAD A4: Definir procesos que determinen las fronteras de responsabilidad tanto en los Centros de Gestión y Regional Litoral.	Dpto Contabilidad /Centros de Gestión y Regional Litoral Planificación y Doctrina	4%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>		<b>20%</b>	<b>\$ 0.00</b>
ACTIVIDAD B1: levantamiento y actualización de procesos.	Dpto. Contabilidad	5%	\$ 0.00
ACTIVIDAD B2: estructura organica: direccion, departamentos, secciones, unidades.	Dpto. Contabilidad	5%	\$ 0.00
ACTIVIDAD B3: Modus Operandi a nivel local y desconcentrados	Dpto. Contabilidad	10%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>		<b>30%</b>	<b>\$ 120,000.00</b>
ACTIVIDAD C1: Asignación y reasignación de personal	D. Financiero	10%	\$ 120,000.00
ACTIVIDAD C2: Apoyo de gestión con pasantes	D. Administrativa	10%	\$ 0.00
ACTIVIDAD C3: Capacitación en actualización contable	D. Administrativa	10%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS-SOFTWARE</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 3,000.00</b>
ACTIVIDAD D1: Adquisición computadoras	UTIC's	5%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD D2: Implementación del software con el Fiel	UTIC's	5%	\$ 1,000.00
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>		<b>20%</b>	<b>\$ 6,000.00</b>
ACTIVIDAD E1: implementación de estaciones de trabajo.	D. Administrativa	20%	\$ 6,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 185,500.00</b>

## ESTADÍSTICO ACTUARIAL:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN ACTUARIAL / OBJETIVOS PROCESO	Indicador de gestión	PROYECTOS	Indicador de gestión
10.1. ACONDICIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN Y DE INFORMACIÓN ACTUARIAL AL RÉGIMEN ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FF.AA.	10.1.1. CONSOLIDAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL, PROFESIONAL, REMUNERATIVA BIOMÉTRICA Y DEMOGRÁFICA PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FF.AA.	Índice de disponibilidad de indicadores financieros, biométricos, demográficos y sociales que se obtienen de las bases de datos	Desarrollo del sistema de información estadística institucional	Índice de disponibilidad de indicadores financieros, biométricos, demográficos y sociales que se obtienen de las bases de datos
	10.1.2. GARANTIZAR LA CONCESIÓN DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS SOCIALES SUSTENTADAS EN LAS PROYECCIONES DEMOGRÁFICAS Y FINANCIERAS QUE IDENTIFIQUEN LA REALIDAD FINANCIERA ACTUARIAL DE LA INSTITUCIÓN.	Informes anuales de Estudios de valoración actuarial de las prestaciones económicas y de salud	Desarrollo y explotación del sistema de información administrativa financiero actuarial (SIAFA)	Informes anuales de Estudios de valoración actuarial de las prestaciones económicas y de salud

ISSFA MATRIZ DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS	
UNIDAD EJECUTORA	
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Ing. Julio Moran
NOMBRE DEL PROYECTO	Desarrollo del sistema de información estadística institucional
DURACIÓN (MESES)	
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO	
Fortalecimiento de la Gestión Actuarial	
OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO	
Fortalecimiento de la Gestión Actuarial	
OBJETIVO DEL PROYECTO	
Generar un sistema de información estadística institucional que permita tomar decisiones en tiempo real y conocer la situación actual de la Seguridad Social Militar	
INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROYECTO	
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica	
META DEL PROYECTO	
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>	
ACTIVIDAD A1: Inventario de información estadística	Ing. Julio Moran
ACTIVIDAD A2:	
ACTIVIDAD A3:	
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTIÓN</b>	
ACTIVIDAD B1: Definición del modelo de gestión	Crrl. Marco Hernández
ACTIVIDAD B2:	
ACTIVIDAD B3:	
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>	
ACTIVIDAD C1: Coordinación pasantes	Ing. Julio Moran
ACTIVIDAD C2:	
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS</b>	
ACTIVIDAD D1: Adquisición de sistema informático Actuarial	Logística
ACTIVIDAD D2:	
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>	
ACTIVIDAD E1: Implementación de estaciones de trabajo	TICs
ACTIVIDAD E2: Implementación Base de Datos Actuariales	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**ASESORÍA JURÍDICA:**

ISSFA MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS			
UNIDAD EJECUTORA	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA		
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Dr. Alex Izquierdo		
NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación del sistema de gestión jurídica		
DURACION (MESES)			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
MEJORAR LA GESTION JURIDICA Y DE PATROCINIO INSTITUCIONAL			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
Mejorar la gestión jurídica y de patrocinio institucional			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			
Fortalecimiento de la gestión de la Asistencia Técnica Especializada			
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>			
Índice de reducción de tiempo de demora			
<b>META DEL PROYECTO</b>			
Reducir el tiempo en el despacho de los requerimientos.			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>		<b>25%</b>	<b>\$ 1,000.00</b>
ACTIVIDAD A1: Inventario de causas en curso	Lic. Maria Augusta Egas	25%	\$ 1,000.00
ACTIVIDAD A2:			
ACTIVIDAD A3:			
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>		<b>35%</b>	<b>\$ 5,000.00</b>
ACTIVIDAD B1: levantamiento y actualización de procesos.	Ab. Patricio Galárraga	10%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD B2: estructura organica: direccion, departamentos, secciones, unidades.	Jefatura de Planificación	15%	\$ 1,500.00
ACTIVIDAD B3: Modus Operandi a nivel local y desconcentrados	Director de Asesoría Jurídica / Jefes de Agencias	10%	\$ 1,500.00
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 15,000.00</b>
ACTIVIDAD C1: Asignación y reasignación de personal	Unidad de Administración de Talento Humano	10%	\$ 10,000.00
ACTIVIDAD C2: Apoyo de gestión con pasantes	Unidad de Administración de Talento Humano	5%	\$ 5,000.00
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS-SOFTWARE</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 12,000.00</b>
ACTIVIDAD D1: Adquisición computadoras	UTIC's	5%	\$ 4,000.00
ACTIVIDAD D2: Implementación del software de la gestión de la Dirección de Asesoría Jurídica y de control de procesos judiciales.	UTIC's	10%	\$ 8,000.00
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 14,000.00</b>
ACTIVIDAD E1: implementación de estaciones de trabajo.	Dirección Administrativa / Departamento de Logística	5%	\$ 6,000.00
ACTIVIDAD E2: implementación biblioteca jurídica	Dirección Administrativa / Departamento de Logística	5%	\$ 8,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 47,000.00</b>

## JUZGADO DE COACTIVA

ISSFA MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS			
UNIDAD EJECUTORA	Dreccion de Asesoría Jurídica		
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Dr. Alex Izquierdo		
NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación del sistema de gestión jurídica		
DURACION (MESES)	36 meses		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
Recuperar Valores Adeudados en Procesos Judiciales de Coactivas e Insolvencia			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
aceleración en recuperación y fomento de archivos de los Juicios Coactivos por su cobro			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			
De acuerdo al despliegue de matriz estratégica			
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>			
Gestión (Providencias en cada Juicio Coactivo)			
<b>META DEL PROYECTO</b>			
Optimizar la recuperación de los valores adeudados al Instituto que se encuentren en la etapa mpersuasiva de cobro			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 4,000.00</b>
ACTIVIDAD A1: Inventario de causas en curso	TIC's	5%	\$ 1,000.00
ACTIVIDAD A2: Inducción de Pasantes del Juzgado	Unidad de Administración de Talento Humano	5%	\$ 500.00
ACTIVIDAD A3: Equipamiento de Unidades de Trabajo	Dirección Administrativa	5%	\$ 2,500.00
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>		<b>55%</b>	<b>\$ 4,000.00</b>
ACTIVIDAD B1: levantamiento y actualización de procesos judiciales	TIC's	15%	\$ 1,000.00
ACTIVIDAD B2: estructura organica: direccion, departamentos, secciones, unidades.	Unidad de Administración de Talento Humano	25%	\$ 1,000.00
ACTIVIDAD B3: Material de oficina de apoyo para el Juzgado	Dirección Administrativa	15%	\$ 2,000.00
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 6,000.00</b>
ACTIVIDAD C1: Asignación y reasignación de personal	Unidad de Administración de Talento Humano	5%	\$ 0.00
ACTIVIDAD C2: Apoyo de gestión con pasantes	Unidad de Administración de Talento Humano	5%	\$ 6,000.00
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS-SOFTWARE</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
ACTIVIDAD D1: Adquisición computadoras, copiadoras	TIC's	5%	\$ 2,000.00
ACTIVIDAD D2: Implementación del software de la gestión de control de procesos judiciales.	TIC's	5%	\$ 8,000.00
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>		<b>10%</b>	<b>\$ 6,000.00</b>
ACTIVIDAD E1: implementación de estaciones de trabajo.		10	\$ 6,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 30,000.00</b>

## DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

<b>ISSFA MATRIZ DE FORMULACION DE PROYECTOS</b>			
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	<b>ING. MARCO NARANJO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>Implementar el sistema de quejas y reclamos para aumentar la satisfacción del Afiliado</b>		
<b>DURACION (MESES)</b>	<b>DOCE</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
Atención personal y/o a través de medios tecnológicos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>			
Desarrollar, difundir y mantener un sistema de Quejas y Reclamos para el mejoramiento continuo de la Calidad en la Atención a nuestros afiliados.			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			
El sistema de quejas y reclamos es el medio que permite el mejoramiento continuo de la atención al afiliado, entendiéndose por <b>quejas</b> a todas aquellas incomodidades del Afiliado por algo que no se le ha ofrecido, poner en manifiesto irregularidades en el funcionamiento de los servicios que son originados por las tardanzas, desatenciones o cualquier otro tipo de actuación que se observe en su funcionamiento y en las que no se pretende la reparación o restitución de un interés o derecho y los <b>reclamos</b> , son todas aquellas molestias o insatisfacciones del Cliente por algo que se le ha ofrecido y no se cumple, una reclamación se presentará cuando se requiera obtener la restitución de un servicio o derecho por acciones u omisiones de las diferentes áreas del Instituto.			
<b>INDICADOR DE GESTION DEL PROYECTO</b>			
Maximizar la satisfacción de los afiliados en las prestaciones y servicios del Régimen Especial de las FF.AA.			
<b>META DEL PROYECTO</b>			
Las prestaciones y servicios deben ser otorgadas con suficiencia y perdurabilidad reduciendo las quejas y reclamos.			
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	RESPONSABLE	PONDERACION	PRESUPUESTO (USD)
<b>COMPONENTE A: SITUACION INICIAL o ACTUAL</b>	Ing. Marco Naranjo	20%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD A1: No existe un formulario estándar para la recepción de las quejas y reclamaciones en el Instituto a nivel Nacional.</b>		4%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD A2: Es necesario realizar una reunión de trabajo con todas las áreas del Instituto a fin de socializar la implementación del Sistema de Quejas y Reclamos realizados por los afiliados.</b>		4%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD A3: No existe un sistema informático para recopilar todas las quejas y reclamos realizados por los afiliados a Nivel Nacional en estos últimos años.</b>		4%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD A4: No existe la información y estadística del porcentaje de quejas y reclamos presentados en el Instituto a Nivel Nacional en los últimos años.</b>		4%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD A5: Es necesario realizar un seguimiento y control de las quejas y reclamos presentados por los afiliados para dar respuesta en el menor tiempo posible.</b>		4%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE B: SISTEMA DE GESTION</b>	Ing. Marco Naranjo	15%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD B1: Definición del modelo de gestión del Sistema de Quejas y Reclamos con todas las áreas del Instituto.</b>		5%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD B2: Definición del formato establecido para la recepción de las quejas y reclamos que presentara el afiliado en forma personal por escrito o mediante la página del ISSFA, registrando los campos obligatorios que serán llenados por el</b>		5%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD B3: Creación del Equipo de Cambio, seleccionado entre el personal de las diferentes áreas del Instituto quienes conformarán este equipo para la implementación del Sistema de Quejas y Reclamos para validar el proceso más adecuado para dar la respuesta en el menor tiempo posible a todas las quejas y</b>		5%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE C: PERSONAL</b>	Ing. Marco Naranjo	15%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD C1: Conformación del Equipo de Trabajo con las áreas involucradas Seguros Previsionales, Crédito, U.P.M, Bienestar Social, Administrativo, Sistemas, Subdirección General y demás</b>		5%	\$ 0.00
<b>ACTIVIDAD C2: Se pretende crear dos ventanillas especiales (Dos técnicos de Servicio al Cliente) para la recepción de Quejas y Reclamos en ISSFA. Matriz quien realizará la recepción, validación de la documentación, registro y el seguimiento de la queja o reclamo presentado en forma personal, quienes consolidarán todas las quejas y reclamos que serán ingresados también en la página web del ISSFA.</b>		10%	\$ 0.00
<b>COMPONENTE D: MATERIAL - EQUIPOS</b>	Logística	15%	\$ 6.500.00
<b>ACTIVIDAD D1: Adquisición de dos computadores completos.</b>		5%	\$ 2.000.00
<b>ACTIVIDAD D2: Adquisición de una copiadora a b/n y color.</b>		5%	\$ 1.000.00
<b>ACTIVIDAD D3: Adquisición de dos escáneres</b>		2%	\$ 1.000.00
<b>ACTIVIDAD D4: Adquisición de dos impresoras.</b>		2%	\$ 1.000.00
<b>ACTIVIDAD D5: Actualización del sistema de turnos que permita entregar un turno especial para QUEJAS Y RECLAMOS.</b>		1%	\$ 1.500.00
<b>COMPONENTE E: INFRAESTRUCTURA</b>	Logística	15%	\$ 11.800.00
<b>ACTIVIDAD E1: implementación de estaciones de trabajo</b>		10%	\$ 1.800.00
<b>ACTIVIDAD E2: Implementación biblioteca de las prestaciones y servicios que concede el ISSFA</b>		5%	\$ 10.000.00
<b>COMPONENTE F: DIFUSION</b>	Jefe de Comunicación Social	20%	\$ 5.000.00
<b>ACTIVIDAD F1: Implementación de campañas informativas con Comunicación Social.</b>		10%	\$ 5.000.00
<b>ACTIVIDAD F2: Implementación de campañas telefónicas a través del</b>		10%	\$ 0.00
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 23.300.00</b>

Toda la información incluida en los cuadros anteriores, fueron realizados por todos los involucrados en el ISSFA en la ejecución de los procesos, este trabajo fue realizado en talleres de Despliegue de Proyectos.

#### ***4.1.1. Ajuste del Cuadro de Mando Integral***

El ISSFA demanda un modelo de gestión multidimensional, que le permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus stakeholders (grupos de interés) y su capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones.

La alta Dirección de la Institución debe integrar lo mejor posible esa complejidad y proponer el equilibrio adecuado entre los requerimientos de sus stakeholders, para traducirlo en objetivos estratégicos. Por ello el CMI, al ser la herramienta idónea para gestionar, mediar y evaluar el logro de dichos objetivos, debería plantearse ser excelentes en satisfacer a: colectivo militar (por la contribución que hacemos a su bienestar, por el servicio y prestación suministrado), los empleados, así como para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados.

Los ajustes que se ha considerado conveniente para que el CMI pueda ser un modelo viable en el ISSFA, ha sido propuesto sobre la base de los cuestionamientos formulados en el trabajo diario y a la sugerencia y críticas de la investigadora. A continuación, se puntualizará tales observaciones:

1. Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los stakeholders, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.
2. La Perspectiva Recursos Humanos incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los RRHH de la organización.

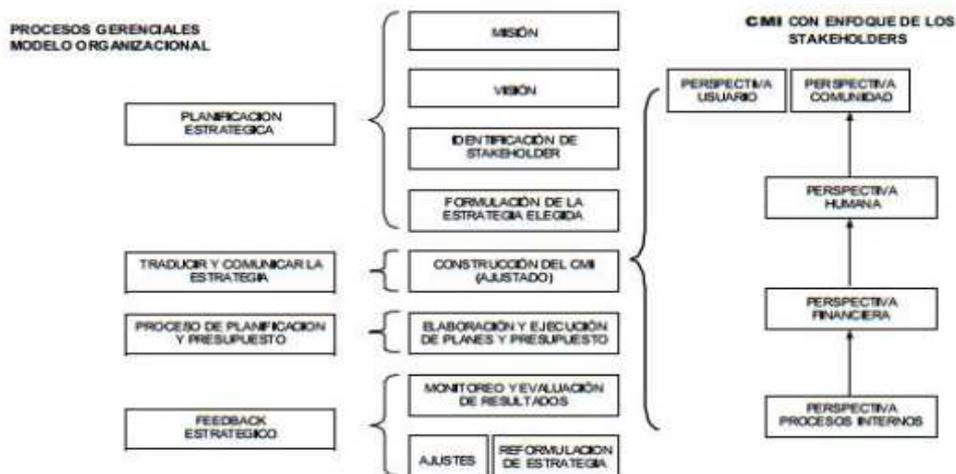
3. La Perspectiva Financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
4. Dado que la Perspectiva Interna (Procesos) define los factores críticos de éxito, la entrega de valor a sus proveedores se considerará una variable clave; y la comparación con sus rivales más inmediatos, podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

El papel de la comunidad militar se tiene como punto de referencia en la formulación de las prioridades estratégicas de la institución al participar como fiscalizador y comprobar que el ISSFA está correspondiendo a sus expectativas, a fin de cuentas, son los que verdaderamente se ven afectados por la buena o mala gestión del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Con relación al Recurso Humano, por un lado fomenta el rendimiento y la participación de todos los miembros del ISSFA, por otro lado promueven los cambios que se esperan de las estructuras administrativas y procesos organizacionales, para convertirlos en sistemas que estimulen la iniciativa y la innovación, pero un punto crítico es la falta de estrategias que generen la motivación de los servidores público del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

En el gráfico siguiente se representan las adaptaciones y cómo encajan en los procesos gerenciales. El feedback estratégico y la planificación estratégica, hacen posible que el ISSFA aparezca como un ente dinámico, que no sólo debe reaccionar frente a las necesidades del presente, sino además, prepárese para provocar las transformaciones que la realidad reclama.

**AJUSTES PROPUESTOS AL MODELO DEL CMI PARA LAS ENTIDADES PUBLICAS**



**4.1.2. Corrección del Cuadro de Mando Integral**

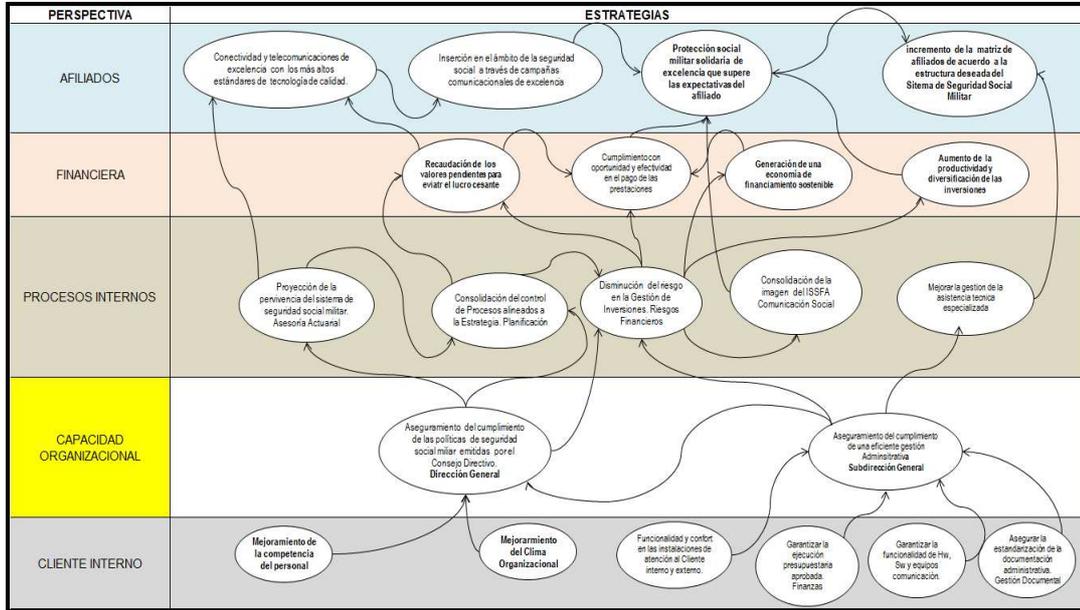
El Cuadro de Mando Integral se corrige en función de los cinco elementos detallados en el apartado 4.1.1, el mismo que centra en la integración de la planificación estratégica con los grupos de interés de la Institución y en la redefinición de las perspectivas del Tablero de Comando.

**4.1.3. Propuesta de Mejora del Cuadro de Mando Integral**

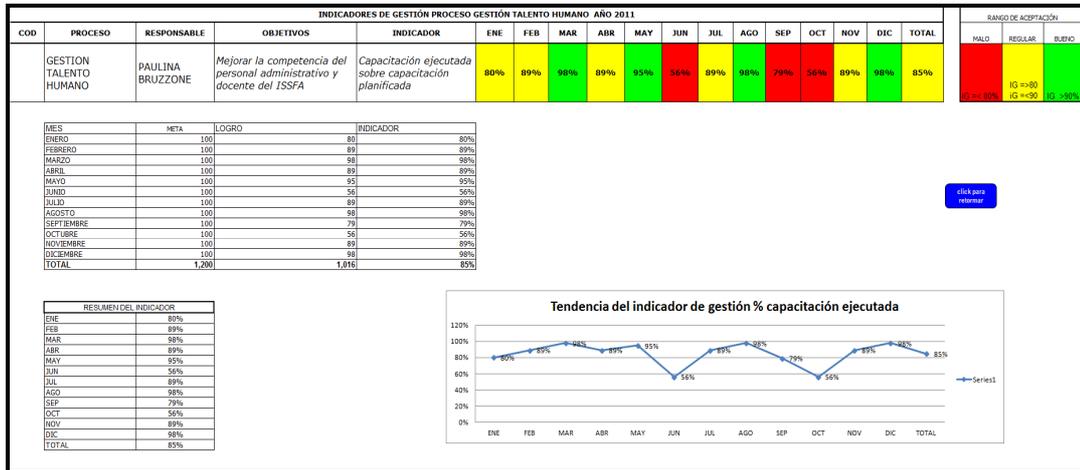
La propuesta de mejora se la pudo destacar en el apartado 4.1.1, cuyo resumen puede apreciarse en el gráfico de “Ajustes propuestos al modelo del Cuadro de Mando Integral para las Entidades Públicas”.

A continuación se detalla la Propuesta del Cuadro de Mando Integral, la misma que posteriormente servirá de apalancamiento para la incorporación de un Sistema Informático, que permita actualizar los indicadores en tiempo real y permita tomar decisiones en el día a día.

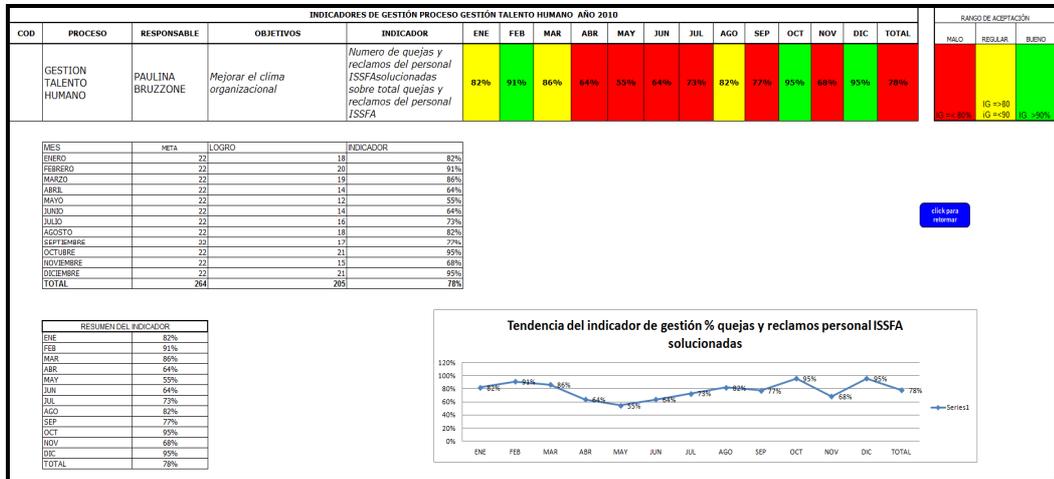
## MAPA ESTRATÉGICO DEL ISSFA:



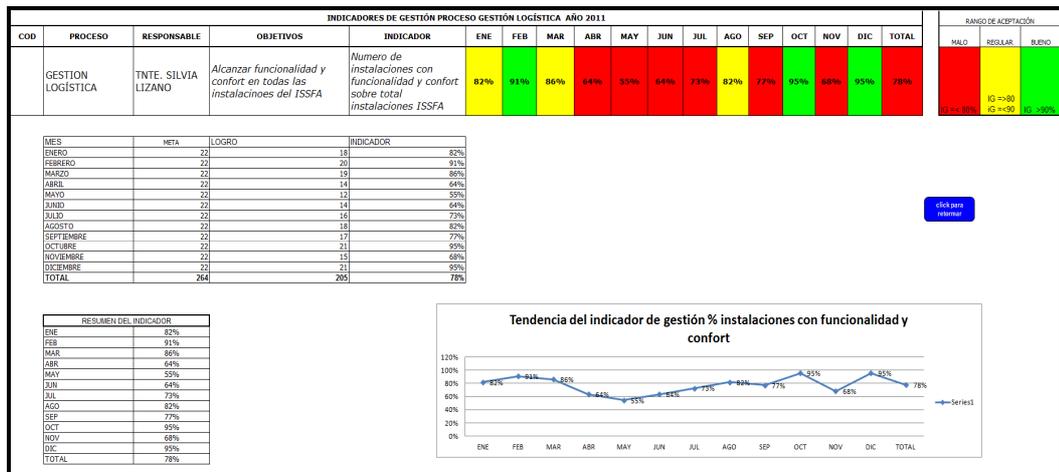
## COMPETENCIA PERSONAL:



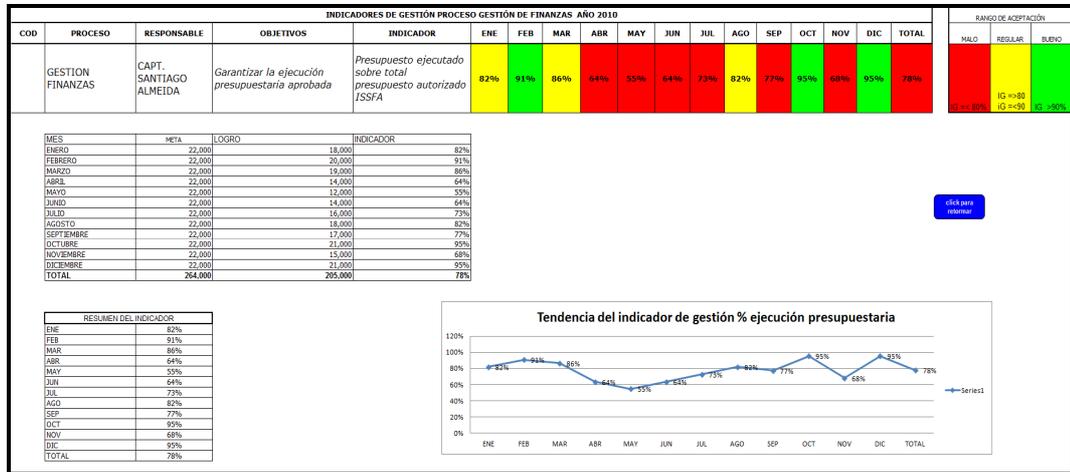
## CLIMA ORGANIZACIONAL:



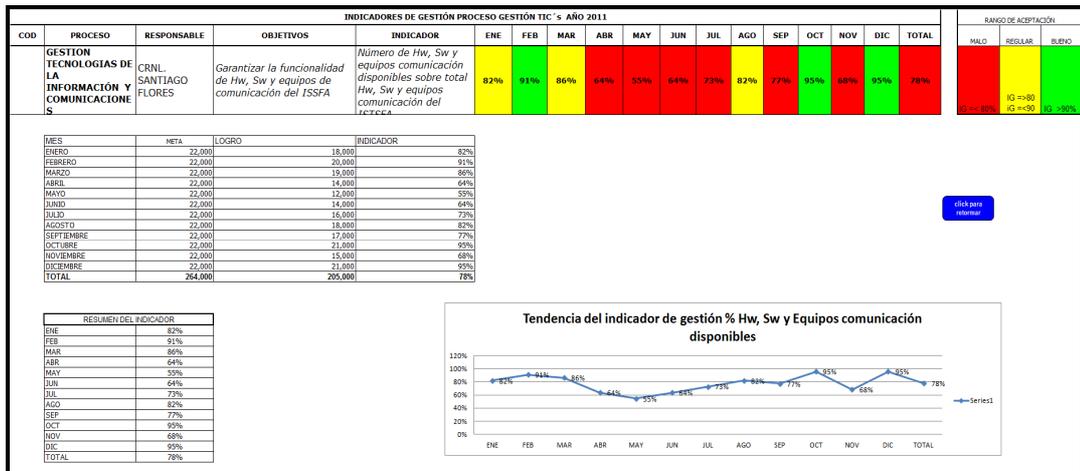
## LOGÍSTICA:



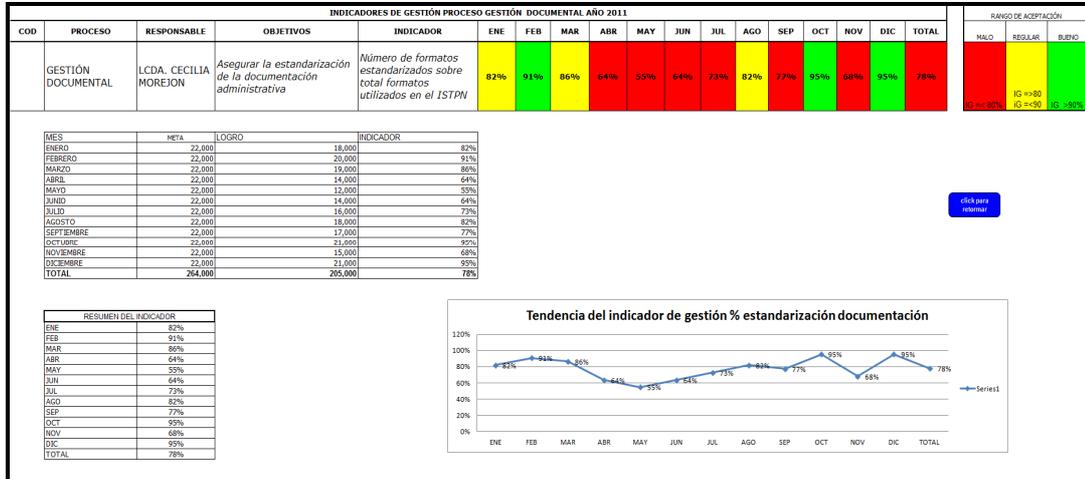
## DIRECCIÓN FINANCIERA:



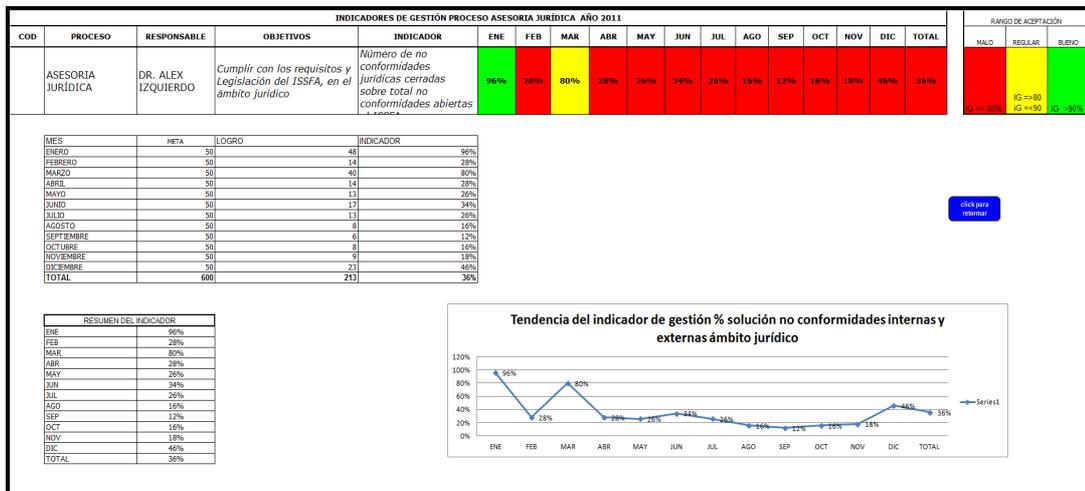
## UNIDAD DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES:



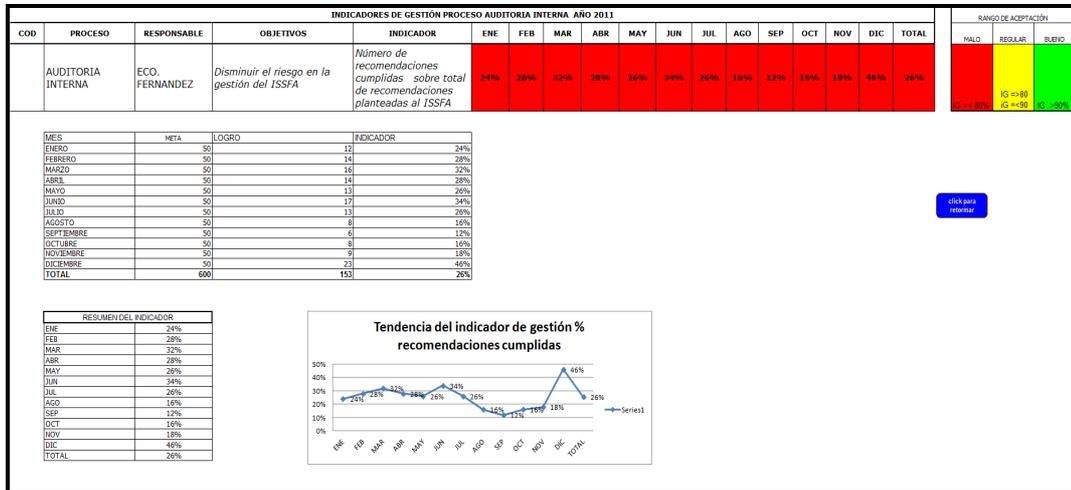
## GESTIÓN DOCUMENTAL:



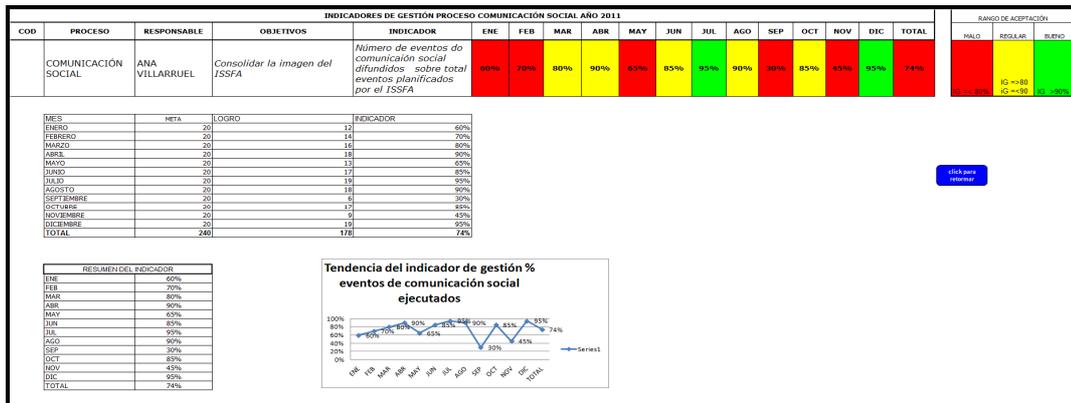
## ASESORÍA JURÍDICA:



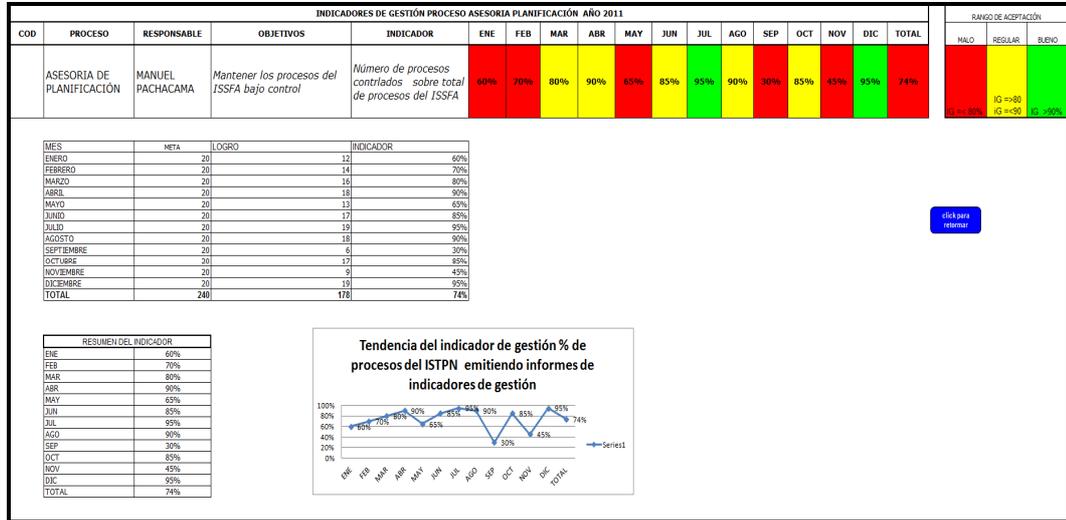
## AUDITORÍA INTERNA:



## COMUNICACIÓN SOCIAL:



## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DOCTRINA:



### RESUMEN DEL BSC DEL ISSFA 2011:

Los criterios de evaluación del Tablero de Comandos hacen referencia a tres factores importantes los que definen el cumplimiento del desempeño de los procesos, dicha medición se muestra a continuación:

- No se ha cumplido la meta (0% - 40%)
- En Proceso de Cumplimiento de meta (41% - 70%)
- Se ha cumplido la meta (71% - 100%)

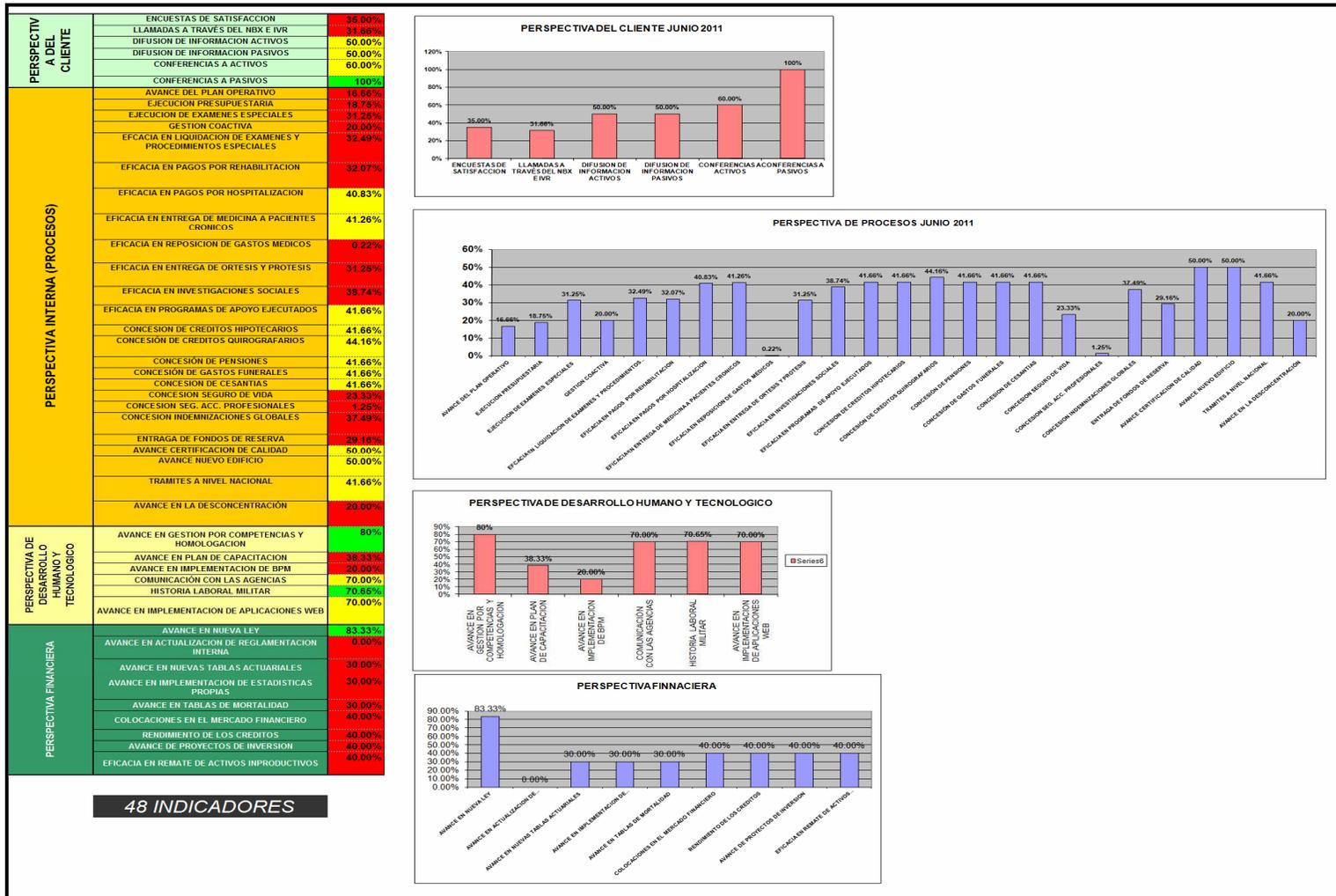
CRITERIOS EVALUACIÓN		
Entre 0% y 40%		NO SE CUMPLIO LA META
Entre 41% y 70%		EN PROCESO DE CUMPLIR LA META
Entre 71% y 100%		SE CUMPLIO LA META

A continuación se muestra el cuadro resumen de los indicadores de gestión de los procesos del ISSFA en el año 2011, los mismos que se son resumidos en un Tablero d Comando:

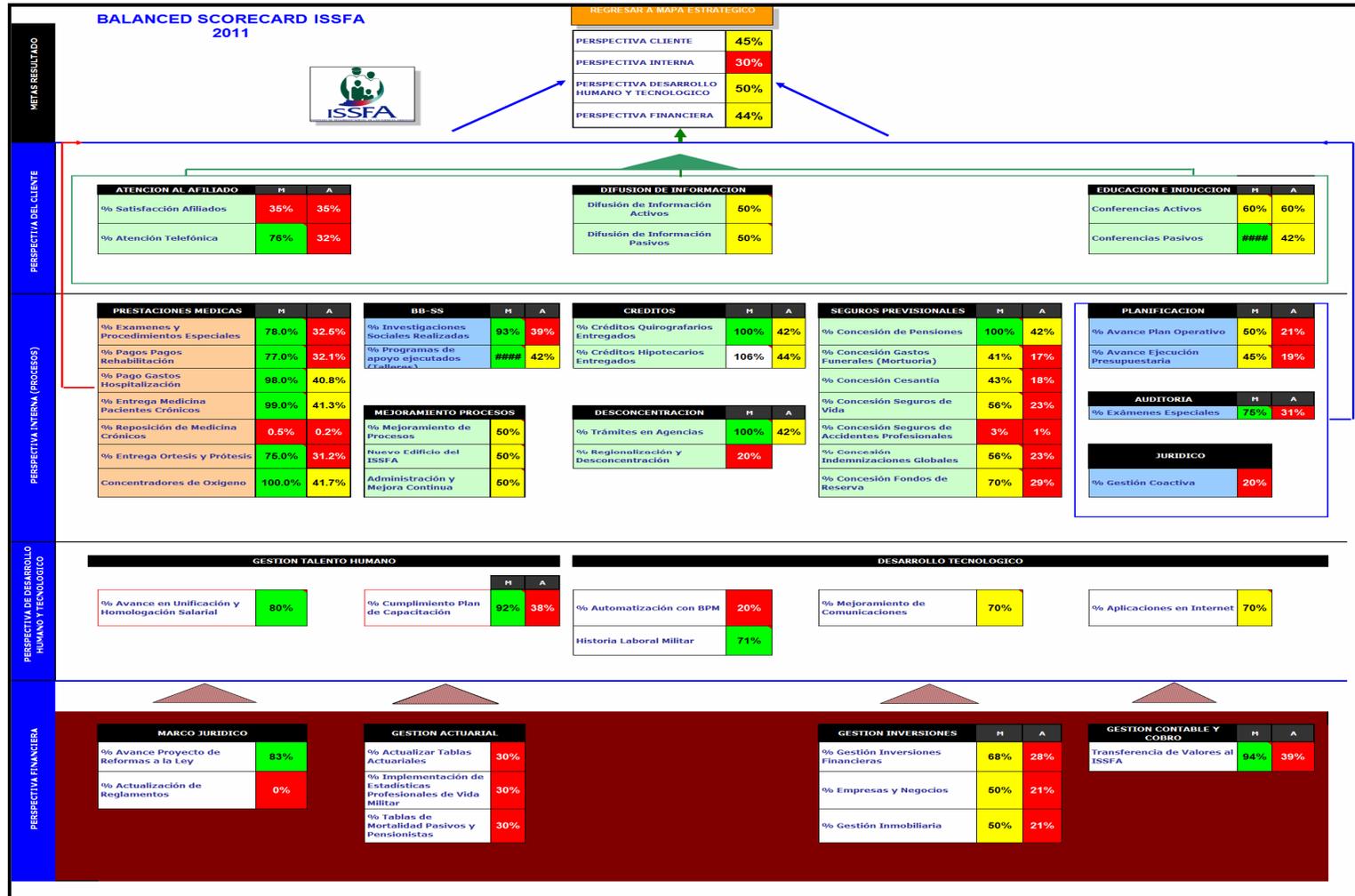
BALANCED SCORECARD DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS 2011																			
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	OBJETIVOS	INDICADORES	TRIMESTRE 2					TRIMESTRE 3					TRIMESTRE 4					% DE AVANCE	
			ABR	MAY	JUN	TOTAL	META	JUL	AGO	SEP	TOTAL	META	OCT	NOV	DIC	TOTAL	META		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	SATISFACCION DE LOS AFILIADOS	ENCUESTAS DE SATISFACCION	35.00%			35.00%	50.00%				35.00%	75.00%				35.00%	100.00%	35%	
	ATENCIÓN TELEFÓNICA	LLAMADAS A TRAVÉS DEL INBXE IVR	31.66%			31.66%	50.00%				31.66%	75.00%				31.66%	100.00%	32%	
	DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ACTIVOS Y PASIVOS	DIFUSION DE INFORMACION ACTIVOS		50.00%			50.00%	50.00%				50.00%	75.00%			50.00%	100.00%	50%	
		DIFUSION DE INFORMACION PASIVOS		50.00%			50.00%	50.00%				50.00%	75.00%			50.00%	100.00%	50%	
	CAPACITACIÓN (CONFERENCIAS) SOBRE LA SEGURIDAD SOCIAL MILITAR	CONFERENCIAS A ACTIVOS		60.00%			60.00%	50.00%				60.00%	75.00%			60.00%	100.00%	60%	
	CONFERENCIAS A PASIVOS		100.00%			100.00%	50.00%				100.00%	75.00%			100.00%	100.00%	100%		
PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)	PLANIFICACION OPERATIVA	AVANCE DEL PLAN OPERATIVO	16.66%			16.66%	50.00%				16.66%	75.00%				16.66%	100.00%	17%	
		EJECUCION PRESUPUESTARIA	18.75%			18.75%	50.00%				18.75%	75.00%				18.75%	100.00%	19%	
	CONTROL INTERNO	EJECUCION DE EXAMENES ESPECIALES	31.25%			31.25%	50.00%				31.25%	75.00%				31.25%	100.00%	31%	
		GESTION COACTIVA	20.00%			20.00%	50.00%				20.00%	75.00%				20.00%	100.00%	20%	
	JURIDICO	EFICACIA EN LIQUIDACION DE EXAMENES Y PROCEDIMIENTOS ESPECIALES	32.49%			32.49%	50.00%				32.49%	75.00%				32.49%	100.00%	32%	
		EFICACIA EN PAGOS POR REHABILITACION	32.07%			32.07%	50.00%				32.07%	75.00%				32.07%	100.00%	32%	
		EFICACIA EN PAGOS POR HOSPITALIZACION	40.83%			40.83%	50.00%				40.83%	75.00%				40.83%	100.00%	41%	
		EFICACIA EN ENTREGA DE MEDICINA A PACIENTES CRONICOS	41.26%			41.26%	50.00%				41.26%	75.00%				41.26%	100.00%	41%	
		EFICACIA EN REPOSICION DE GASTOS MEDICOS	0.22%			0.22%	50.00%				0.22%	75.00%				0.22%	100.00%	0%	
		EFICACIA EN ENTREGA DE ORTESIS Y PROTESIS	31.25%			31.25%	50.00%				31.25%	75.00%				31.25%	100.00%	31%	
		EFICACIA EN CALIFICACION DE UNIDADES DE SALUD																	0%
		EFICACIA EN AUDITORIAS A UNIDADES MEDICAS CALIFICADAS																	0%
		BIENESTAR SOCIAL	EFICACIA EN INVESTIGACIONES SOCIALES	38.74%			38.74%	50.00%				38.74%	75.00%				38.74%	100.00%	39%
			EFICACIA EN PROGRAMAS DE APOYO EJECUTADOS	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%
	CREDITOS	CONCESION DE CREDITOS HIPOTECARIOS	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%	
		CONCESION DE CREDITOS QUIROGRAFARIOS	44.16%			44.16%	50.00%				44.16%	75.00%				44.16%	100.00%	44%	
	SEGUROS PREVISIONALES	CONCESION DE PENSIONES	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%	
		CONCESION DE GASTOS FUNERALES	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%	
		CONCESION DE CESANTIAS	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%	
		CONCESION SEGURO DE VIDA	23.33%			23.33%	50.00%				23.33%	75.00%				23.33%	100.00%	23%	
		CONCESION SEG. ACC. PROFESIONALES	1.26%			1.26%	50.00%				1.26%	75.00%				1.26%	100.00%	1%	
		CONCESION INDEMNIZACIONES GLOBALES	37.49%			37.49%	50.00%				37.49%	75.00%				37.49%	100.00%	37%	
		ENTREGA DE FONDOS DE RESERVA	29.16%			29.16%	50.00%				29.16%	75.00%				29.16%	100.00%	29%	
		MEJORAMIENTO DE PROCESOS	AVANCE CERTIFICACION DE CALIDAD	50.00%			50.00%	50.00%				50.00%	75.00%				50.00%	100.00%	50%
	INFRAESTRUCTURA FISICA	AVANCE NUEVO EDIFICIO	50.00%			50.00%	50.00%				50.00%	75.00%				50.00%	100.00%	50%	
	TRAMITES DE AGENCIAS	TRAMITES A NIVEL NACIONAL	41.66%			41.66%	50.00%				41.66%	75.00%				41.66%	100.00%	42%	
	DESCONCENTRACION Y REGIONALIZACION	AVANCE EN LA DESCONCENTRACION	20.00%			20.00%	50.00%				20.00%	75.00%				20.00%	100.00%	20%	
	PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACION SALARIAL	AVANCE EN GESTION POR COMPETENCIAS Y HOMOLOGACION	80.00%			80.00%	50.00%				80.00%	75.00%			80.00%	100.00%	80%	
		CAPACITACION	AVANCE EN PLAN DE CAPACITACION	38.33%			38.33%	50.00%				38.33%	75.00%			38.33%	100.00%	38%	
SOFTWARE DE PROCESOS		AVANCE EN IMPLEMENTACION DE BPM	20.00%			20.00%	50.00%				20.00%	75.00%			20.00%	100.00%	20%		
MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES		COMUNICACION CON LAS AGENCIAS	70.00%			70.00%	50.00%				70.00%	75.00%			70.00%	100.00%	70%		
GESTION DOCUMENTAL		AVANCE EN INDEXACION DE EXPEDIENTES	70.65%			70.65%	50.00%				70.65%	75.00%			70.65%	100.00%	71%		
APLICACIONES WEB		AVANCE EN IMPLEMENTACION DE APLICACIONES WEB	70.00%			70.00%	50.00%				70.00%	75.00%			70.00%	100.00%	70%		
PERSPECTIVA FINANCIERA	REFORMAS A LA LEY	AVANCE EN NUEVA LEY	83.33%			83.33%	50.00%				83.33%	75.00%			83.33%	100.00%	83%		
	ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS	AVANCE EN ACTUALIZACION DE REGLAMENTACION INTERNA	0.00%			0.00%	50.00%				0.00%	75.00%			0.00%	100.00%	0%		
	NUEVAS TABLAS ACTUARIALES	AVANCE EN NUEVAS TABLAS ACTUARIALES	30.00%			30.00%	50.00%				30.00%	75.00%			30.00%	100.00%	30%		
	ESTADISTICAS PROFESIONALES DE VIDA MILITAR	AVANCE EN IMPLEMENTACION DE ESTADISTICAS PROPIAS	30.00%			30.00%	50.00%				30.00%	75.00%			30.00%	100.00%	30%		
	TABLAS DE MORTALIDAD DE PASIVOS Y PENSIONISTAS	AVANCE EN TABLAS DE MORTALIDAD	30.00%			30.00%	50.00%				30.00%	75.00%			30.00%	100.00%	30%		
	GESTION DE INVERSIONES	COLOCACIONES EN EL MERCADO FINANCIERO	40.00%			40.00%	50.00%				40.00%	75.00%			40.00%	100.00%	40%		
	CREDITOS	RENDIMIENTO DE LOS CREDITOS	40.00%			40.00%	50.00%				40.00%	75.00%			40.00%	100.00%	40%		
	GESTION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS	AVANCE DE PROYECTOS DE INVERSION	40.00%			40.00%	50.00%				40.00%	75.00%			40.00%	100.00%	40%		
GESTION INMOBILIARIA	EFICACIA EN REMATE DE ACTIVOS INPRODUCTIVOS	40.00%			40.00%	50.00%				40.00%	75.00%			40.00%	100.00%	40%			

48 INDICADORES

## CUADRO DE MANDO DE LA GESTIÓN DEL ISSFA 2011 (GRÁFICO)



# DIAGNÓSTICO FINAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL ISSFA 2011



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES DEL PROYECTO**

#### **5.1 Conclusiones**

Una vez concluido el análisis y el estudio realizado presentamos a continuación las siguientes conclusiones:

- 1 El Tablero de Comando como modelo de administración estratégica se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo humano y tecnológico, para la toma de decisiones directorales de todos los niveles del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- 2 La aplicación del Cuadro de Mando Integral en el ISSFA contempla el proceso de elaboración de la estrategia, aparte de traducirla a objetivos y medidas concretas.
- 3 La implantación del Cuadro de Mando Integral exige necesariamente la delegación de autoridad y la participación de todos los funcionarios de la Institución, que a priori asegura la implementación de acciones orientadas hacia los objetivos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- 4 El proceso de actualización de los indicadores de gestión independientemente de la posterior puesta en marcha del sistema en la Institución produjo efectos positivos en el ISSFA, tales como: una comunicación más fluida entre los mandos medios, operativos y la constatación de los beneficios de trabajar en equipo.
- 5 La actualización y posterior utilización de la Planificación Estratégica del ISSFA se constituyó en una herramienta clave para el desarrollo del Cuadro de Mando

Integral en la Institución ya que define técnicamente cuál es el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las áreas.

- 6 El desarrollo del presente trabajo ciertamente permitió que los funcionarios y directivos de la empresa, busquen mejorar los procesos operativos y de innovación de la misma.
  
- 7 La propuesta del Cuadro de Mando Integral presentada en esta tesis se elaboro exclusivamente para el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, y será aplicable solamente a esta; así mismo dichos resultados serán analizados por el Consejo Directivo del ISSFA, para estudiar la posibilidad de ser implantados por medio de un sistema informático (Posiblemente el Software desarrollado de Smart Partners)

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se citan a continuación se las ha desarrollado oportunamente en el transcurso del análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, y son las siguientes:

- 1 Promover ampliamente las prestaciones y servicios que ofrece el ISSFA en las 21 agencias del país.
  
- 2 Dar formación sobre “Como trabajar en equipos de mejora”, resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación interpersonales.

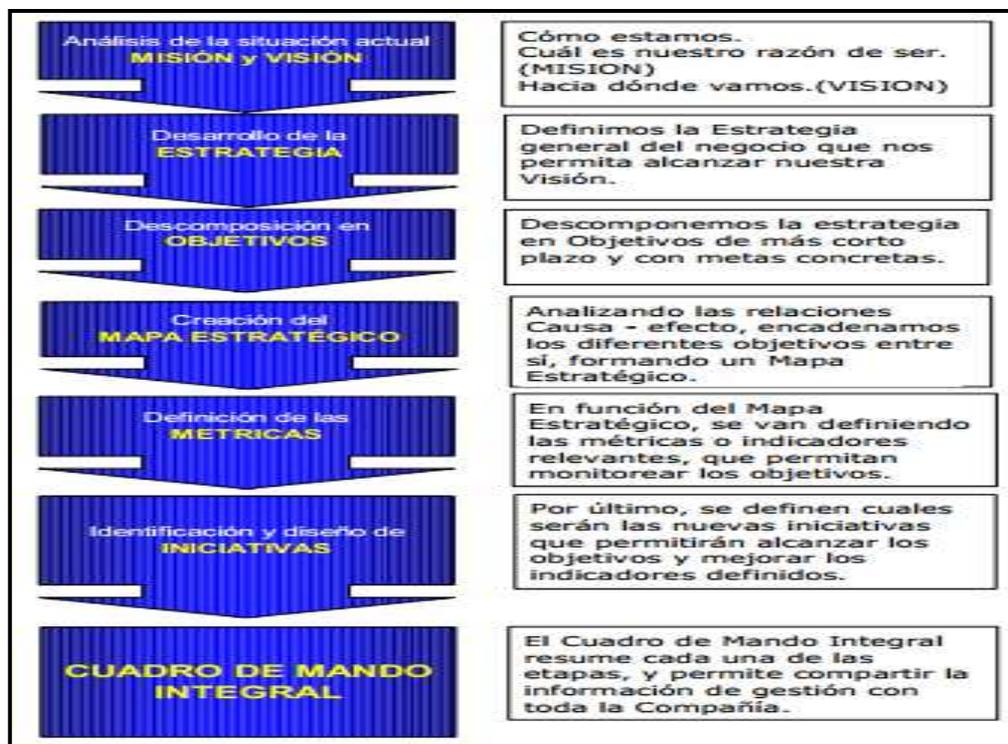
- 3 Ofrecer un premio a la mejor propuesta de mejora, ya que se debe seguir con la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles de la Institución para garantizar que todos los funcionarios estén involucrados en el desarrollo de la estrategia.
- 4 Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del entorno.
- 5 Finalmente se recomienda la adquisición de un sistema informático que permita al ISSFA integrar toda la información de la Institución para que en conjunto se pueda realizar el análisis de los mismos y obtener mejores resultados.

### ***7.1 Aporte Teórico***

El aporte teórico del desarrollo de la presente tesis, se fundamenta en las etapas de construcción del Cuadro de Mando Integral. Brevemente, se menciona que para poder armar el Cuadro de Mando Integral, se debe dividir la tarea en dos etapas diferenciadas:

- La etapa de Diseño del CMI.
- La etapa de Implementación.

En la primera etapa, se debe seguir una secuencia de pasos, básicamente para poder pasar desde la definición de las estrategias, que responden a la Misión y Visión de la Organización, a las acciones concretas y al monitoreo que se puede hacer las mismas. En la siguiente figura se pueden ver las etapas en este proceso:



En la etapa de Implementación, se observo los aspectos a tener en cuenta al construir el Cuadro de Mando Integral que le de soporte a todas las definiciones realizadas en la etapa de diseño.

Esto se debe a que en principio, la teoría del Cuadro de Mando Integral, no hace hincapié en ninguna tecnología en particular para su implementación en las Instituciones.

Es más, en general cuando se habla de quien debería ser el “Dueño” del Cuadro de Mando Integral, apuntan a las áreas del Finanzas, incluso se menciona a las áreas de Planeamiento o Recursos Humanos.

Esto es así, dado las características de las modernas áreas de Finanzas, dónde se han convertido en grandes concentradores de información estratégica de toda

Institución, a diferencia de su función en el pasado cuando sólo se dedicaban a mantener la Contabilidad.

Una vez que se definió el Cuadro de Mando Integral, hay muchas opciones para implementarlo en la práctica como una herramienta efectiva. La mejor solución, como ocurre con otros temas, depende de cada Organización en particular, y no existe una regla general. De hecho, la mayoría de las empresas y organizaciones, es posible que puedan armar su CMI, utilizando las herramientas de automatización de oficina disponibles, tales como Microsoft Office©, Lotus ©, Star Office ©, etc., usando planillas de cálculo y base de datos pequeñas (tales como DBase©, MS Access, © MS Fox Pro©, etc.

Sin embargo, tampoco se deben olvidar las premisas fundamentales a las que se apunta con la utilización de un Cuadro de Mando Integral:

- Debe ayudar en el proceso de definición de estrategias, objetivos, medidas, metas y acciones.
- Debe facilitar la comunicación de la dirección estratégica, y ayudar a transmitir lo que debe hacer cada integrante de la organización para que sus acciones individuales aporten al cumplimiento de estos objetivos.
- Debe permitir comparar la evolución de las metas y su cumplimiento (real vs. planificado).
- Debe ser simple de entender y fácil de manejar para el usuario final, y fácil de mantener para los administradores.

Como se pudo ver, en la medida que las herramientas no estén integradas en un sólo sistema informático, estas premisas se vuelven difíciles de cumplir y empiezan a transformarse en algunas de las razones para que la implementación del Cuadro de Mando Integral sea un fracaso.

A continuación se menciona algunas de los factores de riesgo para el éxito de un programa de CMI:

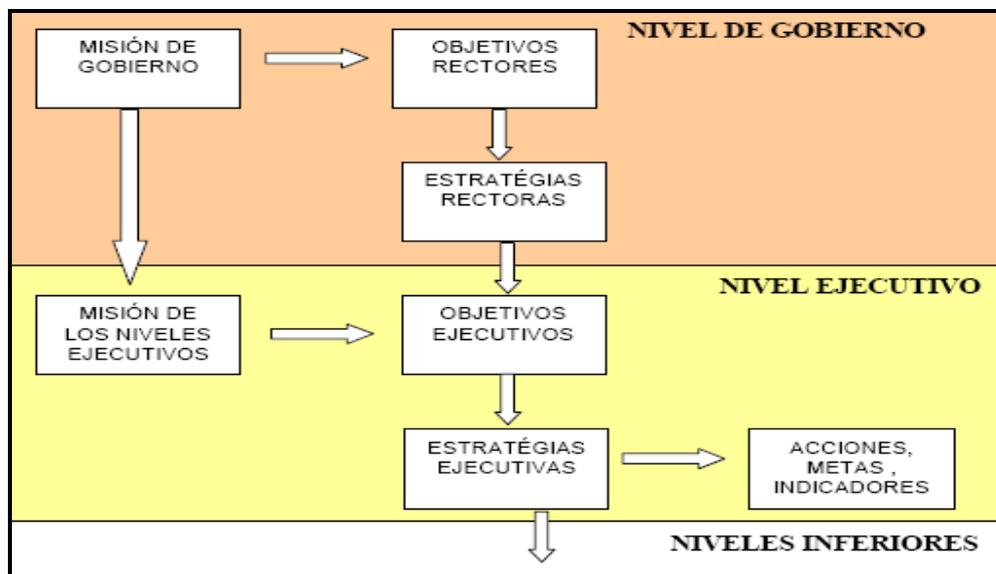
- **Falta de compromiso de la Dirección:** Errónea delegación de autoridad. Muchas veces, la más alta Dirección no se involucra en al inicio del proceso, y delega la responsabilidad en gerentes o mandos medios. Esto es visto por resto de la organización como falta de compromiso, y genera una falta de autoridad en el Líder del proyecto. La Dirección de la Organización debe ser la primera en apoyar el programa con acciones concretas, como es participar de las primeras reuniones de lanzamiento y por medio de la divulgación a toda la Compañía.
- **Falta de continuidad:** Como se ha explicado en el primer artículo, el Cuadro de Mando Integral debería ser un programa de largo plazo. Está claro desde la concepción, al momento de definir estrategias, por lo tanto, un riesgo muy grave que no exista continuidad en el programa o en las variables que se van controlar. Esto no significa que sea una herramienta estática, es recomendable que se hagan ciertos ajustes en forma periódica, pero se debe tratar de mantener ciertos lineamientos básicos para poder hacer comparaciones con significado de un momento a otro. Un factor que atenta contra la continuidad es la rotación del Management, si el sponsor del programa cambia, es muy importante que el programa en sí se mantenga.
- **Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control:** Es muy común que se confundan ambas ideas, y el programa se convierta en un proyecto de reordenamiento o agrupamiento de variables financieras y no financieras. Muchas veces, las Organizaciones que ya poseen un Data Warehouse u otro tipo de sistema EIS o DSS, agrupan ciertos indicadores, en la mayoría de los casos financieros, con suerte complementados con ciertos indicadores operativos de producción o de gestión, y declaran que tienen el Cuadro de Mando Integral.

Es un error, aún cuando el Tablero de Control agrupe los indicadores o medidas en temas relacionados con las perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos y Recursos Humanos, si estas no responden a un alineamiento estratégico, y no están relacionados de manera de tener en cuenta la causa – efecto de las mismas, no podrá ser tomado por un Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, el armado del Mapa Estratégico contribuirá a evitar el diseño de iniciativas contrapuestas, por ejemplo que se imponga un programa agresivo de aumento de la producción, contra un programa de recorte de gastos en recursos humanos. Si sólo se contara con un Tablero de Control, éste podría reflejar la evolución de cada programa, pero no ayudaría a mejorar la estrategia de toda la organización

## **7.2 Aporte Práctico**

Considerando que la misión de una Institución es el punto de partida para la confección de sus planes estratégicos y, en consecuencia, para la implementación de la estrategia Organizacional. Sumado a este antecedente la misión del Estado – la consecución del bien común– contiene conceptos muy amplios y que permiten la adopción de distintos caminos alternativos para alcanzarla. De hecho, dependiendo de las visiones e ideologías de los grupos políticos que se encuentran en el poder, surgen distintas estrategias de actuación, convirtiendo la misión y los objetivos del Estado en la misión y objetivos del Gobierno. Estos objetivos se desarrollan a lo largo de los niveles inferiores del aparato público, desglosándose en objetivos específicos de cada unidad organizacional. En primer lugar son adaptados a nivel ejecutivo (ministerios, secretarías, servicios etc.), dependiendo de su ámbito gubernamental (nacional, regional o local). Seguidamente se desciende a los niveles inferiores, conforme muestra el siguiente gráfico:



Solamente mediante la adopción de medidas de control del desempeño el sector público podrá conseguir y verificar cambios reales en la situación de los ciudadanos (Niven, 2003, p. 32). En este sentido, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta adecuada para facilitar esta “cascada” estratégica y posibilitar el control de los objetivos perseguidos por las entidades del sector público.

La implantación del Cuadro de Mando Integral solamente alcanzará el éxito si los gobiernos y las organizaciones públicas se dedican al desarrollo de planes estratégicos coherentes con sus misiones legales e Institucionales, resultando inoperante si se desvincula de sus metas y objetivos. Así mismo resulta evidente que el propio modelo de Cuadro de Mando Integral puede servir de apoyo a la elaboración de las estrategias adecuadas para los distintos organismos del sector público.

Considerando los antecedentes mencionados, y toda la formación recibida en la ESPE, añadiendo a esto la información relativa con el Cuadro de Mando Integral (CMI), la misma que es una herramienta que guía al alcance las metas de los objetivos planificados, se podrá entregar a la Sociedad un modelo claro de Implementación de Cuadro de Mando Integral en el ISSFA, con el propósito de que

posteriormente esta metodología sirva de inspiración para que empresas públicas implementen este modelo en sus organizaciones, con el firme propósito de medir el desempeño de sus procesos, e implementar acciones que permitan generar estrategias las mismas que deberán ser entendida por todos los funcionarios.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Betancourt T. (2002). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto Paradigma. (3ª ed.). TG-Red.
- Carrasco, J. y Gonzales, D. (2009). Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del Balanced Scorecard. Tesis de grado obtenido no publicada. Escuela Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Cervo y Bervián. (1980). Investigación: Metodología Científica. Bogotá: Mc Graw-Hill Latinoamérica.
- CEPAL. (2006). Panorama social de América Latina: la desigualdad salarial. (1ª ed.). Santiago de Chile.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. (2006). Documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución. Quito.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. (1992). Ley Orgánica y Reglamento del ISSFA.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. (2010). Estatuto Orgánico por Procesos del ISSFA.

- International Organization for Standardization. (2008) Sistemas de Gestión de la calidad: Requisitos. (4ª ed.).Geneve: ISO.
- López, A. (2004). Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard. Madrid.
- Lorino, P. (1994). El Control de Gestión Estratégico. (1ª ed.). México: Alfaomega, S.A. De C.V.
- Mitzbert, H. Quim, B. y Vogel, J. (1997). Planeación Estratégica: El Proceso Estratégico.
- Norton, D. y Kaplan, R. (1996). Estrategia Corporativa: El Tablero de Comandos. (1ª ed.). México. Business School Press.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. Propuesta para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por Indicadores Balanced ScoreCard Aplicado a un Operador Logístico. Lima. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bscintermar/intermar.pdf>
- Salazar, F. (2010). Capacitación: Balanced Scorecard. (3ª ed.).Quito: Eidos.
- Sandoval, H. (2000). Calidad: Control de Procesos. Quito: Ecuador.

## **WEB PAGE**

- [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)
- [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)
- [www.eclac.org](http://www.eclac.org)
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/355/1/CD-0769.pdf>
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10623/3/TESIS.pdf>
- [http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro\\_mando\\_integral.pdf](http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf)
- <http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%204/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf>