

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**MODELO DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL  
ALINEAMIENTO ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y  
LAS ESTRATEGIAS DE TIC'S PARA EMPRESA DEL SECTOR  
PÚBLICO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER EN GESTIÓN  
DE LAS COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**ING. SEGUNDO MOISÉS TOAPANTA TOAPANTA**  
**moisestoapanta@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. BOLÍVAR PALAN MSc.**  
**bolivar.palan@epn.edu.ec**

**QUITO, ABRIL DEL 2013**

## DECLARACIÓN

Yo, Segundo Moisés Toapanta Toapanta declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional; según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Ing. Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Segundo Moisés Toapanta Toapanta, bajo mi supervisión.

---

Ing. Bolívar Palan MSc.  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios que me permite visualizar todos los días el camino correcto de la vida, me protege y camina junto a mí.

A mi esposa e hija que siempre sobre todas las circunstancias de la vida han permanecido junto a mí apoyándome moralmente, incondicionalmente durante todos estos años.

A mi madre y a Don Lorenzo Quilumba que es como mi padre que siempre han estado pendientes de mí desde mi infancia hasta la presente fecha en cualquier circunstancia de mi vida.

A mi padre Segundo Manuel Toapanta Coyago que por circunstancias de la vida tuvo que partir primero de este mundo.

A mis hermanas, hermanos, cuñadas, cuñados, sobrinas y sobrinos por el apoyo moral e incondicional.

A las autoridades y facilitadores de la de la Escuela Politécnica Nacional por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias en el aula de clases, seminarios, talleres y en especial al Ing. Bolívar Palan Msc. que tuvo la predisposición y paciencia para realizar las veces de Director del Proyecto.

A mis familiares y amigos que han compartido mis fracasos y éxitos durante mi existencia.

## DEDICATORIA

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo; que siempre me han protegido en todas las adversidades de la vida para alcanzar mis objetivos por la fe y el amor sincero que tengo al prójimo. Por enseñarme a comprender que mientras más fracasos se tengan en la vida más grande será el éxito. Por darme la fortaleza e iluminarme; que nací para ganar, nací para triunfar, nací para conquistar y nací para multiplicar y declaro que a partir de este momento señoreo porque soy tu hijo y tengo derecho y autoridad.

A mi hija, esposa, madre, Don Lorenzo Quilumba, hermanas y hermanos quienes con su comprensión, paciencia y amor, me han apoyado para que bajo cualquier circunstancia de la vida se mantenga unida la familia con principios, valores y por ende a seguir obteniendo mayores conocimientos de la universidad de la vida así como logros profesionales.

## CONTENIDO

1. ESTUDIO DE LA PROBLEMÁTICA DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL ALINEAMIENTO ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y LAS ESTRATEGIAS DE TIC`s PARA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO.....	16
1.1 DEFINIR UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO .....	16
1.1.1 INSTITUCIONES DEL ESTADO.....	18
1.1.2 MODELO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO.....	21
1.1.3 PROPUESTA DE UN MODELO EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO.....	34
1.2 DIAGNÓSTICO SOBRE LOS INDICADORES PARA LA MEDICIÓN EN EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO .....	42
1.2.1 MODELO EMPRESA PÚBLICA.....	43
1.2.2 ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR .....	48
1.2.3 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO .....	53
1.2.4 MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN DE SECTORES ESTRATÉGICOS.....	59
1.2.5 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN E IMPACTO DE LOS INDICADORES.....	61
1.3 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS POR FALTA DE ALINEAMIENTO DE INDICADORES .....	62
1.4 CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN.....	64
1.4.1 DISEÑO DEL INDICADOR .....	65
1.4.2 OBJETIVOS DE UN INDICADOR.....	68
1.4.3 TIPOLOGÍAS DE INDICADORES .....	69
2. DESARROLLO DEL MODELO INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL ALINEAMIENTO ENTRE LAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONALES Y LAS ESTRATÉGIAS DE TIC`s PARA EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO .....	70
2.1 FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DEL MODELO .....	70
2.1.1 FILOSOFÍA .....	70
2.1.2 PRINCIPIOS .....	70
2.1.3 MODELO DE INDICADORES ESTÁNDARES DE TIC`s.....	72

2.1.4 DISEÑO DE LA ESCALA DE VALORES PAR LOS INDICADORES.....	73
2.1.5 DISEÑO DE INDICADORES PARA EL MODELO DE EMPRESA	74
2.1.6 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS ESTANDÁRES DISEÑADOS .....	77
2.2 DESCRIPCIÓN DEL ALINEAMIENTO DE LOS INDICADORES Y SUS ACTIVADES.....	82
2.2.1 DESCRIPCIÓN.....	82
2.2.2 ALINEAMIENTO DE LOS INDICADORES Y SUS ACTIVIDADES	97
2.3 GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ALINEAMIENTO DE INDICADORES .....	98
2.3.1 GUÍA DE PROCEDIMIENTOS .....	98
2.4 FORMULACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA APLICACIÓN DEL MODELO.....	120
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO EN UN CASO DE ESTUDIO .....	122
3.1 RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.....	122
3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LAS INSTITUCIONES CASO DE ESTUDIO .....	123
3.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO .....	140
3.3.1 ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO E IMPACTO DE LA ASAMBLEA NACIONAL.....	141
3.3.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO E IMPACTO DE LA EMPRESA TAME LÍNEA AEREA DEL ECUADOR ....	171
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	203
4.1 CONCLUSIONES .....	203
4.2 RECOMENDACIONES .....	206
BIBLIOGRAFÍA .....	208

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía Local Piramidal.....	17
Figura 2 Estructura Organizacional del Estado .....	23
Figura 3 Cuadro de Mando Integral del Modelo de Empresa Pública (CMI) .....	31
Figura 4 Pirámide de Decisión .....	34
Figura 5 Estructura de Procesos Genéricos Modelo Empresa Pública .....	38
Figura 6 Procesos y actividades Modelo de Empresa Público .....	39
Figura 7 Indicadores Modelo Empresa Pública .....	43
Figura 8 Medición de los Indicadores Modelo Empresa Pública .....	46
Figura 9 Impacto frente a la Misión del Modelo Empresa Pública .....	47
Figura 10 Indicadores Asamblea Nacional .....	50
Figura 11 Medición de los Indicadores Asamblea Nacional .....	51
Figura 12 Frente a la Misión de la Asamblea Nacional .....	52
Figura 13 Indicadores Contraloría General del Estado .....	55
Figura 14 Medición de los Indicadores Contraloría General del Estado.....	57
Figura 15 Impacto frente a la Misión Contraloría General del Estado .....	58
Figura 16 Formato para identificar indicadores .....	65
Figura 17 Indicadores Estándares de TIC`s Universidad de Chile.....	73
Figura 18 Escala de valores para la Validación de Indicadores .....	73
Figura 19 Modelo de Indicadores Estratégicos de TIC´s.....	78
Figura 20 Descripción de la primera fase de los Indicadores Estratégicos .....	83
Figura 21 Descripción de la segunda fase de los Indicadores Estratégicos.....	92
Figura 22 Descripción general.....	100
Figura 23 Escala para la validación.....	100
Figura 24 Eliminar procesos.....	101
Figura 25 Eliminar actividades .....	101
Figura 26 Rango para la validación.....	102
Figura 27 Función Promedio .....	102
Figura 28 Función División .....	103
Figura 29 Calificación Cualitativa .....	103
Figura 30 Promedio de Alineamiento por proceso .....	104
Figura 31 Calculo del promedio de Alineamiento .....	104

Figura 32 Cálculo del promedio de Alineamiento en porcentaje .....	105
Figura 33 Calificación cuantitativa .....	105
Figura 34 Calificación cualitativa .....	105
Figura 35 Definición de la Ponderación.....	106
Figura 36 Rango definidos para la validación.....	106
Figura 37 Función de la Suma Producto .....	107
Figura 38 División de la suma producto .....	107
Figura 39 Promedio de la ponderación .....	108
Figura 40 Porcentaje de la ponderación del proceso .....	108
Figura 41 Calificación cuantitativa de la ponderación .....	109
Figura 42 Calificación cualitativa de la ponderación.....	109
Figura 43 Alineamiento Estratégico por procesos .....	110
Figura 44 Alineamiento Estratégico calificación cuantitativa .....	110
Figura 45 Porcentaje del alineamiento estratégico.....	111
Figura 46 Alineamiento Estratégico calificación cuantitativa .....	111
Figura 47 Alineamiento estratégico Calificación cualitativa .....	111
Figura 48 Impacto por procesos.....	112
Figura 49 Porcentaje asignado para el proceso .....	112
Figura 50 Calificación del impacto del proceso .....	113
Figura 51 Calificación del impacto del proceso .....	113
Figura 52 Ponderación del peso del proceso .....	114
Figura 53 Ponderación del peso del proceso .....	114
Figura 54 Promedio alineamiento por procesos .....	115
Figura 55 Porcentaje de alineamiento por procesos .....	115
Figura 56 Calificación cualitativa de todos los procesos .....	116
Figura 57 Peso proceso .....	116
Figura 58 Porcentajes del Peso proceso.....	117
Figura 59 Porcentajes fijo del proceso .....	117
Figura 60 Alineamiento Estratégico Institucional.....	118
Figura 61 Calculo del Alineamiento Estratégico Institucional .....	118
Figura 62 Porcentaje del Alineamiento Estratégico Institucional.....	119
Figura 63 Calificación cuantitativa del Alineamiento Estratégico Institucional...	119
Figura 64 Calificación cualitativa del Alineamiento Estratégico Institucional.....	120

Figura 65 Validación del Modelo de Indicadores Estratégicos Asamblea Nacional .....	128
Figura 66 Validación del Modelo de Indicadores Estratégicos Tame Línea Aérea del Ecuador .....	136
Figura 67 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Estrategia Empresarial ..	142
Figura 68 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Estrategia Empresarial.....	143
Figura 69 Evaluación Individual: Proceso Mejoramiento Continuo.....	144
Figura 70 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Mejoramiento Continuo .....	145
Figura 71 Evaluación Individual: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información.....	146
Figura 72 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información.....	147
Figura 73 Evaluación Individual: Proceso Gestión Financiera.....	148
Figura 74 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Financiera .....	149
Figura 75 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Talento Humano .....	150
Figura 76 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Talento Humano .....	151
Figura 77 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Servicios Empresariales Administrativos .....	152
Figura 78 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios Empresariales Administrativos .....	153
Figura 79 Evaluación Individual: Proceso Gestión Legal .....	154
Figura 80 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Legal .....	155
Figura 81 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Servicio a los Ciudadanos .....	156
Figura 82 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicio a los Ciudadanos.....	157
Figura 83 Evaluación Individual: Proceso Gestión de la Cadena de Servicio SCM .....	158

Figura 84 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de la Cadena de Servicio SCM .....	159
Figura 85 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Operaciones de Servicio GOS .....	160
Figura 86 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Operaciones de Servicios GOS .....	161
Figura 87 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Relación con el Cliente CRM .....	162
Figura 88 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Relación con el Cliente CRM .....	163
Figura 89 Resumen promedio del Modelo de Indicadores Estratégicos de la Asamblea Nacional situación actual.....	164
Figuras 90 Estrategias Aplicadas al Modelo de Indicadores Estratégicos de la Asamblea Nacional .....	166
Figura 91 Evaluación Individual: Proceso Gestión Estrategias Empresariales..	172
Figura 92 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Estrategias Empresariales .....	173
Figura 93 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Mejoramiento Continuo .	174
Figura 94 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Mejoramiento Continuo .....	175
Figura 95 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Medio Ambiente .....	176
Figura 96 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Medio Ambiente .....	177
Figura 97 Evaluación Individual: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información.....	178
Figura 98 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información.....	179
Figura 99 Análisis de la Evaluación Individual: Proceso Gestión Financiera .....	180
Figura 100 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Financiera .....	181
Figura 101 Evaluación Individual: Proceso Gestión Talento Humano.....	182
Figura 102 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Talento Humano .....	183

Figura 103 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos .....	184
Figura 104 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos.....	185
Figura 105 Evaluación Individual: Proceso Gestión Legal .....	186
Figura 106 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Legal .....	187
Figura 107 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Servicios a los Ciudadanos .....	188
Figura 108 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios a los Ciudadanos.....	189
Figura 109 Evaluación Individual: Proceso Gestión Cadena de Servicios (SCM) .....	190
Figura 110 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Cadena de Servicios (SCM).....	191
Figura 111 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Operaciones de Servicios (GOS).....	192
Figura 112 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Operaciones de Servicios (GOS).....	193
Figura 113 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Relación con el Cliente (CRM).....	194
Figura 114 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Relación con el Cliente (CRM).....	195
Figura 115 Resumen promedio del Modelo de Indicadores Estratégicos de la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador situación actual.....	196
Figura 116 Estrategias Aplicadas al Modelo de Indicadores Estratégicos de la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador .....	198

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción Institución del Estado.....	19
Tabla 2 Instituciones y Empresas analizadas.....	21
Tabla 3 Los Siete Ejes de la Revolución Ciudadana.....	24
Tabla 4 Los Doce Objetivos del Buen Vivir .....	26
Tabla 5 Objetivos Estratégicos y Específicos Modelo Empresa Pública .....	32
Tabla 6 Resumen Diagnóstico Indicadores para los casos de estudio .....	61
Tabla 7 Resumen del Impacto en las Instituciones .....	62
Tabla 8 Criterios para crear Indicadores .....	64
Tabla 9 Ponderación para la evaluación .....	67

## RESUMEN

El presente trabajo contiene información sobre la evaluación, análisis e Impacto del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” el mismo que se compone de tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza el análisis de la Empresa del Sector Publico sobre la estructura de las Instituciones del Estado para lo cual se toma aleatoriamente dieciocho Instituciones entre Ministerios y Empresas del Ecuador para el análisis de los Planes Estratégicos con la información que se tomó de las páginas web de acuerdo a la Ley de Transparencia; con la finalidad de revisar el Alineamiento Estratégico con las TIC’s ; considerando los siete ejes de la revolución ciudadana y los 12 objetivos del Buen Vivir. Para crear un Modelo de Empresa Pública definiendo los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos; con una estructura de Procesos Genéricos. Se realizó el diagnostico de los Indicadores al Modelo de Empresa Pública que fue creada, Asamblea Nacional, Contraloría General del Estado, Ministerio de la Coordinación de Sectores Estratégicos.

El capítulo dos se centra en el estudio de la Filosofía, Principios del Modelo de Indicadores, el diseño de la escala de valores para la calificación, el rediseño de seis Indicadores y la creación de tres Indicadores Estratégicos (Grado de Apoyo Operativo, Gerencia y Corporativo) de las TIC’s; para el Modelo de Empresa Pública con su respectiva validación, descripción y una guía general de procedimientos para su utilización.

El tercer capítulo se realiza la validación de la propuesta del Modelo en la Asamblea Nacional, Tame Líneas Aéreas del Ecuador con el reconocimiento de las Instituciones considerando la base legal y se procede a la Validación y al respectivo Análisis del Impacto del Modelo; con la finalidad de disponer una Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para tomar decisiones a nivel Estratégico.

## SUMMARY

This paper contains information about the evaluation, analysis impact of the “Model of indicators for the measuring of the alignment between institutional strategies and the TIC’s strategies for public sector company” that it consists of three chapters.

In the first chapter has performs the analysis of the sector public enterprise about the structure of the state institutions for which is taken to randomly eighteen institutions between ministries and companies of the Ecuador for the analysis for the strategy plans with the information that was taken of the web pages in accordance to the Transparency law; with the purpose of to review strategic alignment with the TICs; considering the seven axes of the citizen revolution and the twelve objectives of the good live. To create a public enterprise model defining the strategic levels, tactical and operational; with a structure public of generic processes. It was performed the diagnostic of the indicators to the Public Enterprise Model that was created, National Assembly, State Comptroller General and Ministry of Coordination of strategic sectors.

The two chapter focuses on the study of the Philosophy, principles of the Indicator Model, the design of the values scale for the rating, the redesign of six Indicators and the creation of three Strategic indicators (Grade Operations Support, Management and Corporate) of the TICs; for the Public Enterprise Model with its respective validation, description and a general guide to procedures for their use.

The third chapter is performed the validation of the proposal of the Model on the National Assembly, Airlines of Ecuador Tame with the recognition of the Institutions considering the legal basis and proceed to the Implementation, Validation and to the respective Model Impact Analysis, with in order to provide a measure of alignment between Institutional Strategies and the TICs strategies to take decisions to strategic level.

## PRESENTACIÓN

En la actualidad considerando un esquema de un mundo globalizado las Tecnologías de la Información y Comunicaciones cada vez van logrando una mayor aceptación a nivel Estratégico en especial en los países desarrollados y actualmente en Sudamérica y en el Ecuador ya que la Gestión Empresarial es más eficaz y eficiente cuando las Tecnologías de la Información están alineadas a las Estrategias Corporativas de las Instituciones.

La presente Tesis permite mejorar la Gestión Institucional aplicando el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”; a través de los Indicadores Estratégicos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Para lo cual se realizo un Análisis del Impacto del Modelo en el sector Público tomando en consideración como casos de estudios a la Asamblea Nacional y Tame Línea Aérea del Ecuador; se ha detectado que las organizaciones por lo general son por Jerarquías, funciones, con tareas definidas considerando la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones.

Se realizo el estudio de Indicadores Estratégicos de TIC’s para la aplicación de los mismos que permitan identificar con mayor seguridad las deficiencias de los Procesos y Actividades para que los Directores o Ejecutivos tomen decisiones Estratégicas con mayor aceptación.

Para la aplicación del Modelo se utilizo los siguientes Indicadores Estratégicos: Grado de Automatización, Apoyo al Proceso, Utilización, On-Line, Alcance, Cobertura, Operativo, Gerencial, Corporativo; para lo cual se utilizó una escala que se genero para las calificaciones de tipo cualitativo, cuantitativo y por porcentaje; con un estándar de uno a cinco para obtener el Promedio de Alineamiento, Impacto Estratégico, Alineamiento Estratégico de cada Proceso y la Ponderación del Proceso en la Institución, para obtener el Alineamiento Estratégico Institucional.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. ESTUDIO DE LA PROBLEMÁTICA DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL ALINEAMIENTO ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y LAS ESTRATEGIAS DE TIC`s PARA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO.**

#### **1.1 DEFINIR UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO**

##### **INTRODUCCIÓN**

El derecho en el Ecuador tiene su cambio Jurídico, tenemos una nueva estructura jurídica del Estado, donde se ha removido todo el sistema existente para que todos seamos partícipes del mismo.

Las Funciones; Ejecutiva, Legislativa, Electora, Judicial, De Transparencia y Control Social han elaborado nuevos pilares acordes con la Constitucionalidad de otros Estados. Se ha dado paso en este proceso de transición creando las nuevas instituciones, reglas y las leyes obsoletas que tendrán que ser depuradas para darle más agilidad y estabilidad jurídica.

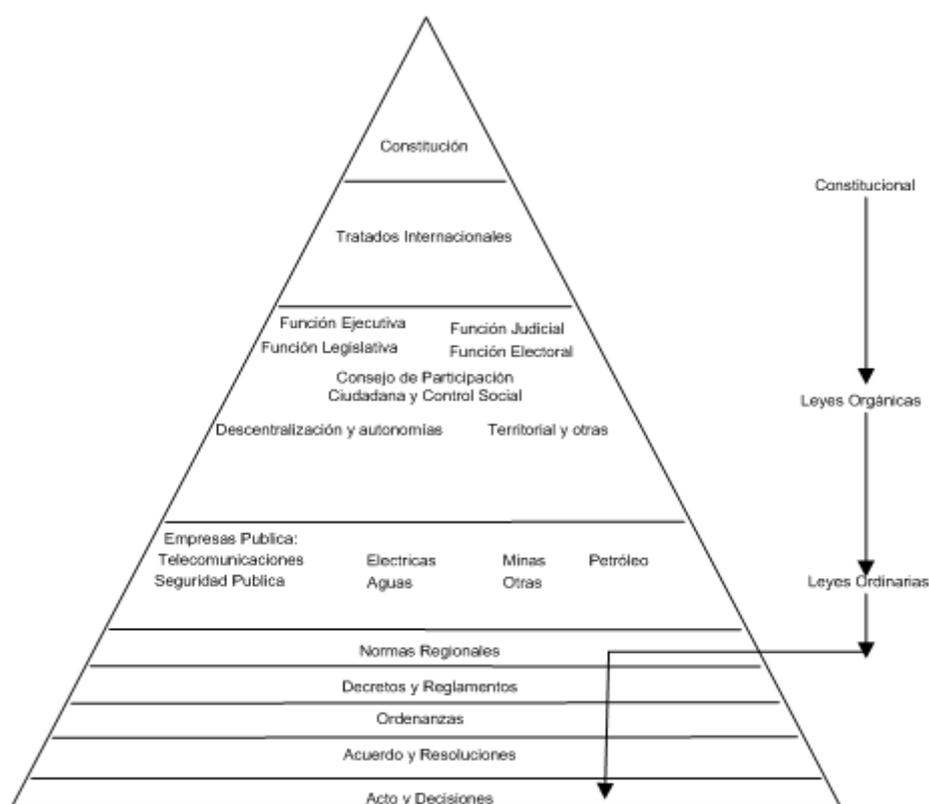
Esta Constitución se caracteriza por ser protectora de los derechos del ciudadano y de la naturaleza, en lo que tiene que ver con el medio ambiente defensora intrínseca. Lo importante de esto es que ciertas instituciones se unifican y otras se crean, sobre todo se ha podido determinar que los políticos en el Ecuador perdieron un espacio valiosísimo y el ciudadano común hizo valer su derecho de opinión y de votante, que se cansó del manejo clientelar.

Ahora con esto de que los partidos políticos tienen que reinscribirse y afiliarse a sus adeptos, se avizora que van a desaparecer algunos y a otros van a fortalecer eso

si le hace bien al Ecuador, porque muchos partidos han fraccionado ideológicamente.

Los derechos de ciudadano, como acción de protección, habeas corpus, habeas data, acceso a la información, acción de incumplimiento acción extraordinaria de protección están plenamente reglamentadas. Las mismas que garantizan su eficacia y su cumplimiento sobre todo que el funcionario público y privado no podrán demorar ninguna acción a favor del ciudadano para la pena de sanción. A continuación se detalla la organización del estado ecuatoriano tomando en consideración la Jerarquía Legal.

**Figura 1 Jerarquía Local Piramidal**



<sup>1</sup>Fuente: Constitución de la República del Ecuador

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

---

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos81/nuevos-poderes-del-estado-ecuatoriano/nuevos-poderes-del-estado-ecuatoriano.shtml>

## **DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicio público y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponde al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayor parte accionaria.

Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentradas.

Las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativo – operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.<sup>2</sup>

### **1.1.1 INSTITUCIONES DEL ESTADO**

Los organismos y entidades que integran el sector público, se encuentran establecidos en el artículo 118 de la Constitución Política de la República del Ecuador y son los siguientes:

---

<sup>2</sup> Tomada de: Ley Orgánica de Empresas Públicas expedida el 16 de Octubre del 2009 Art. 4

1. Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.
2. Los organismos electorales.
3. Los organismos de control y regulación (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social).
4. Las entidades que integran el régimen seccional autónomo.
5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

**Tabla 1 Descripción Institución del Estado**

<b>Ord.</b>	<b>Estructura</b>	<b>Descripción</b>
1	Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.	<p><b>Función Legislativa.-</b> Para el cumplimiento de sus labores, se regirá por la Constitución, la Ley Orgánica de la Función Legislativa, el Reglamento Interno y el Código de Ética. Representada por la Asamblea Nacional.</p> <p><b>Función Ejecutiva.-</b> Estará representada por el Presidente de la República. Será el responsable de la administración pública.</p> <p><b>Función Judicial.-</b> Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establezcan la Constitución y la ley, el Consejo Nacional de la Judicatura.</p>
2	Los Organismos Electorales.	Respecto a la organización electoral, la Constitución menciona que el organismo principal es el Tribunal Supremo Electoral, con sede en Quito y jurisdicción en el territorio nacional. Es persona jurídica de derecho público y goza de autonomía administrativa y

		económica, para su organización y el cumplimiento de sus funciones.
3	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.	Está conformado por los siguientes organismos: Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Ministerio Público, Comisión de Control Cívico de la Corrupción, Superintendencias.
4	Entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.	La Constitución dispone que los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.
5	Organismos Entidades creadas por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal.	Dentro de los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, se pueden mencionar como ejemplo: SRI, CAE, SENESCYT, Banco Central del Ecuador, Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional.  Organismos y Entidades creadas por la Constitución o la Ley para la prestación de servicios públicos (Telecomunicaciones, agua, electricidad entre otras).  Organismos y Entidades creadas por la Constitución o la Ley para Desarrollar actividades Económicas asumidas por el Estado (Transportes Navieros Ecuatorianos – TRANSNAVE, Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea – IAFA, Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE



09	Ministerio de Salud Pública	
10	Línea Aérea Ecuatoriana Tame	
11	Ministerio de Relaciones Laborales	<b>Dependientes</b>
12	Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	Ministerio Telecomunicaciones Corporación Nacional de Telecomunicaciones RTV Ecuador Registro Civil del Ecuador Petroecuador Correos del Ecuador

Fuente: Páginas web de las Instituciones y Empresas

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**De la Tabla No. 2 se deduce:**

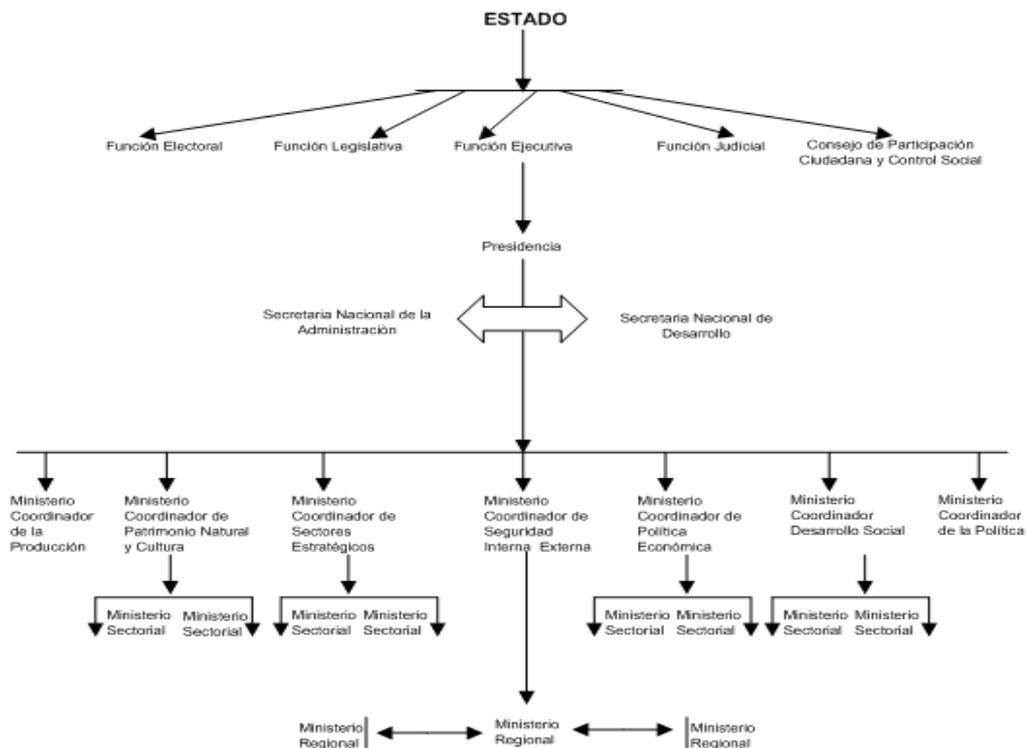
1. Todas las Organismos responden a un esquema de orgánico funcional de manera jerárquica vertical.
2. En estrategia de trabajo se han implementado procesos los que responden generalmente a las funciones de las organizaciones.
3. De la muestra se deduce que solamente el Banco del Estado y la Superintendencia de Bancos y Seguros responde a una estrategia de Alineamiento entre los objetivos organizaciones y los Objetivos de Tecnologías de la Información.
4. Todas las organizaciones deberán responder a la Ejecución de un Plan Estratégico alineado al Plan Estratégico del Estado considerando los siete ejes de la Revolución Ciudadana y los doce objetivos del Plan del Buen Vivir.

Además se considero la Estructura Organizacional del Estado, los siete objetivos de la Revolución Ciudadana y los doce Objetivos del Buen Vivir que se detallaran a continuación. Esta estructura refleja el orden jerárquico de las Instituciones

del Estado así como la relación que existe entre ellas tomando en consideración los siguientes aspectos generales.

- El Estado
- Los poderes del estado ecuatoriano
- Secretaria Nacional de la Administración
- Secretaria Nacional de Desarrollo
- Los siete Ministerios Coordinadores con sus respectivos Ministerios sectorial
- La organización jerárquica del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna Externa con sus respectivos Ministerio Regional.

**Figura 2 Estructura Organizacional del Estado**



<sup>4</sup>Fuente: Constitución del Estado

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

<sup>4</sup> Constitución del Estado Ecuatoriano

**Tabla 3 Los Siete Ejes de la Revolución Ciudadana**

Ord.	Eje	Descripción
1	La Revolución Constitucional.	Se llevo a cavo en un 100% con el golpe de estado al viejo congreso que culmino con el despido intempestivo de 57 diputados electos en las elecciones del 2006 como parte de una estrategia política excelente ejecutada, bajo el padrinazgo del entonces presidente del Tribunal Nacional Electoral, Jorge Acosta. Luego vino el referéndum que permitió las elecciones para asambleístas del 2007, y la Asamblea Constituyente del 2008 y la nueva y vigente constitución política del Ecuador que le han permitido al presidente imponer su modelo y visión en todo el país.
2	Lucha contra la corrupción.	Las veedurías ciudadanas para el combate de la corrupción como lo establece el segundo eje revolucionario, brillan por su ausencia, y existe la sensación colectiva que en la Asamblea Nacional se ha tejido un manto oscuro para encubrir todos los actos de corrupción denunciados, donde la fiscalización ha sido secuestrada. Podemos anotar que en este punto de la propuesta programática se encuentra en categoría de (Materia Pendiente).
3	Revolución Económica.	“Se apoya a las economías populares tales como son los micro-empresarios, comerciantes informales, agricultores y artesanos por medio de micro-créditos denominados 5-5-5 (hasta 5 mil dólares, a 5 años plazo y al 5% de interés anual). También se plantea la democratización de los medios de producción y la creación de empresas mixtas con otros países. (En esta propuesta la acción ha sido eficiente y consecuente, podemos

		hablar de más de un 60% de cumplimiento, lamentablemente empañados por los llamados Bonos, que constituyen simples sinecuras, incapaces de crear un ambiente de desarrollo sostenible, que den empleos y seguridad a la gente).
4	Revolución de Educación y Salud.	En este eje, a pesar de haber realizado la mayor inversión que registra la historia ecuatoriana en materia de salud y educación, aun los resultados no son los esperados, debido principalmente a la falta de una planificación decenal, que permita la incorporación de nuevos actores al proceso, y la confianza necesaria de parte de los usuarios de estos servicios. Pero nadie puede negar que el cambio haya sido importante, y traerá en los próximos años más cambios positivos de mantenerse el nivel de inversión y la adquisición de nuevas tecnologías.
5	Rescate de la dignidad, soberanía y búsqueda de la integración latinoamericana.	En cuanto a política internacional el gobierno nacional, equivocado o no, ha sido extrañamente coherente. Sacó del país la base de Manta, nacionalizo la industria petrolera, se adhirió al bloque del Alba, apoyo las políticas internacionales de sus aliados políticos, busco un acercamiento con Irán, cambio de acreedores, al FMI por China por ejemplo y negoció importantes inversiones con Venezuela en materia de refinerías y obras hidráulicas. Además sus relaciones con Colombia fueron coherentes en base a sus creencias personales y de soberanía nacional. También cabe destacar, la creación y adhesión en este periodo al llamado banco del sur, UNASUR, y Organización de Países Latinoamericanos donde el Ecuador jugó un

		importantísimo papel en sus primeros pasos de creación.
6	Revolución Ecológica.	En cuanto a la revolución ecológica, el gobierno ha iniciado con un plan para la recuperación del Estero Salado en Guayaquil, del que se espera instalar seis plantas para oxigenar en diferentes puntos del brazo de mar. Se planea además, según el éxito de este plan, utilizar el mismo sistema para la recuperación de otros lugares como la laguna de Yaguarcocha, en Imbabura.
7	Revolución del Sistema de Justicia.	Como primer paso para promover la revolución del sistema de Justicia, el Presidente de la República planteó la realización de una consulta popular, que cambiaría la cúpula del Consejo de Judicatura, encargado de escoger a los jueces de la Corte Nacional de Justicia.

Fuente: [www.politica.gob.ec](http://www.politica.gob.ec)

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Tabla 4 Los Doce Objetivos del Buen Vivir**

Ord.	Objetivo	Descripción
1	Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.	Estamos comprometidos en superar las condiciones de desigualdad y exclusión, con una adecuada distribución de la riqueza sin discriminación de sexo, etnia, nivel social, religión, orientación sexual ni lugar de origen. Queremos construir un porvenir compartido sostenible con todas y todos los ecuatorianos. Queremos lograr el buen vivir.
2	Mejorar las capacidades y potencialidades de la	Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades

	ciudadanía.	y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones, conocimientos.
3	Mejorar la calidad de vida de la población.	Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.
4	Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	Promovemos el respeto a los derechos de la naturaleza. La Pacha Mama nos da el sustento, nos da agua y aire puro. Debemos convivir con ella, respetando sus plantas, animales, ríos, mares y montañas para garantizar un buen vivir para las siguientes generaciones.
5	Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	La soberanía es integral y radica en el pueblo. El Estado la garantiza y defiende, reconociendo la unidad en la diversidad. Inspirados en el sueño de Bolívar, construimos la integración de América Latina.
6	Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.	Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.
7	Construir y fortalecer espacios públicos	Construimos espacios públicos seguros y diversos que nos permitan eliminar las

	interculturales y de encuentro común.	discriminaciones. Contribuimos a que florezcan todas las culturas, las artes y la comunicación como derechos y posibilidades para establecer diálogos diversos y disfrutar el uso creativo del tiempo libre.
8	Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	Unidos en la diversidad, somos un país plurinacional e intercultural que garantiza los derechos de las personas y colectividades sin discriminación alguna. Valoramos nuestra diversidad como una fuente inagotable de riqueza creativa y transformadora.
9	Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.	Garantizamos a todas las personas el respeto a los derechos humanos y el acceso a la justicia. Queremos una igualdad entre hombres y mujeres que proteja, en forma integral, a niñas, niños y adolescentes. Promovemos una justicia social, solidaria, imparcial, democrática, intergeneracional y transnacional.
10	Garantizar el acceso a la participación pública y política.	Construimos una democracia en la cual todas y todos nos involucremos y participemos activa y responsablemente en los procesos públicos, políticos y económicos del país. Buscamos el fortalecimiento de las organizaciones, comunidades, pueblos y nacionalidades, para ejercer nuestros derechos y deberes ciudadanos.
11	Establecer un sistema económico social,	Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir.

	solidario y sostenible.	Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.
12	Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.	Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos.

Fuente: [www.politica.gob.ec](http://www.politica.gob.ec)

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## **CONSIDERACIONES PARA GENERAR UN MODELO DE EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO**

Para crear una empresa pública se debe tomar en consideración en primer lugar la Ley Orgánica de Empresas Públicas publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009 y posteriormente la estructura básica de las Instituciones y Empresas Públicas del estado. Además se definirá la Misión, Visión, Principios, Valores, Cuadro de Mando Integral, Objetivos Estratégicos y Específicos.

### **MISIÓN**

Proveer productos y servicios con eficiencia, eficacia, efectividad a los ciudadanos, empresas públicas e instituciones del estado, a través de la generación y aplicación de políticas públicas adecuadas tomando en

consideración los ejes de la Revolución Ciudadana y los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

## **VISIÓN**

Ser competitivos en planificar, crear, implantar, garantizar y solucionar problemas de productos y servicios para los ciudadanos, empresas públicas e instituciones del estado; tomando en consideración que la hora, día no interesa sino que la atención y servicio al cliente es lo primero. En el 2017 ser la empresa pionera alineada las estrategias Institucionales con las Estrategias de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

## **PRINCIPIOS**

Autonomía  
Transparencia  
Excelencia en los productos y servicios  
Cultura de servicio  
Pasión por la investigación y la Innovación  
Somos socialmente responsables  
Actuamos con integridad  
Trabajamos en equipo

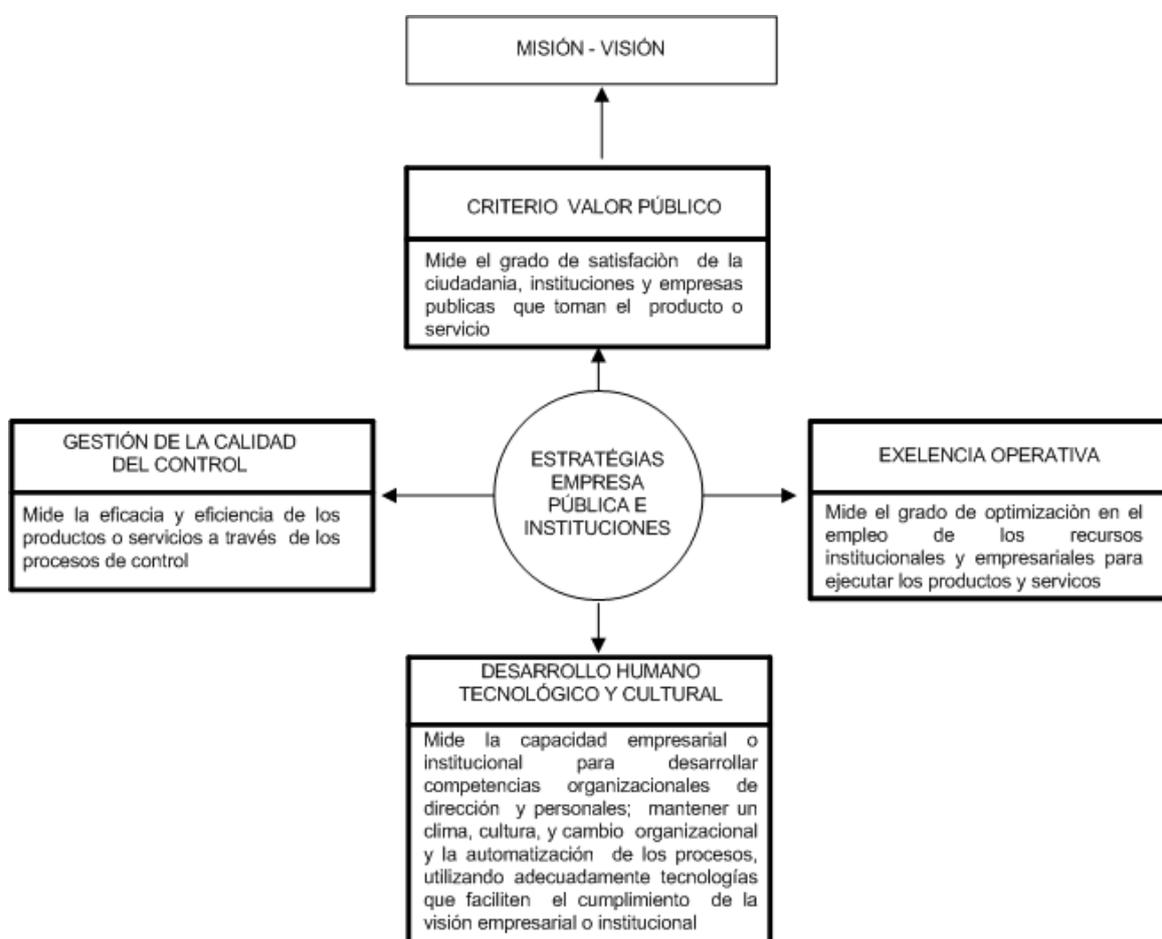
## **VALORES**

Responsabilidad  
Respeto  
Compromiso  
Tolerancia  
Honestidad  
Lealtad

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos<sup>5</sup>

**Figura 3 Cuadro de Mando Integral del Modelo de Empresa Pública (CMI)**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

<sup>5</sup> [http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm)

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS

Los objetivos Estratégicos y específicos del Modelo de Empresas Publica se han desarrollado tomando en consideración la Misión y Visión.

**Tabla 5 Objetivos Estratégicos y Específicos Modelo Empresa Pública**

<b>Ord.</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
1	Conducir a la Empresa Pública hacia la mejora de su desempeño.	<p>Fortalecer la Imagen de la Empresa Pública y generar valor público.</p> <p>Fortalecer los procesos para brindar los productos y servicios a tiempo.</p> <p>Promover la calidad de productos y servicios.</p> <p>Promover la cobertura a nivel nacional con los productos y servicios.</p> <p>Consolidar alianzas estratégicas para mejorar la comercialización de productos y servicios.</p> <p>Promover que la atención al ciudadano y empresas públicas con los productos y servicios sean con eficacia y eficiencia.</p> <p>Realizar el seguimiento de reclamos para control y establecer un mejoramiento continuo.</p>
2	Conducir a la Empresa Pública hacia una planificación moderna.	<p>Fortalecer el sistema de Planificación Estratégica y Operativa así como el Desarrollo Organizacional de la Empresa Pública.</p> <p>Desarrollar el Sistema de Control de Gestión Estratégico y Operativo.</p> <p>Desarrollar el Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y Operativo.</p>

		Mantener la planificación actualizada de acuerdo a normas internacionales.
3	Contribuir a la Gestión efectiva del Talento Humano para mejorar la selección del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.	<p>Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional.</p> <p>Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la Empresa Pública, mediante el fortalecimiento de la función de la capacitación, para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas.</p> <p>Fortalecer la cultura organizacional y práctica de los valores mediante la formación ética de los funcionarios.</p> <p>Proteger el liderazgo y el trabajo en equipo.</p> <p>Diseñar sistema Integrado de Gestión del Talento Humano.</p> <p>Definir políticas de contratos para el personal (Servicios profesionales, ocasionales, nombramiento y libre remoción).</p> <p>Establecer diagnósticos de la situación actual de los trabajadores.</p>
4	Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos.	<p>Elaborar un modelo de alineamiento para las Estrategias Institucionales y las Estrategias de la Tecnología de la Información.</p> <p>Renovar el parque tecnológico (software y hardware).</p> <p>Desarrollar sistemas e incorporar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos para gestionar los productos y servicios.</p> <p>Mantener operables los equipos y medios tecnológicos.</p>

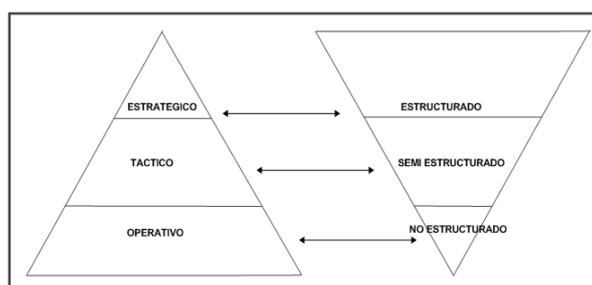
5	Promover la excelencia operativa de la Empresa Pública.	<p>Optimizar el empleo de los recursos empresariales orientados a la sostenibilidad económica financiera.</p> <p>Elaborar estándares para la ejecución de productos y servicios.</p> <p>Mantener operativo los servicios durante las 24 horas del día y los 365 días del año.</p> <p>Implementar procedimientos para la ejecución de productos y servicios.</p>
---	---	---

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

### 1.1.3 PROPUESTA DE UN MODELO EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO

Para realizar la propuesta del modelo de empresa del sector público se consideraran los tres niveles jerárquicos: Estratégico, Táctico y Operativo con una relación directa a la pirámide de decisión donde se considera las decisiones Estructuradas, Semi Estructuradas y No Estructuradas. A continuación se detalla la descripción general a través de una pirámide de decisión; la misma que se basa en Gestión Empresarial con la toma de decisiones en forma jerárquica. De esto se puede deducir que para la toma de una decisión es recomendable a nivel estratégico ya que la información que se dispone será Estructurada y por ende esta se acercara más a la realidad de la situación actual de la Institución o Empresa Pública.

**Figura 4 Pirámide de Decisión**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## **NIVEL ESTRATÉGICO**

La estrategia corporativa define en qué negocios o sectores participa la Institución y determina el papel que cada negocio jugará en el conjunto de la organización. La estrategia crea un nexo entre la Institución y su entorno y por ello, para diseñar una estrategia corporativa, se debe hacer un análisis del entorno que incluirá la competencia, la economía, la tecnología y las condiciones de la sociedad. Las decisiones que se tomarán a nivel estratégico están basadas en la información estructurada que es proporcionada por el nivel táctico que vienen a ser los Indicadores con el respectivo resumen. En el nivel estratégico se puede identificar oportunidades basándonos en experiencias vividas, analizando los factores críticos de éxito los cuales podemos atacar para mejorar ya sea a corto, mediano o largo plazo.

## **NIVEL TÁCTICO**

El nivel táctica presenta características tales como un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizar la toma de decisiones, determinar cursos de acción, es sistémica ya que es una totalidad está formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es iterativa ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta, dinámica e interactivo con los demás y es una técnica que coordina a varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados. En este nivel las decisiones que se toman son semi estructuradas ya que la información que se dispone es semi estructurada; ejemplo los balances financieros. El nivel táctico es la toma de decisiones, el seguimiento y control parcial de los proyectos de la empresa.

## **NIVEL OPERATIVO**

Este nivel se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de las organizaciones de carácter inmediato, que

detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no. Las decisiones que se toman no son estructuradas en vista que la información se encuentra en forma no estructurada por ejemplo contabilidad, inventarios, tesorería, entre otros. Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos. Si los planes operativos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.<sup>6</sup>

Debemos considera que en una pirámide de decisión definida a través de procesos la información va a fluir hacia arriba iniciando como se detallada a nivel operativo, pasando la información consolidada en el nivel táctico y posteriormente a información resumida a nivel estratégico.

## **ESTRUCTURA DE PROCESOS MODELO EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO**

Para el caso de estudios se define la estructura de la Empresa Modelo por Procesos con la finalidad de identificar el nivel estratégico, táctico y operativo. Además se identifica la aplicabilidad del ERP, CRM, SCM, GOS en dichos procesos.

**Nivel Estratégico.-** Son los que guían a la empresa para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Son los procesos que permite definir estrategias y objetivos de la organización está integrado por todos los procesos estratégicos.

**Nivel Táctico.-** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

---

<sup>6</sup> <http://ricardomo19.blogdiario.com/1164555420/planeacion/>

**Nivel Operativo.-** Son procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni tácticos.

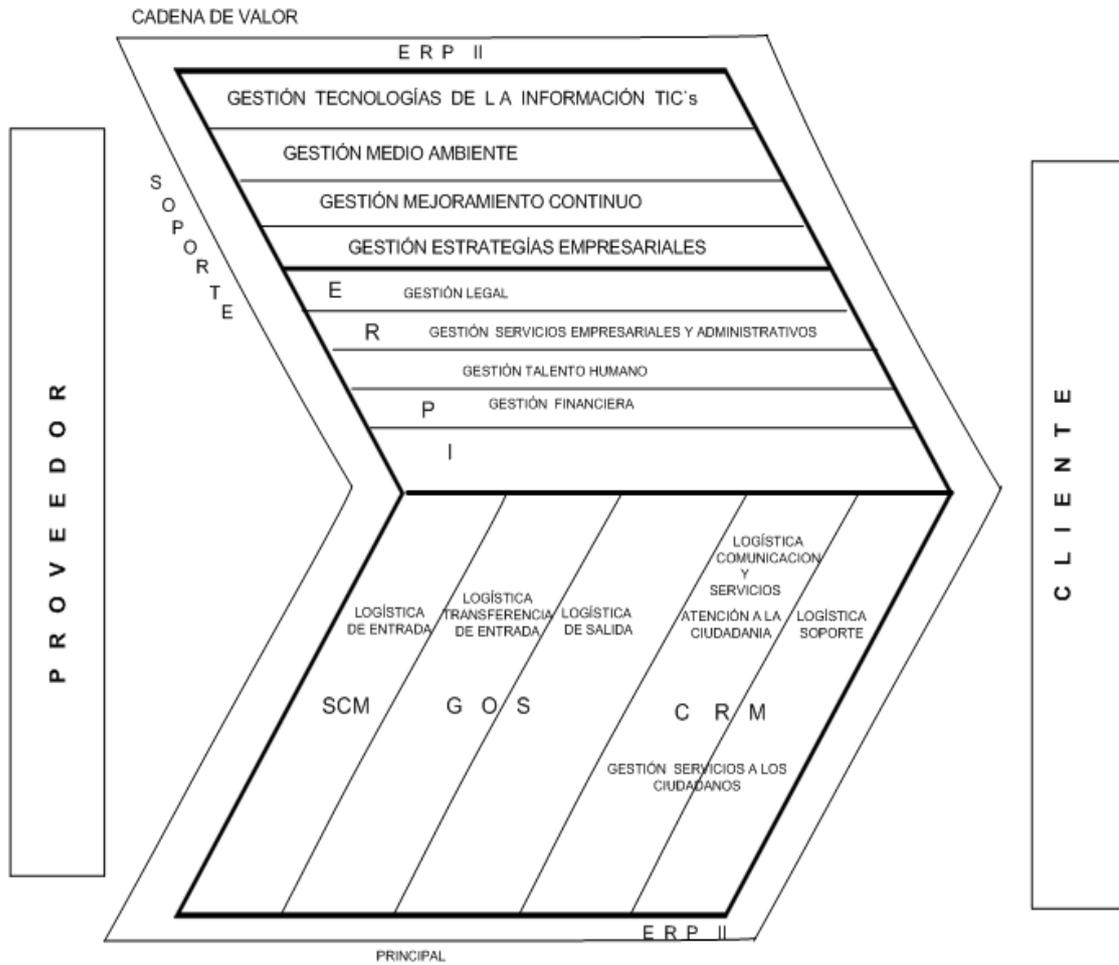
**ERP.-** Es la Planificación de Recursos Empresariales que permitirá la interrelación entre los niveles operativos, tácticos y estratégicos de la empresa pública.

**CRM.-** Es la relación directa con el cliente; se encuentra en el nivel operativo permite gestionar la información para ser procesado a nivel táctico y estratégico.

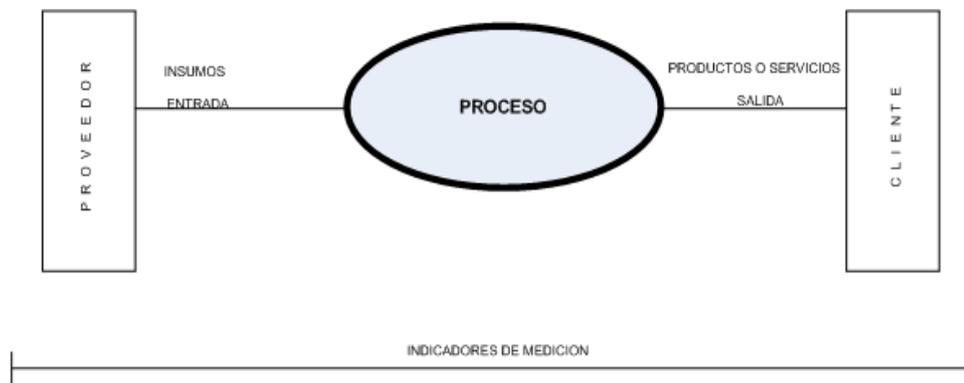
**SCM.-** La Gestión de la Cadena de suministros está formada por todos y cada uno de los elementos que colaboran en crear valor agregado al producto o servicio que la Institución Comercializará.

**GOS.-** La gestión de operaciones y servicios será quien involucra el diseño, planificación, dirección, control, mejora de los sistemas que producen los servicios; en si es la administración de los recursos productivos de la organización a través de la estructura de la cadena de valor.

Figura 5 Estructura de Procesos Genéricos Modelo Empresa Pública



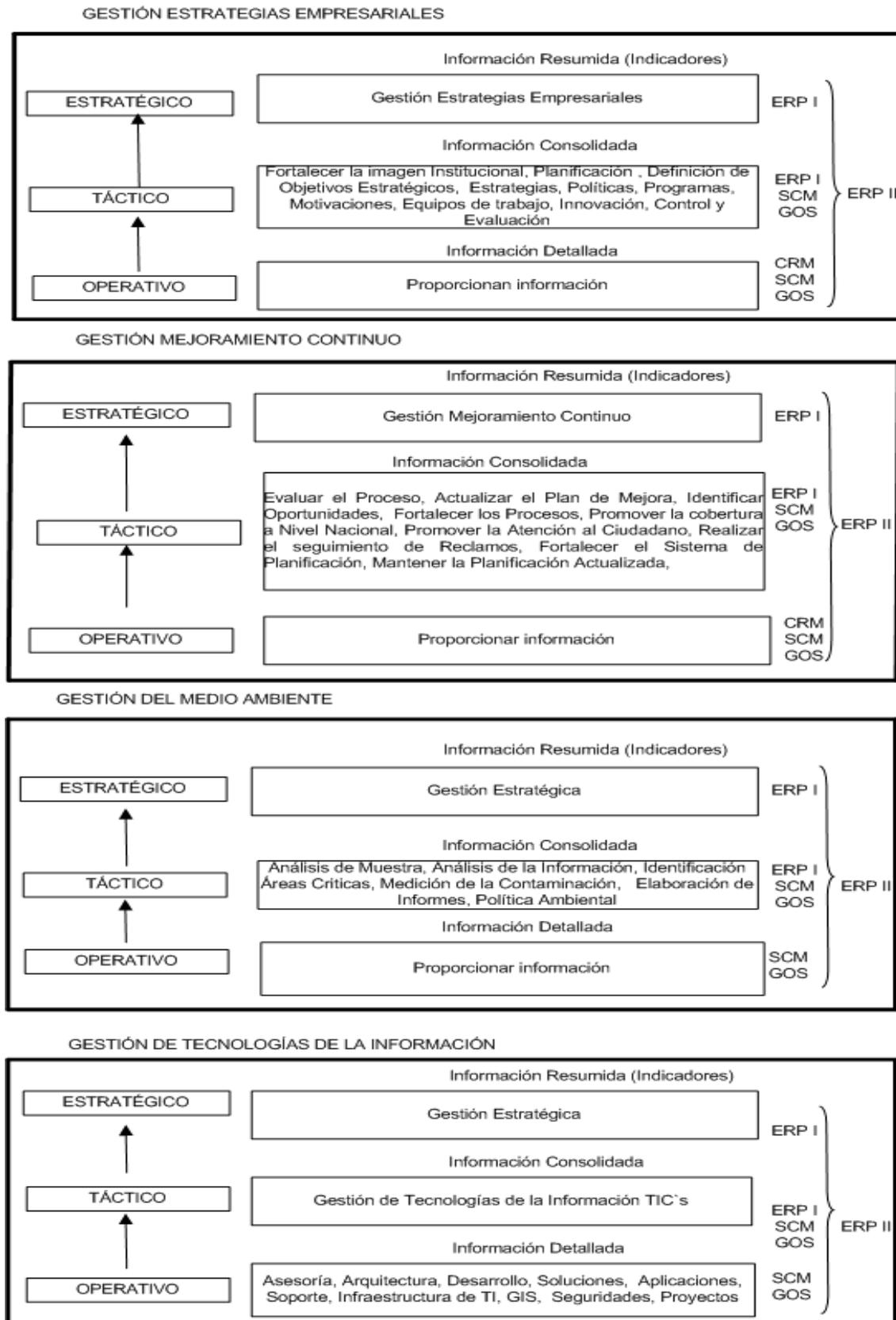
PROTOTIPO DE UN INDICADOR



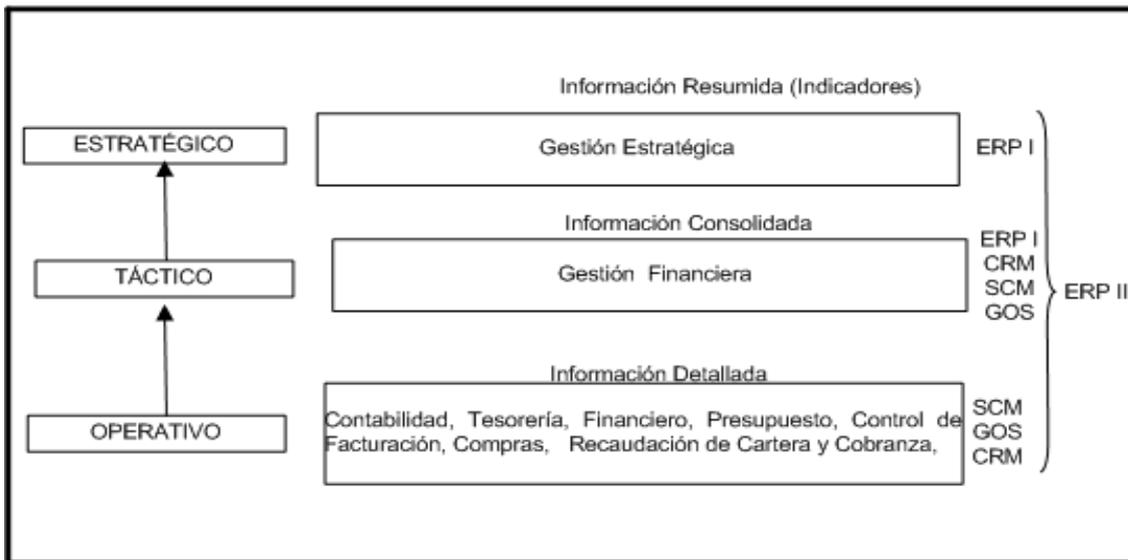
Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## DESCRIPCIÓN POR PROCESOS

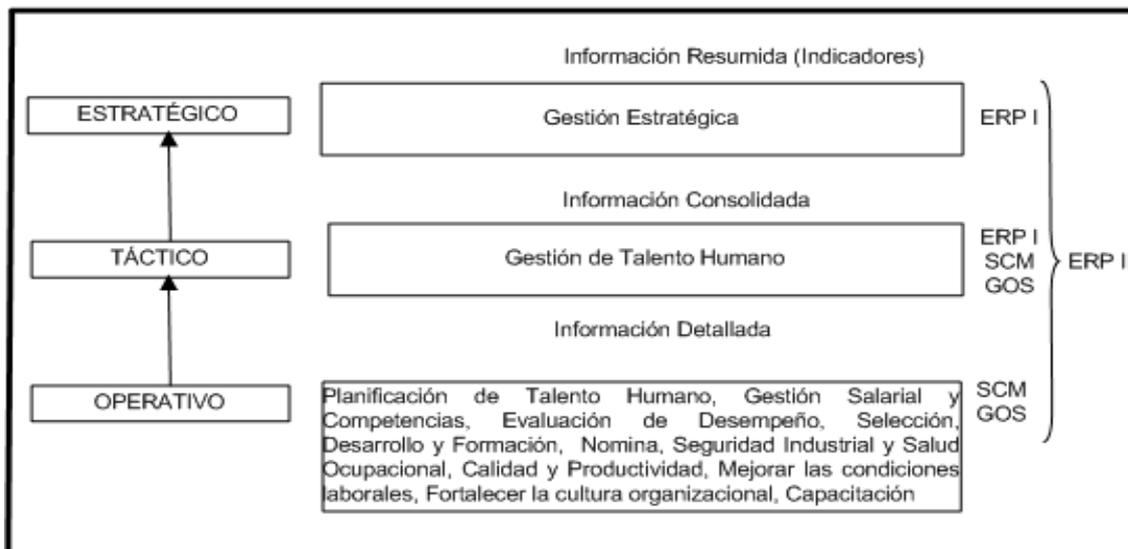
Figura 6 Procesos y actividades Modelo de Empresa Pública



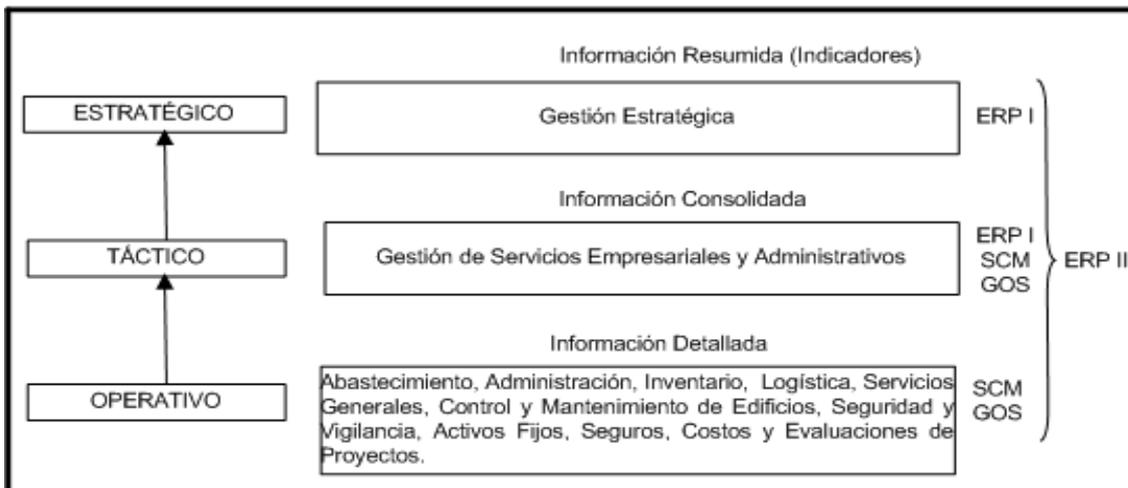
GESTIÓN FINANCIERA



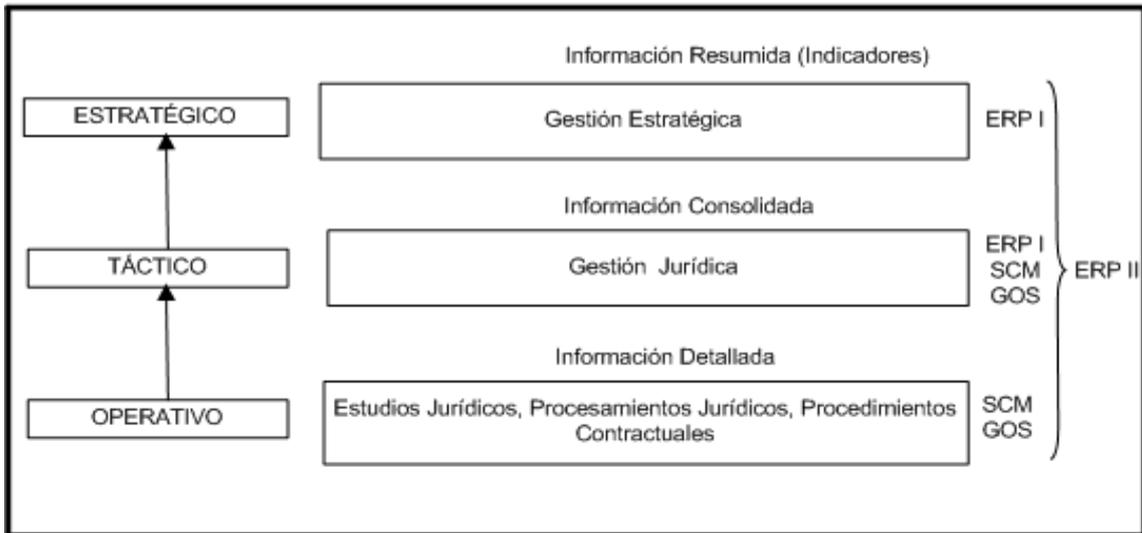
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



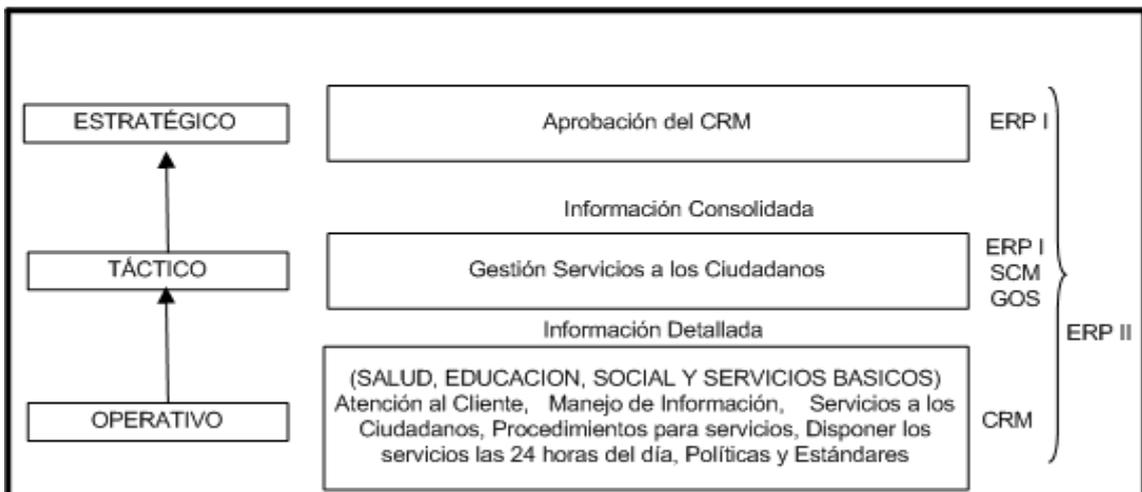
GESTIÓN SERVICIOS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVOS



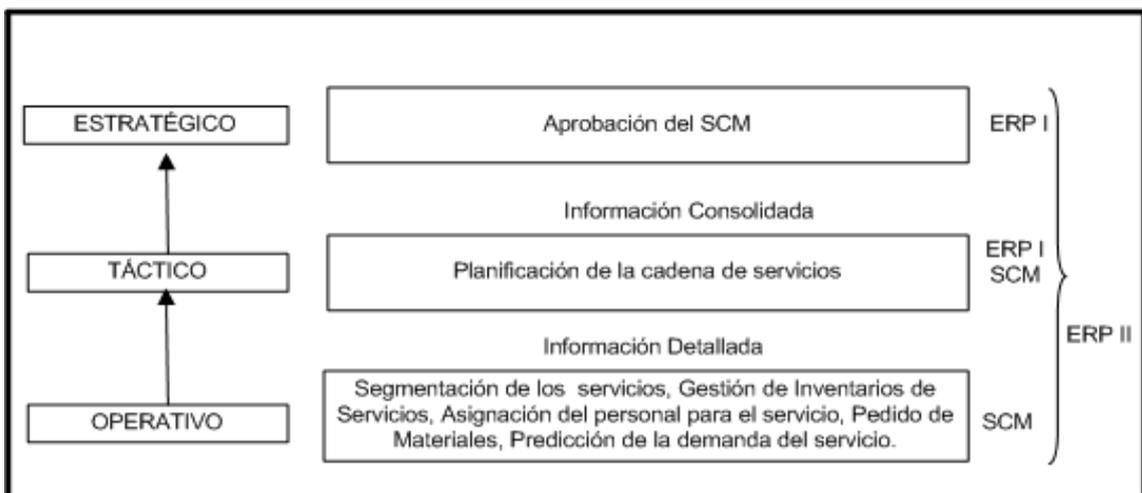
GESTIÓN LEGAL

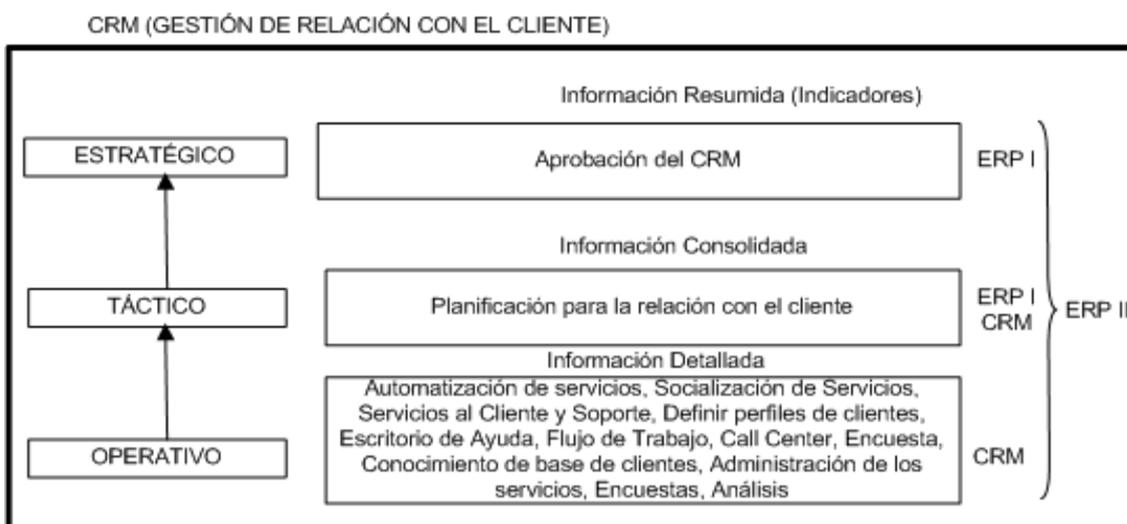
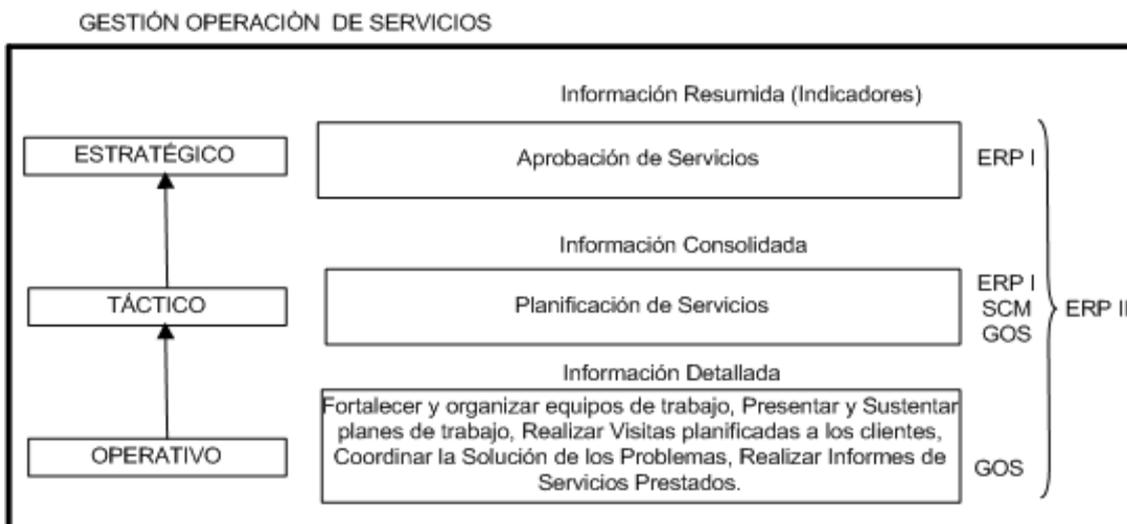


GESTIÓN SERVICIOS A LOS CIUDADANOS



GESTIÓN DE LA CADENA DE SERVICIOS





Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## 1.2 DIAGNÓSTICO SOBRE LOS INDICADORES PARA LA MEDICIÓN EN EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO

Para realizar este diagnóstico se tomo la información que se encuentra disponible en cada página web de la; Asamblea Nacional, Contraloría General del Estado y Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos de acuerdo a la ley de transparencia; revisando los planes Estratégicos tomando como base de conocimiento la misión, visión, valores, principios y sus objetivos estratégicos.

Además se considero a la Empresa Pública Modelo para este diagnóstico.

## 1.2.1 MODELO EMPRESA PÚBLICA

Figura 7 Indicadores Modelo Empresa Pública

INDICADORES EMPRESA MODELO									
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	SIGLA	FORMULA	VARIABLES	META	%	OBSERVACIONES
CRITERIO VALOR PÚBLICO	Conducir a la Empresa Pública hacia la mejora de su desempeño	1.) Fortalecer la imagen de la Empresa Pública y generar valor público	1.) Índice de credibilidad de la EP ante la opinión pública	ICEPOP	$\frac{\text{No. Opiniones favorables} \times 100}{\text{No. Total de atención}}$	No. OF No. TA	Lograr hasta el 2012 que la EP alcance una opinión favorable de su atención del 100%	76	Para llegar al 100% se debe mejorar los procesos de atención al cliente considerando que el tiempo es dinero
		2.) Fortalecer los procesos para brindar los productos y servicios a tiempo	2.) Niveles de atención a los ciudadanos	NAC	$\frac{\text{No. Atención de servicio al ciudadano ejecutadas} \times 100}{\text{No. Total de atenciones planificadas}}$	No. ASCE No. TA	Lograr que los procesos para brindar productos y servicios sean máximo en un día hasta el 2012 en un 95%	80	Mejorar la atención al cliente segmentado correctamente los productos y servicios y definiendo políticas de atención
		3.) Promover la calidad de los productos y servicios	3.) Niveles de satisfacción calidad del producto y servicio	NSCPS	$\frac{\text{No. Reclamos de calidad} \times 100}{\text{No. Total de productos y servicios}}$	No. RC No. TP	Lograr que la calidad de los productos y servicios hasta el 2012 sean mínimo un 95%	75	Establecer controles en la calidad de productos y servicios
		4.) Promover la cobertura a nivel nacional con los productos y servicios	4.) Niveles de cobertura por sectores de los productos y servicios	NCSPS	$\frac{\text{No. Coberturas realizadas} \times 100}{\text{No. Sectores cobertura planificada}}$	No. CR No. SCP	Lograr hasta el 2012 una cobertura del 95% de lo planificado	80	Mejorar políticas para la distribución de los productos y servicios
		5.) Consolidar alianzas estratégicas para mejorar la comercialización de productos y servicios	5.) Niveles de estándares que cumplen las empresas	NECE	$\frac{\text{No. Estándares cumple} \times 100}{\text{No. Total de Estándares exigidos}}$	No. EC No. TEE	Alcanzar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional hasta el 2012 en un 100% con las planificadas	70	Definir un control de políticas que cumplan con estándares para realizar alianzas estratégicas
		6.) Promover que la atención al ciudadano y empresas públicas con los productos y servicios sean con eficacia o eficiencia	6.) Grado de atención con eficacia y eficiencia	GAAE	$\frac{\text{No. Atención con eficacia y eficiencia} \times 100}{\text{No. Total de atención}}$	No. AEE No. TA	Lograr que la atención sea con eficacia y eficiencia hasta el 2012 en un 100%	80	Para lograr se debe Alinear las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC's
		7.) Realizar el seguimiento de reclamos para control y establecer un mejoramiento continuo	7.) Nivel de seguimiento de reclamos	NSR	$\frac{\text{No. Reclamos realizados seguimiento} \times 100}{\text{No. Total de reclamos}}$	No. RRS No. TR	Lograr que hasta el 2012 se realice un seguimiento a soluciones de reclamos en un 100%	80	Establecer un departamento de solución a reclamos que funcione las 24h y 365d año
GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL CONTROL	Conducir a la Empresa Pública hacia la mejora en la planificación moderna	8.) Fortalecer el sistema de Planificación Estratégica y Operativa así como el Desarrollo Organizacional de la Empresa Pública	8.) Grado de cumplimiento de los objetivos del PE 2009-2012	GCOPE	$\frac{\text{No. De Objetivos alcanzados} \times 100}{\text{No. Total de Objetivos del Plan}}$	No. OA No. TOP	Lograr que hasta el 2012 la empresa pública mejore la planificación en un 100%	90	Mejorar el perfil profesional del personal de planificación y una coordinación con presupuesto
		9.) Desarrollar el sistema de control de Gestión Estratégico y Operativo	9.) Nivel de implementación del sistema de Control de Gestión	NISCG	$\frac{\text{No. Proyectos ejecutado SCGEO} \times 100}{\text{No. Proyectos planificados SCGEO}}$	No. PE - SCGEO No. PP - SCGEO	Implementar el sistema hasta el 2012 en un 95%	75	Solicitar al Directorio que incremente el presupuesto para ejecutar y sea política empresarial
		10.) Desarrollar el Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y Operativo	10.1.) Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y Operativo	NISGREO	$\frac{\text{No. Proyectos ejecutado SGREO} \times 100}{\text{No. Proyectos planificados SGEO}}$	No. PE - SGEO No. PP - SGEO	Implementar este sistema hasta el 2012 en un 100% con la finalidad de mejorar la gestión de riesgos	80	Solicitar al Directorio que incremente el presupuesto para ejecutar y sea política empresarial
		10.2.) Grado de Disminución del Riesgo Institucional	GDR	$\frac{\text{No. De Riesgos mitigados} \times 100}{\text{No. Riesgos Estratégicos y Operativos identificados}}$	No. RM No. REOI	Alcanzar en el 2012 una adecuada gestión de Riesgos de Riesgos Institucionales con nivel de certeza mayor al 95%	76	Para Disminuir el Riesgo Institucional se debe establecer controles de riesgos y mejorar recursos humanos en esta áreas	
11.) Mantener la Planificación actualizada de acuerdo a normas internacionales	11.) Grado actualización de la planificación con normas internacionales	GAPNI	$\frac{\text{No. De Actualizaciones realizadas} \times 100}{\text{No. De Actualizaciones planificadas}}$	No. AR No. AP	Lograr que la actualización en planificación sean mínimo cada 6 meses y se cumplan el 100% en el año 2012	80	Definir una política institucional para que exista constates actualizaciones		

INDICADORES EMPRESA MODELO									
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	SIGLA	FORMULA	VARIABLES	META	%	OBSERVACIONES
DESARROLLO HUMANO TECNOLÓGICO Y CULTURAL	Contribuir a la Gestión efectiva del Talento Humano para mejorar la selección del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones	12.) Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional	12.) Índice de clima organizacional	ICO	$\frac{\text{No. Opiniones favorables} \times 100}{\text{No. Total de encuestas}}$	No. OF No. TE	Lograr en el 2012, el nivel de percepción media alta del clima laboral y la cultura organizacional alcance como mínimo 95%	75	Mejorar sus sitios de trabajo, disponer de todos los recursos necesarios para que ejecuten sus funciones
		13.) Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la Empresa Pública, mediante el fortalecimiento de la función de la capacitación, para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas	13.1.) Porcentaje de cargo con roles críticos con Perfiles de Competencias	PCRCPC	$\frac{\text{No. Personal cumple perfiles RC} \times 100}{\text{No. Total personal roles críticos}}$	No. PCPRC No. TPRC	Lograr hasta el 2012, en la empresa pública que al menos el 95% del personal con Roles Críticos cumplan los perfiles de competencia	80	Establecer políticas de empresa para la reafirmación considerando su formación académica si cumple para los roles críticos
			13.2.) Nivel de mejoramiento de la capacitación impartida	NMCI	$\frac{\text{No. De Temarios y Contenidos revisados y mejorados} \times 100}{\text{No. De Temarios y contenidos vigentes}}$	No. TCRM No. TCV	Lograr hasta el 2012 un 100% de temarios y contenidos actualizados para capacitación impartida	80	Disponer de Instituciones y facilitadores calificados para la capacitación
			13.3.) Niveles en que la capacitación satisface los requerimientos empresariales, institucionales	NCSREI	$\frac{\text{Necesidades de capacitación atendidas} \times 100}{\text{Necesidades de capacitación definidas}}$	NCA NCD	Alcanzar en el 2012 que se atiendan el 100% de las necesidades de capacitación de la Empresa Pública	75	Definir que los organismo de capacitación y los facilitadores cumplan perfiles definidos por la empresa además se encuentren actualizados
		14.) Fortalecer la cultura organizacional mediante la formación ética de los funcionarios	14.) Nivel de cumplimiento de Código de Ética	NCCE	$\frac{\text{No. Parámetros Específicos que se cumplen} \times 100}{\text{No. Total de Parámetros del Código de Ética}}$	No. PEC No. TPCE	Mantener un nivel de cumplimiento del 100% del código de ética hasta el 2012	80	Establecer política institucional para que cada mes exista reuniones por departamento para revisar el código de ética
		15.) Proteger el liderazgo y el trabajo en equipo	15.) Nivel de conformación de equipo de alto desempeño	NCEAD	$\frac{\text{No. De Equipos Conformados} \times \text{especialización o sectores} \times 100}{\text{No. Equipos previstos conformar}}$	No. ECES No. EPC	Integrar hasta el 2012 equipos de alto desempeño, organizados por especialización o sectores en un 95%	75	Revisar equipos de trabajo considerando especialización y sus áreas de función
		16.) Diseñar sistema Integrado de Gestión del Talento Humano	16.) Nivel Implementación del Sistema de Talento Humano	NISTH	$\frac{\text{No. Módulos del Sistema implementados} \times 100}{\text{No. Módulos de Sistema Diseñado}}$	No. MSI No. MSD	Lograr hasta el 2012 el 100% de implementación de los módulos del Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano	85	Definir procedimientos manuales con criterios para la administración de recursos humanos que permitan la implementación e el sistema
		17.) Definir políticas de contratos para el personal (servicios Profesionales, Ocasionales, Nombramiento y libre remoción	17.1.) Porcentaje de personal contratado Servicios Profesionales	PPCSP	$\frac{\text{No. Personal contrato servicios profesionales} \times 100}{\text{No. Planificado a Contratar servicios profesionales}}$	No. PCSP No. PCSP	Lograr hasta el 2012 que este tipo de contrato se elimine en un 95% del total de contratos	76	Evaluar este segmento de recursos humanos y pasar a la modalidad de servicios ocasionales o nombramiento
			17.2.) Porcentaje de personal contratado Servicios Ocasionales	PPCSO	$\frac{\text{No. Personal contrato servicios ocasionales} \times 100}{\text{No. Planificado a Contratar servicios ocasionales}}$	No. PCSO No. PCSO	Lograr hasta el 2012 que este tipo de contrato se elimine en un 95% para mejorar la gestión institucional	70	Evaluar este segmento de recursos humanos y pasar a la modalidad de nombramiento
			17.3.) Porcentaje de personal contratado con nombramiento	PPCN	$\frac{\text{No. Personal contratado con nombramiento} \times 100}{\text{No. Planificado a Contratar personal con nombramiento}}$	No. PCN No. PCPN	Lograr hasta el 2012 que este tipo de contrato llegue máximo a un 85% del total del personal de la Institución	80	Evaluar este segmento de recursos humanos y si es necesario modificar el cargo con nombramiento
17.4.) Porcentaje de personal contratado Libre Remoción	PPCLR		$\frac{\text{No. Personal contratado Libre Remoción} \times 100}{\text{No. Planificado a Contratar personal Libre Remoción}}$	No. PCLR No. PCPLR	Lograr hasta el 2012 que solo el 5% del 100% del personal de la Institución sea Libre Remoción	100	Disponer una política institucional (estado) que solo el 5% del 100% de RH sea de libre remoción		

INDICADORES EMPRESA MODELO									
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	SIGLA	FORMULA	VARIABLES	META	%	OBSERVACIONES
DESARROLLO HUMANO TECNOLOGÍA Y CULTURA		18.) Establecer diagnósticos de la situación actual de trabajadores	18.) Índice satisfacción trabajadores de la institución	ICTI	$\frac{\text{No. Opiniones favorables} \times 100}{\text{No. Total de encuestas Trabajadores}}$	No. OF No. TET	Lograr en el 2012, el nivel de satisfacción del personal de las instituciones publicas en un 95%	75	Disponer de políticas de incentivos, por cumplimiento de objetivos, tomar en consideración sus peticiones y dar soluciones
	Desarrollar y Ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos	19.) Elaborar un modelo de alineamiento para las Estrategias Institucionales y las Estrategias de las Tecnologías de la Información	19.) Grado de aceptación de las TIC's por los Miembros del Directorio	SATICMD	$\frac{\text{No. Miembros del Directorio} \times 100}{\text{No. Total Miembros del Directorio}}$	No. MD No. TMD	Lograr hasta el 2012, que el 100% de ejecutivos compartan que las TIC's sean consideradas estratégicas y además tenga votos de injerencia	80	Formular estrategias para el cambio de cultura, comportamiento actitud (ABC) para capacitar al personal del directorio y gerentes
		20.) Renovar el parque Tecnológico (software y hardware)	20.) Nivel de desarrollo tecnológico alcanzado	NDTA	$\frac{\text{No. De unidades en las que se impartió los sistemas} \times 100}{\text{No. Unidades previstas por implantar}}$	No. UIS No. UPI	Alcanzar en el 2012 un nivel de desarrollo tecnológico del 100%	80	Para lograr esto se debe considerar el Gobierno Corporativo y el Gobierno de TIC's como Estratégicos
		21.) Desarrollar sistemas e incorporar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos para gestionar los productos y servicios	21.) Nivel de operatividad de los sistemas implementados	NOSI	$\frac{\text{No. De sistemas operables} \times 100}{\text{No. Total de sistemas requeridos}}$	No. SO No. TSR	Ejecutar como mínimo el 95% del Plan Estratégico de Sistemas aprobado para el periodo 2008 - 2012	75	Para lograr esto se debe considerar el Gobierno Corporativo y el Gobierno de TIC's como Estratégicos
		22.) Mantener operables los equipos y medios tecnológicos	22.1.) Calidad de servicios entregados 22.2.) Nivel de operatividad de los equipos y sistemas	CSE NOES	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos} \times 100}{\text{No. Total de clientes atendidos}}$ $\frac{\text{No. De Fallos y/o caídas del sistema actual} \times 100}{\text{No. De fallos y/o caídas del total de módulos}}$	No. CS No. TCA No. FCS A No. FCSTM	Mantener en forma progresiva el grado de satisfacción de nuestros usuarios para lograr el 95% el 2012 Disminuir en un 99% las fallas, caídas y daños del sistema y equipos	80 90	Solicitar incremento de presupuesto y justificar a través del TIR y ROI Alineando la Tecnología con el negocio y disponiendo personal calificado para sus funciones
EXCELENCIA OPERATIVA	Promover la excelencia operativa de la empresa pública	23.) Optimizar el empleo de los recursos empresariales orientados a la sostenibilidad económica financiera	23.1.) Nivel de ejecución y financiamiento del Plan Estratégico Comprometido 23.2.) Nivel de eficiencia de los procesos de adquisición y contratación	NEFPEC NEPAC	$\frac{\$ \text{Presupuesto ejecutado} \times 100}{\$ \text{Presupuesto Planificado}}$ $\frac{\text{Tiempo ciclo de proceso mejorado} \times 100}{\text{Tiempo del Ciclo el proceso vigente}}$	No. PE No. PP No. TCPM No. TCPV	Ejecutar por lo menos el 95% del Presupuesto Institucional con Oportunidad Ejecutar en el 95% los tiempos de duración de los procesos en el periodo previsto	85 90	Disponer del presupuesto anual y gastar oportunamente trimestralmente de todas las partidas presupuestaria Elaborar pliegos compras publicas a tiempo, realizar calificaciones y adjudicaciones, tiempos previstos por el INCOP
		24.) Elaborar estándares para la ejecución de productos y servicios	24.) Numero de estándares para la ejecución de productos y servicios	NEEPS	$\frac{\text{No. Estándares en ejecución para los productos y servicios} \times 100}{\text{No. Estándares definidos para la ejecución de productos y servicios}}$	No. EEPS No. EDEPS	Lograr hasta el 2012 aplicar los estándares para la ejecución de los productos y servicios en un 100%	90	Evaluar y modificar estándares para la ejecución de productos y servicios y disponer de un control de calidad
		25.) Mantener operativo los servicios durante las 24 horas del día y los 365 días del año	25.) Nivel de operatividad de los productos y servicios	NOPS	$\frac{\text{No. Atenciones ejecutadas} \times 100}{\text{No. Atenciones planificadas por día}}$	No. AE No. APD	Lograr hasta el 2012 realizar el 99% de las atenciones planificadas	90	Disponer de recursos humanos calificados, presupuesto, políticas definidas y manuales para ejecutar
		26.) Implementar procedimientos para la ejecución de productos y servicios	26.) Nivel de procedimientos de los productos y servicios	NPPS	$\frac{\text{No. Procedimientos ejecutados para la ejecución los productos y servicios} \times 100}{\text{No. Total de procedimientos definidos para la ejecución de un producto o servicio}}$	No. PEEPS No. TPDEPS	Lograr hasta el 2012 utilizar los procedimientos para ejecutar los productos y servicios en un 99%	95	Analizar y modificar el manual de procedimientos para ejecutar los productos y servicios

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 8 Medición de los Indicadores Modelo Empresa Pública

ORD.	INDICADORES	APLI. FORMULA			SAC %	PROY %	PROM%
1	Indicador 1	3800	100	5000	76,00	100,00	88,00
2	Indicador 2	2000	100	2500	80,00	95,00	87,50
3	Indicador 3	750	100	1000	75,00	95,00	85,00
4	Indicador 4	1200	100	1500	80,00	95,00	87,50
5	Indicador 5	35	100	50	70,00	100,00	85,00
6	Indicador 6	2000	100	2500	80,00	100,00	90,00
7	Indicador 7	400	100	500	80,00	100,00	90,00
8	Indicador 8	36	100	40	90,00	100,00	95,00
9	Indicador 9	15	100	20	75,00	95,00	85,00
10	Indicador 10.1	12	100	15	80,00	100,00	90,00
11	Indicador 10.2	19	100	25	76,00	95,00	85,50
12	Indicador 11	28	100	35	80,00	100,00	90,00
13	Indicador 12	450	100	600	75,00	95,00	85,00
14	Indicador 13.1	56	100	70	80,00	95,00	87,50
15	Indicador 13.2	72	100	90	80,00	100,00	90,00
16	Indicador 13.3	48	100	64	75,00	100,00	87,50
17	Indicador 14	120	100	150	80,00	100,00	90,00
18	Indicador 15	15	100	20	75,00	95,00	85,00
19	Indicador 16	17	100	20	85,00	100,00	92,50
20	Indicador 17.1	38	100	50	76,00	95,00	85,50
21	Indicador 17.2	70	100	100	70,00	95,00	82,50
22	Indicador 17.3	8	100	10	80,00	85,00	82,50
23	Indicador 17.4	50	100	50	100,00	100,00	100,00
24	Indicador 18	600	100	800	75,00	95,00	85,00
25	Indicador 19	8	100	10	80,00	100,00	90,00
26	Indicador 20	8	100	10	80,00	100,00	90,00
27	Indicador 21	6	100	8	75,00	95,00	85,00
28	Indicador 22.1	2800	100	3500	80,00	95,00	87,50
29	Indicador 22.2	18	100	20	90,00	99,00	94,50
30	Indicador 23.1	170	100	200	85,00	95,00	90,00
31	Indicador 23.2	180	100	200	90,00	95,00	92,50
32	Indicador 24	27	100	30	90,00	100,00	95,00
33	Indicador 25	18	100	20	90,00	99,00	94,50
34	Indicador 26	19	100	20	95,00	99,00	97,00
		Total			2.748,00	3.307,00	3.027,50
		Promedio			80,82	97,26	94,61
<b>OBSERVACIONES</b>							
SAC	Situación Actual						
PROY	Proyección para el año 2012						
PROM	Promedio						

Misión  
 Visión  
 Principios  
 Valores  
 Objetivos  
 Estrategias  
 Proyectos  
 Acciones

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

La Empresa Pública Modelo demuestra en este caso de estudio un promedio de 80,82 tomando en consideración los 34 Indicadores definidos para la gestión de la empresa.

Figura 9 Impacto frente a la Misión del Modelo Empresa Pública

EMPRESA PUBLICA MODELO																																										
INDICADORES	OBJETIVOS												Calificación Misión	Impacto																												
	objetivo 1	objetivo 2	objetivo 3	objetivo 4	objetivo 5	objetivo 6	objetivo 7	objetivo 8	objetivo 9	objetivo 10.1	objetivo 10.2	objetivo 11			objetivo 12	objetivo 13.1	objetivo 13.2	objetivo 13.3	objetivo 14	objetivo 15	objetivo 16	objetivo 17.1	objetivo 17.2	objetivo 17.3	objetivo 17.4	objetivo 18	objetivo 19	objetivo 20	objetivo 21	objetivo 22.1	objetivo 22.2	objetivo 23.1	objetivo 23.2	objetivo 24	objetivo 25	objetivo 26						
1	Indicador 1	70																																			5	10	50			
2	Indicador 2		80																																			10	10	100		
3	Indicador 3			75																																		5	10	50		
4	Indicador 4				80																																	10	10	100		
5	Indicador 5					70																																5	10	50		
6	Indicador 6						80																																10	10	100	
7	Indicador 7							80																															10	10	100	
8	Indicador 8								90																														10	10	100	
9	Indicador 9									75																													5	10	50	
10	Indicador 10.1										80																												10	10	100	
11	Indicador 10.2											76																											5	10	50	
12	Indicador 11												80																										10	10	100	
13	Indicador 12													75																									5	10	50	
14	Indicador 13.1														80																								10	10	100	
15	Indicador 13.2															80																							10	10	100	
16	Indicador 13.3																75																						5	10	50	
17	Indicador 14																	80																					10	10	100	
18	Indicador 15																		75																				5	10	50	
19	Indicador 16																			85																			10	10	100	
20	Indicador 17.1																				76																		5	10	50	
21	Indicador 17.2																					70																	5	10	50	
22	Indicador 17.3																						80																10	10	100	
23	Indicador 17.4																							100															10	10	100	
24	Indicador 18																								75														5	10	50	
25	Indicador 19																									80														10	10	100
26	Indicador 20																										80													10	10	100
27	Indicador 21																											75											5	10	50	
28	Indicador 22.1																												80										10	10	100	
29	Indicador 22.2																													90									10	10	100	
30	Indicador 23.1																														85								10	10	100	
31	Indicador 23.2																															90							10	10	100	
32	Indicador 24																																90						10	10	100	
33	Indicador 25																																	90					10	10	100	
34	Indicador 26																																			95	10	10	100			
																																									2800	

Tabla para Impacto			Calificación	Promedio Impacto
Bajo	0 hasta	39	1	87,50
Medio	40 hasta	79	5	
Alto	80 hasta	100	10	

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

El Impacto de los Indicadores frente a la misión de la Empresa Modelo en este caso de estudio es de 87,50.

## **PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA MODELO**

- Los 34 indicadores creados para la evaluación de la Empresa Modelo se realizaron tomando en consideración la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores que fueron creados basándose en las organizaciones del sector público y en la Ley de creación de Empresas Públicas. Se ha determinado que es un problema de estandarización de indicadores por segmentos de Empresas o Instituciones Públicas.
- La medición de los indicadores se realiza en forma directa hacia la misión y visión de la Empresa Modelo.
- No existe un indicador que permita realizar un alineamiento entre las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC`s.
- La información tomada para realizar la validación de la Empresa Modelo es referencial.

### **1.2.2 ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR**

#### **MISIÓN**

Legislar y Fiscalizar con Excelencia y Transparencia para coadyuvar al desarrollo integral del Estado, en un marco de democracia y participación.

#### **VISIÓN**

La Asamblea Nacional participativa y transparente, legislando y fiscalizando con excelencia, para el buen vivir.

#### **PRINCIPIOS**

Autonomía

Democracia  
Gobernabilidad  
Participación Ciudadana  
Transparencia  
Excelencia  
Cultura de Servicio.

## **VALORES**

Responsabilidad  
Respecto  
Compromiso  
Tolerancia  
Honestidad  
Lealtad.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Contar con una Agenda Legislativa, que garantice el Buen Vivir
- Fiscalizar la Gestión Pública
- Establecer un Plan de participación ciudadana para los procesos de Legislación, Fiscalización y Rendición de Cuentas.
- Establecer un sistema de Gestión Organizacional de calidad para un desempeño<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec)

Figura 10 Indicadores Asamblea Nacional

INDICADORES ASAMBLEA NACIONAL								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS	META ANUAL	UNIDAD RESPONSABLE	INDICADOR	ACCIONES	%	SIMILAR AL OBJETIVO EP MODELO
Establecer un Plan de Participación Ciudadana para los procesos de Legislación y Rendición de Cuentas	Proporcionar información segura, positiva, real y trascendente sobre todas las actividades que desarrolla la Asamblea Nacional	Poner en conocimiento de la ciudadanía a través de documentos impresos y en diferentes idiomas la Constitución Leyes y todo lo relacionado con la Asamblea Nacional	Implementar el 50% de la planificación de comunicación	Comunicación	Actividades realizadas Actividades programadas	-Diagramación impresión y publicación de la Constitución Reformada -Impresión y Publicación del Informe de Gestión del Presidente de la Asamblea Nacional -Presentación del Informe de Gestión -Diseñar, imprimir materiales de comunicación (banners, trípticos, gigantografías, laminas, invitaciones) -Diagramar, diseñar e imprimir publicaciones de Leyes, guías ciudadanas y otras publicaciones	50	Fortalecer la imagen de la Empresa Pública y generar valor público (Ref. Obj. No.1 EPM)
		Fortalecer la imagen Institucional y difundir el trabajo Legislativo mediante medios de prensa, tv, radio, de Audio y video	Implementar el 50% de lo planificado	Comunicación	Actividades realizadas Actividades programadas	-Cds, DVDs, imprimibles, cajas y tinta para difusión del material audiovisual -Gestionar alquiler de equipos para eventos de la Institución -Gestionar la implementación de set de tv incluye sistemas y equipos de video (primer piso), entre otros	50	Fortalecer la imagen de la Empresa Pública y generar valor público (Ref. Obj. No.1 EPM)
		Fortalecer la gestión de la Dirección de Comunicación	Implementar el 30% de lo planificado	Comunicación	Actividades realizadas Actividades programadas	-Capacitar al equipo de trabajo -Publicación en la prensa escrita -Monitorear medios (Escopusa) y servicios de Prensa Latina, entre otros.	30	Fortalecer los procesos para brindar los productos y servicios a tiempo(Ref. Obj. No.2 EPM)
		Fortalecimiento de la Radio Institucional y Tv, como parte del SIL		Comunicación	Actividades realizadas Actividades programadas	-Implementar el sistema satelital para desconexiones locales -Implementar sistemas de transmisores, 19 repetidoras a nivel nacional (Fase Dos) -Equipos básicos para producción en televisión -Implementar la WEB TV	50	Promover a la cobertura a nivel nacional con los productos y servicios (Ref. Obj. No.4 EPM)
Establecer un Sistema de Gestión Organizacional de calidad para un desempeño Institucional óptimo	Instaurar un enfoque sistémico en la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia de corto, mediano y largo plazos, que orienten a la Asamblea Nacional en el cumplimiento del SIL.	Implementar una cultura de Planificación Institucional	Cumplir con el 50% de lo programado	Planificación	Planificación Cumplida Planificación Programada	-Asesorar en temas de Planificación Institucional (PAI), PAPP (POA) e Inversión Pública -Difundir la Planificación Estratégica Institucional (PEI) la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y la programación Anual Política Pública (PAPP)	50	Fortalece el sistema de Planificación Estratégica y Operativa así como el Desarrollo Organizacional de la Empresa Pública (Ref. Obj. No.8 EPM)
		Planificación Estratégica Institucional (PEI)	50% de lo programado	Planificación	Planificación Cumplida Planificación Programada	-Gestionar los Proyectos de inversión pública Institucional ante la SENPLADES y otros organismos estatales -Informar e ingresar la Planificación Estratégica (PEI) en el SIPeIP de la Senplades	50	Desarrollar el sistema de control de Gestión Estratégica y Operativo (Ref. Obj. No.9 EPM)
		Plan Anual de la Política Pública (PAPP)	100% de lo programado	Planificación	Planificación Cumplida Planificación Programada	-Evaluar y Seguimiento de la (PAPP) (POA) 2012 -Elaboración de la (PAPP) (POA) 2013 -Gestionar aprobación de la (PAPP) (POA) 2013 -Informar e ingresar al SIPeIP de la Senplades 2013	100	Mantener la Planificación de acuerdo a normas internacionales (Ref. Obj. No.11EPM)
	Proveer servicios informáticos y tecnológicos para el procesamiento de datos y acceso a la información, mediante la implementación de una infraestructura tecnológica de punta y el suministro de sistemas y aplicaciones que coadyuven con el desarrollo integral de la Asamblea Nacional	Planificar actualización y mantenimiento de equipos informáticos, comunicación y telecomunicaciones	100% de lo programado	Servicio Tecnológico	Tareas Cumplidas Tareas programadas	-Planificar y ejecutar plan de mantenimiento, crecimiento y actualización de la base de datos -Planificar y ejecutar mantenimiento, crecimiento o actualización de la Infraestructura de Telecomunicaciones -Planificar y ejecutar soporte de CCTV, audio y video, entre otros	100	Mantener operables los equipos y medios tecnológicos (Ref. Obj. No.22EPM)

INDICADORES ASAMBLEA NACIONAL								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS	META ANUAL	UNIDAD RESPONSABLE	INDICADOR	ACCIONES	% SIMILAR AL OBJETIVO EP MODELO	
		Capacitación Talento Humano	100%	Servicios Tecnológicos		-Capacitación ITIL , ISO, PMP, Arquitectura de la información, Networking , Video conferencia DRP, Tecnologías de Desarrollo , Seguridades, Auditoria de Sistemas -Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	100	Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la EP mediante el fortalecimiento de la función de la capacitación para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas(Ref. Obj. No. 13EPM)
	Proporcionar a la Asamblea Nacional los Bienes y Servicios necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones y administrativos con eficiencia eficacia y transparencia	Desarrollar un sistema de abastecimiento que facilite programar los requerimientos de bienes y servicios	100%	Dirección Administrativa	Compras realizadas Compras programadas	-Coordinar y elaborar los PAC -Ejecutar el PAC -Administrar el sistema INCOPI	100	Nivel de eficiencia de los procesos de adquisición y contratación (Ref. Obj. No. 23.2 EPM)
	Administrar el Recurso Humano mediante procesos de Planificación, selección, evaluación y capacitación	Desarrollar e implementar Subsistemas de RRHH por competencias	60% de lo planificado	Dirección de RRHH	Tareas Cumplidas Tareas programadas	-Levantar la Información a Formular el manual de inducción -Implementar el manual de inducción -Gestionar la aprobación de la estructura ocupacional -Evaluación de Desempeño	60	Diseñar sistema integrado de Gestión de Talento Humano (Ref. Obj. No.18 EPM)
		Elaboración y Ejecución del Plan anual de Capacitación	100% de lo presupuestado	Dirección de RRHH	Tareas Cumplidas Actividades programadas	-Determinar necesidades -Elaborar Plan de Capacitación -Programar Capacitación -Coordinar la capacitación de la Escuela Legislativa -Programar capacitación Especializada -Programar capacitación en Aulas Virtuales	100	Diseñar sistema integrado de Gestión de Talento Humano (Ref. Obj. No.16 EPM)

Fuente: www.asambleanacional.gob.ec

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 11 Medición de los Indicadores Asamblea Nacional**

ORD.	INDICADORES	SAC %	PROY %	PROM%
1	Indicador 1	50,00	100,00	75,00
2	Indicador 2	50,00	100,00	75,00
3	Indicador 3	30,00	100,00	65,00
4	Indicador 4	50,00	100,00	75,00
5	Indicador 5	50,00	100,00	75,00
6	Indicador 6	50,00	100,00	75,00
7	Indicador 7	100,00	100,00	100,00
8	Indicador 8	100,00	100,00	100,00
9	Indicador 9	100,00	100,00	100,00
10	Indicador 10	100,00	100,00	100,00
11	Indicador 11	60,00	100,00	80,00
12	Indicador 12	100,00	100,00	100,00
		840,00	1.200,00	1.020,00
		70,00	100,00	85,00

**Misión**

**Visión**

**Principios**

**Valores**

**Objetivos**

**Estrategias**

**Proyectos**

**Acciones**



OBSERVACIONES	
SAC	Situación Actual
PROY	Proyección para el año 2012
PROM	Promedio

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Para este caso de estudios se toma 12 objetivos de la Asamblea Nacional que son similares al Modelo Empresa Pública.

**Figura 12 Frente a la Misión de la Asamblea Nacional**

ASAMBLEA NACIONAL																	
INDICADORES	OBJETIVOS												Calificación	Misión	Impacto		
	objetivo 1	objetivo 2	objetivo 3	objetivo 4	objetivo 5	objetivo 6	objetivo 7	objetivo 8	objetivo 9	objetivo 10	objetivo 11	objetivo 12					
1 Indicador 1	50													5	10	50	
2 Indicador 2		50												5	10	50	
3 Indicador 3			30											1	10	10	
4 Indicador 4				50										5	10	50	
5 Indicador 5					50									5	10	50	
6 Indicador 6						50								5	10	50	
7 Indicador 7							100							10	10	100	
8 Indicador 8								100						10	10	100	
9 Indicador 9									100					10	10	100	
10 Indicador 10										100				10	10	100	
11 Indicador 11											60			5	10	50	
12 Indicador 12												100		10	10	100	
																	810
																	57,86

Tabla para Impacto			
Bajo	0	hasta	39
Medio	40	hasta	79
Alto	80	hasta	100

Calificación	
1	
5	
10	

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

El impacto referencial de los Indicadores frente a la misión de la Asamblea Nacional es de 57,86% de los indicadores parciales tomados por efectos de evaluación como caso de estudio del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa Sector Publico”; del Plan Anual de la Política Pública (PAPP) Plan Operativo Anual 2012 (POA) con Presupuesto por Actividad; de acuerdo a la información tomada de pagina web que se encuentra disponible de la Ley de Transparencia; de igual manera tomando en consideración el cumplimiento proyectado a uno y dos años en cada caso del Plan definido anteriormente.

## **DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DIAGNOSTICADOS DE LA ASAMBLEA NACIONAL COMO CASO DE ESTUDIO.**

- De los 12 Indicadores considerados para el caso de estudio la Asamblea Nacional fueron evaluados en vista que el segmento del negocio es diferente.
- La falta de un mayor número de indicadores en el área de Recursos Humanos y Tecnológicos en la Asamblea Nacional con relación al Modelo de Empresa Pública ha ocasionado que su gestión estratégica sea de un bajo nivel.
- Por la falta de indicadores específicos de acuerdo al Modelo de Empresa Pública se han realizado la medición de doce indicadores relacionados a la gestión de la Institución obteniendo un promedio del 70,00% referente a los porcentajes de gastos; demostrando que esta Institución Dispone Alto en la gestión de los indicadores evaluados como referencia para el caso de estudio.
- El impacto de los indicadores y objetivos específicos frente a la misión tiene un promedio referencial del 57,48% en relación al Plan Anual de la Política Pública (PAPP) Plan Operativo Anual 2012 (POA) con Presupuesto por Actividad del año; tomando como referencia para el caso de estudio el Modelo de Empresa Pública.

### **1.2.3 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

#### **MISIÓN**

Somos el Organismo Técnico superior de Control, que efectúa auditorias a las entidades públicas y privadas que perciben recursos públicos, para verificar su correcta utilización y recomendar el mejoramiento de su gestión.

## **VISIÓN**

“En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”.

## **VALORES**

Transparencia

Responsabilidad

Honestidad

Respeto

Lealtad

Imparcialidad

Compromiso.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Gestión Estratégica

Gestión del Talento Humano

Gestión de Control Interno y Externo

Gestión de la Calidad<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)

Figura 13 Indicadores Contraloría General del Estado

INDICADORES CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO						
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META	
PERSPECTIVA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO	Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño	1.) Fortalecer la imagen de la Contraloría y generar valor público	1.) Índice de credibilidad de la CGE ante la opinión pública	$\frac{\text{No. Opiniones favorables} \times 100}{\text{No. Total de opiniones recogidas}}$	50	Lograr hasta el 2012 que la CGE alcance una opinión favorable de su Gestión superior al 80%
		2.) Fortalecer los procesos de participación ciudadana en el ejercicio del Control Gubernamental	2.1.) Niveles de participación ciudadana	$\frac{\text{No. Sports publicitarios} \times 100}{\text{No. Sports publicitarios planificados}}$	5	Llegar al menos a 5 regionales del país a través de los sports publicitarios, hasta el 2010
			2.2.) Niveles de atención de quejas y denuncias	$\frac{\text{No. Q-denuncias atendidas} \times 100}{\text{No. Q-denuncias recibidas}}$	70	Atender e informar de los resultados de Q-D al 100% en el periodo 2009-2012
		3.) Promover la transparencia y rendición de cuentas	3.) Niveles de transparencia y rendición de cuentas	$\frac{\text{No. Informes presentados} \times 100}{\text{No. Informes aprobados}}$	30	Alcanzar en el 2012 el 100% cumplimiento de la Ley de Transparencia y Rendición de cuentas
	4.) Consolidar las Alianzas Estratégicas	4.) Nivele de Relacionamento interno y externo	$\frac{\text{No. Convenios en ejecución} \times 100}{\text{No. Convenios suscritos}}$	30	Ejecutar al menos un convenio anual de los suscritos	
PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CONTROL	Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño	5.) Fortalecer el Sistema de Planificación Estratégica y Operativa así como el Desempeño Organizacional de la Contraloría	5.) Grado de cumplimiento de los objetivos del PEI 2009-2012	$\frac{\text{No. Objetivos alcanzados} \times 100}{\text{No. Total de objetivos del plan}}$	25	Lograr hasta el 2012 que la CGE mejore los resultados de su gestión de un 30% mas con respecto al 2008
		6.) Desarrollar el Sistema de Control de Gestión Estratégico y Operativo	6.) Nivel de implementación del sistema de control de Gestión	$\frac{\text{No. Proyectos ejecutados SCGEO} \times 100}{\text{No. Proyectos planificados SCGEO}}$	0	Hasta el fin del año 2010 se encuentra implementado SCGEO en el 100%
		7.) Desarrollar el Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y Operativo	7.1.) Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y Operativo	$\frac{\text{No. Proyectos ejecutados SGREO} \times 100}{\text{No. Proyectos planificados SGREO}}$	0	Hasta el fin del año 2010 se encuentra implementado SGREO en el 100%
			7.2.) Grado de Disminución del Riesgo Institucional	$\frac{\text{No. Riesgos Mitigados} \times 100}{\text{No. Riesgos Estr. Y Operat. identificados}}$	15	Alcanzar en el 2012 una adecuada gestión de Riesgos Institucionales con nivel de certeza mayor al 80%
Modernizar y fortalecer los diferentes mecanismos de control Gubernamental con observancia de los principios constitucionales y que contribuyen las herramientas necesarias para asegurar oportuna y eficazmente la transparencia de la administración pública.	8.) Fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades publicas	8.) Nivel de Mejoramiento de Sistema de Control Interno	$\frac{\text{No. Actualizaciones de conocimiento brindadas} \times 100}{\text{No. Actualizaciones planificadas}}$	30	Lograr hasta el 2012 que el sistema de Control interno mejore en un 20% en referencia de la línea base del 2008	
	9.) Fortalecer el Sistema de Control externo	9.1.) Nivel de Cobertura del Control Gubernamental	$\frac{\text{No. De Entes Sujetos de acciones de control} \times 100}{\text{No. Total de entes del catastro}}$	40	Alcanzar hasta el 2012 un nivel de cobertura superior al 75% de entes relevantes	
		9.2.) Grado de Impacto del control externo	$\frac{\text{No. De Entidades con novedades en el periodo anterior} \times 100}{\text{No. Entidades con novedades en el periodo actual}}$	0	Lograr en el 2012 se aumente el impacto de la gestión de la CGE en un 50%	
		9.3.) Nivel de aplicabilidad de las recomendaciones	$\frac{\text{No. Recomendaciones aplicadas} \times 100}{\text{No. De recomendaciones emitidas}}$	40	Alcanzar hasta el 2012 que el sistema de control externo mejore en un 20% respecto a la línea base	
	10.) Promocionar y consolidar el Sistema de Control Gubernamental Participativo	10.) Nivel de consolidación del sistema de control gubernamental participativo	$\frac{\text{No. Exámenes ejecutados conjuntamente con otros organismos de control} \times 100}{\text{No. Exámenes planificados}}$	0	Realizar hasta el 2010 10 exámenes conjuntos entre organismos de control	
	11.) Actualizar la reglamentación normativa interna	11.) Grado de actualización de la Normativa	$\frac{\text{No. Normas y regla. Actualizados} \times 100}{\text{No. Total de normas, Reglamentos por actualizar}}$	10	Lograr hasta el 2012 que al menos el 95% e la normatividad y reglamentación de CGE se encuentre actualizada difundida	
	12.) Fortalecer el proceso de desconcentración de las competencias a las direcciones regionales y delegaciones provinciales	12.) Nivel de fortalecimiento de la desconcentración	$\frac{\text{No. De R. y D.P. desconcentradas} \times 100}{\text{No. Total de Direcciones R. y Delegaciones P.}}$	10	Alcanzar en el 2012 un nivel de desconcentración del 70% de las Direcciones regionales y Delegaciones Provinciales	
	13.) Definir y regular las relaciones con las Auditorías internas	13.) Nivel de coordinación con las auditorías internas	$\frac{\text{No. De acciones coord. Cumplidas A.I.} \times 100}{\text{No. Total de acciones planificadas}}$	50	Lograr hasta el 2012 un 100% de coordinación con las A.I.	
	14.) Definir asesoría técnica de calidad cuando se lo requiera	14.) Nivel de oportunidad en la atención de consultas	$\frac{\text{No. De consultas atendidas dentro del plazo} \times 100}{\text{No. Total de consultas recibidas}}$	65	Disminuir en un 50% los tiempos de duración de los procesos en la atención de consulta	

INDICADORES CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO						
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FORMULA	META	
PERSPECTIVA G. C.	Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos, Gubernantes, misionales y de apoyo de la Contraloría General del Estado	15.) Implantar la Gestión por Procesos como parte de un componente estructural para la mejora organizacional	15.1.) Grado de identificación de los procesos misionales	$\frac{\text{No. Procesos misionales caracterizados} \times 100}{\text{No. Total de procesos misionales identificados}}$	0	Hasta el 210 caracterizar el 0% 100% de los procesos identificados
			15.2.) Grado de optimización de los procesos misionales	$\frac{\text{No. Procesos optimizados} \times 100}{\text{No. Total de procesos medulares existentes}}$	0	A alcanzar en el 2012 un alto nivel de Gestión por procesos en la CGE.
			15.3.) Niveles de simplificación de procedimientos misionales	$\frac{\text{No. Procedimientos simplificados} \times 100}{\text{No. Total de procedimientos vitales}}$	20	A alcanzar a optimizar y simplificar en el 2012, los procedimientos operativos y administrativos de lo servicios que brinda la CGE.
		16.) Alcanzar y mantener la certificación del sistema de Gestión de Calidad, según estándar NTE ISO 9001 2001	16.) Porcentaje de implementación del sistema de Gestión de Calidad	$\frac{\text{No. Actividades cumplidas del Plan} \times 100}{\text{No. Total de actividades planificadas}}$	0	Lograr hasta el 2012 que el Sistema de Gestión de Calidad de la CGE. Sea certificado en especial los procesos misionales
DESARROLLO HUMANO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL	Contribuir a la Gestión efectiva del Talento Humano para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones	17.) Mejorar las condiciones laborales y clima organizacional	17.) Índice de clima organizacional	$\frac{\text{No. Opiniones positivas} \times 100}{\text{No. Total de encuestas}}$	0	Lograr en el 2012 el nivel de percepción media alta del clima laboral y la cultura organizacional alcance como mínimo 85%
		18.) Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la Contraloría, mediante el fortalecimiento de la función, para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas	18.1.) Porcentaje de cargo con roles críticos con perfiles de competencia	$\frac{\text{No. Personal cumple perfiles RC} \times 100}{\text{No. Total personal roles críticos}}$	10	Lograr hasta el 2012 en la CGE que al menos el 95% del personal con Roles Críticos cumpla los perfiles de competencias
			18.2.) Nivel de mejoramiento de la capacitación impartida	$\frac{\text{No. De temarios y contenidos, revisados y mejorados} \times 100}{\text{No. De temarios y contenidos vigentes}}$	10	Lograr hasta el 2012 un 100% de temarios y contenidos actualizados para capacitación impartida
			18.3.) Nivel en que la capacitación satisface los requerimientos institucionales	$\frac{\text{Necesidades de capacitación atendidas} \times 100}{\text{Necesidades de capacitación identificadas}}$	20	A alcanzar en el 2012 que se atiendan la totalidad de las necesidades de capacitación de la CGE.
		19.) Fortalecer la cultura organizacional y práctica de valores mediante formación ética de los funcionarios	19.) Nivel de cumplimiento Código de Ética	$\frac{\text{No. Parámetros Específicos que se cumplen} \times 100}{\text{No. Total Parámetros del código de Ética}}$	0	Mantener un nivel de cumplimiento de 100% del código de ética y código de Auditor hasta el año 2010
		20.) Potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo	20.) Nivel de conformación de equipos de alto desempeño	$\frac{\text{No. De equipos conformados x especialización o sectores} \times 100}{\text{No. De equipos previsto conformar}}$	30	Integrar hasta el 2012 equipos de alto desempeño organizados por especialización o sectores
		21.) Diseñar el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano	21.) Nivel de implantación del Sistema de Talento Humano	$\frac{\text{No. De Módulos del Sistema implementados} \times 100}{\text{No. Módulos de Sistema diseñados}}$	0	Lograr hasta el 2012 una completa implementación de los módulos del Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano
		DESARROLLO HUMANO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL	Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnologías y Recursos Informáticos	22.) Renovar el paquete tecnológico (hardware y software)	22.) Nivel de desarrollo tecnológico alcanzado	$\frac{\text{No. Unidades en la que se implantó los sistemas} \times 100}{\text{No. Unidades previstas por implantar}}$
23.) Desarrollar sistemas e incorporar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos de control	23.) Nivel de operatividad de los sistemas implantados			$\frac{\text{No. De Sistemas Operables} \times 100}{\text{No. Total de Sistemas requeridos}}$	30	Ejecutar como mínimo el 95% de los Planes Estratégico de Sistemas PEITRI aprobado para el periodo 2008-2012
	24.) Mantener operables los equipos y medios tecnológicos			24.1.) Calidad de los servicios entregados	$\frac{\text{No. De clientes satisfechos} \times 100}{\text{No. Total de clientes atendidos}}$	45
24.2.) Nivel de operabilidad de los equipos y sistemas				$\frac{\text{No. De Fallos y/o caídas del Sistema actual} \times 100}{\text{No. De fallos y/o caídas del sistema año anterior}}$	30	Disminuir en un 60% las fallas caídas y daños del sistema y equipos
EXCELENCIA OPERATIVA	Excelencia Operativa	25.) Optimizar el empleo de los recursos Institucionales orientados a la sostenibilidad económico - financiera	25.1.) Nivel de Ejecución y financiamiento del plan Estratégico C.	$\frac{\$ \text{Presupuesto ejecutado} \times 100}{\$ \text{Presupuesto planificado}}$		Ejecutar por lo menos el 90% del presupuesto institucional con oportunidad
			25.2.) Nivel de eficiencia de procesos de ado y contratación	$\frac{\text{Tiempo ciclo proceso mejorado} \times 100}{\text{Tiempo del ciclo el proceso vigente}}$		Disminuir en un 50% los tiempos de duración de los procesos en el periodo previsto

Fuente: www.contraloria.gob.ec

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 14 Medición de los Indicadores Contraloría General del Estado

ORD.	INDICADORES	SAC %	PROY %	PROM%
1	Indicador 1	50,00	80,00	65,00
2	Indicador 2.1	5,00	95,00	50,00
3	Indicador 2.2	70,00	100,00	85,00
4	Indicador 3	30,00	100,00	65,00
5	Indicador 4	30,00	90,00	60,00
6	Indicador 5	25,00	90,00	57,50
7	Indicador 6	0,00	100,00	50,00
8	Indicador 7.1	0,00	100,00	50,00
9	Indicador 7.2	15,00	80,00	47,50
10	Indicador 8	30,00	100,00	65,00
11	Indicador 9.1	40,00	75,00	57,50
12	Indicador 9.2	0,00	50,00	25,00
13	Indicador 9.3	40,00	60,00	50,00
14	Indicador 10	0,00	100,00	50,00
15	Indicador 11	10,00	95,00	52,50
16	Indicador 12	12,00	70,00	41,00
17	Indicador 13	50,00	100,00	75,00
18	Indicador 14	65,00	100,00	82,50
19	Indicador 15.1	0,00	100,00	50,00
20	Indicador 15.2	0,00	100,00	50,00
21	Indicador 15.3	20,00	100,00	60,00
22	Indicador 16	0,00	100,00	50,00
23	Indicador 17	0,00	85,00	42,50
24	Indicador 18.1	10,00	95,00	52,50
25	Indicador 18.2	10,00	100,00	55,00
26	Indicador 18.3	20,00	100,00	60,00
27	Indicador 19	0,00	100,00	50,00
28	Indicador 20	30,00	100,00	65,00
29	Indicador 21	0,00	100,00	50,00
30	Indicador 22	30,00	100,00	65,00
31	Indicador 23	30,00	100,00	65,00
32	Indicador 24.1	45,00	95,00	70,00
33	Indicador 24.2	30,00	90,00	60,00
34	Indicador 25.1			
35	Indicador 25.2			
		697,00	3.050,00	1.873,50
		21,12	92,42	56,77

OBSERVACIONES	
SAC	Situación año 2009
PROY	Proyección para el año 2012
PROM	Promedio
	Indicador 25.1 el valor es en millones de dólares
	Indicador 25.2 en número de días

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

La Contraloría General del Estado de acuerdo a la medición realizada como caso de estudio; con la información del año 2008 tomada de la página web de acuerdo a la ley de transparencia; el promedio referencial de la medición de los indicadores es del 21.128% proyectándose al mejoramiento continuo hasta el año 2012.

Figura 15 Impacto frente a la Misión Contraloría General del Estado

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO																																			
INDICADORES	OBJETIVOS												Calificación	Misión	Impacto																				
	objetivo 1	objetivo 2	objetivo 3	objetivo 4	objetivo 5	objetivo 6	objetivo 7	objetivo 8	objetivo 9	objetivo 10	objetivo 11	objetivo 12				objetivo 13	objetivo 14	objetivo 15	objetivo 16	objetivo 17	objetivo 18.1	objetivo 18.2	objetivo 18.3	objetivo 19	objetivo 20	objetivo 21	objetivo 22	objetivo 23	objetivo 24.1	objetivo 24.2	objetivo 25.1	objetivo 25.2			
1	Indicador 1	50																														5	10	50	
2	Indicador 2.1	5																														1	10	10	
3	Indicador 2.2	70																														5	10	50	
4	Indicador 3		30																													1	10	10	
5	Indicador 4			30																												1	10	10	
6	Indicador 5				25																											1	10	10	
7	Indicador 6					0																										1	10	10	
8	Indicador 7.1						0																									1	10	10	
9	Indicador 7.2							15																								1	10	10	
10	Indicador 8								30																							1	10	10	
11	Indicador 9.1									40																						5	10	50	
12	Indicador 9.2									0																						1	10	10	
13	Indicador 9.3									40																						5	10	50	
14	Indicador 10										0																					1	10	10	
15	Indicador 11											10																				1	10	10	
16	Indicador 12												10																			1	10	10	
17	Indicador 13													50																		5	10	50	
18	Indicador 14														65																	5	10	50	
19	Indicador 15.1															0																1	10	10	
20	Indicador 15.2															0																1	10	10	
21	Indicador 15.3																20															1	10	10	
22	Indicador 16																0															1	10	10	
23	Indicador 17																	0														1	10	10	
24	Indicador 18.1																		10													1	10	10	
25	Indicador 18.2																				10											1	10	10	
26	Indicador 18.3																					20										1	10	10	
27	Indicador 19																						0									1	10	10	
28	Indicador 20																							30								1	10	10	
29	Indicador 21																								0							1	10	10	
30	Indicador 22																									30						1	10	10	
31	Indicador 23																										30					1	10	10	
32	Indicador 24.1																											45				5	10	50	
33	Indicador 24.2																												30			1	10	10	
34	Indicador 25.1																																		
35	Indicador 25.2																																		
																			610																
																	Tabla para Impacto		Calificación																
																	Bajo	0 hasta 39	1																
																	Medio	40 hasta 79	5																
																	Alto	80 hasta 100	10																
																	Promedio Impacto		18,48																

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

El impacto referencial como caso de estudio de los Indicadores frente a la misión de la Contraloría General del Estado es 18.48.

## **DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DIAGNOSTICADOS CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

Para este caso de estudios se consideraron 33 Indicadores de la Contraloría General del Estado para realizar una descripción general.

- No dispone de un indicador específico que permita medir el alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC`s.
- Por la falta de indicadores específicos se han realizado la medición de treinta y tres indicadores relacionados a la gestión de la Institución obteniendo un promedio referencial como caso de estudio del 21,12. Debemos aclarar que su proyección hasta el 2012 es de 92,42.
- El impacto referencial de los indicadores y objetivos específicos frente a la misión tiene un promedio del 18,48% evaluado como caso de estudio.

### **1.2.4 MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN DE SECTORES ESTRATÉGICOS**

#### **MISIÓN**

Lograr que el aprovechamiento de los recursos estratégicos sea racional, eficiente y sostenible; y, que la prestación de los servicios públicos sea efectiva y llegue a toda la población, a través de la generación y aplicación de políticas públicas adecuadas; la priorización y coordinación de la ejecución de proyectos integrales, aprovechando las sinergias para el cumplimiento de los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

#### **VISIÓN**

Al 2016 ser el modelo de gestión para el aprovechamiento racional, sostenible y eficiente de los recursos mineros, hidrocarbúricos e hídricos, y la prestación efectiva de los servicios públicos de telecomunicaciones y de electricidad;

generando el máximo beneficio social e impacto económico con una mínima afectación ambiental, orientados a garantizar los derechos de la población.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

No dispone en la página web hasta el día 11 de julio del 2012

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los Sectores Estratégicos.
- Incrementar la autonomía técnica y tecnológica de los Sectores Estratégicos
- Incrementar la redistribución y la equidad desde los Sectores Estratégicos
- Reducir el impacto ambiental en la gestión y ejecución de los proyectos de los Sectores Estratégicos.
- Incrementar la soberanía (autosostenibilidad) energética
- Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los Sectores Estratégicos.

El Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos no dispone un Plan Estratégico Institucional hasta el 11 de julio del 2012 que se realizó la evaluación respectiva de acuerdo a lo manifestado en la página web<sup>9</sup>. Solo dispone publicado los Ejes Estratégicos. Cabe indicar que no se pudo evaluar los indicadores de

---

9

este Ministerio en vista que no los dispone en la página web (Además se sujetan al Art. 260 y 262 del régimen común de propiedad intelectual). Pero debemos considerar para el análisis de los problemas a esta Institución en vista que es el órgano rector de todas los Ministerios y Empresas Publicas Estratégicas.

### **DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DIAGNOSTICADOS AL MINISTERIO COORDINADOR DE SECTORES ESTRATÉGICOS.**

- De los 34 Indicadores generados el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos no se pudo evaluar ninguno en vista que no dispone información disponible en la página web.
- El no disponer de indicadores no puede realizar una medición de ninguna clase (financiera, proyectos, estratégico).
- La falta de indicadores y tomando en consideración su organigrama estructural y sus ejes institucionales demuestran que las TIC`s no están consideradas como Estratégicas.
- No existen indicadores que permitan medir el impacto frente a misión

#### **1.2.5 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN E IMPACTO DE LOS INDICADORES**

Para realizar la evaluación de los indicadores se tomo el número de indicadores que fueron analizados para este caso de estudio en cada institución en relación directa a la misión, visión, principios, estrategias, proyectos y valores como se describe a continuación el resumen.

**Tabla 6 Resumen Diagnóstico Indicadores para los casos de estudio**

MEDICION DE LOS INDICADORES	No. INDICADORES	PROMEDIO	
		SITAUACION ACTUAL	PROYECCION
Empresa Modelo	34	80,82	97,96
Contraloria General del Estado	33	21,12	92,42
Asamblea Nacional	12	70,00	100,00
Ministerio Coordinador S.E.	-	-	-

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Para realizar el análisis y la evaluación del impacto para este caso de estudio se tomo los indicadores que fueron analizados en cada institución en relación directa a la misión como se detalla a continuación.

**Tabla 7 Resumen del Impacto en las Instituciones**

IMPACTO		PROMEDIO
INSTITUCIONES	No. INDICADORES	SITUACION ACTUAL
Empresa Modelo	34	87,50
Contraloria General del Estado	33	18,48
Asamblea Nacional	12	57,48
Ministerio Coordinador S.E.	-	-

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

### **1.3 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS POR FALTA DE ALINEAMIENTO DE INDICADORES**

Una vez realizado la evaluación como caso de estudio de los Indicadores del Modelo Empresa Pública, Asamblea Nacional, Contraloría General del Estado y Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos se ha llegado a determinar los siguientes problemas en forma general:

- No se ha estandarizado el concepto de gestión en las organizaciones del sector público.
- No existe un respaldo técnico para ejecución de gobierno de TI en las instituciones.
- No se han definido políticas de gestión de TI para Instituciones y Empresas del Sector Público.
- No existen indicadores para medir el impacto de TI en el sector público

- No se Encuentra la unidad de TI dentro de la estructura organizacional como Estratégico.
- Al momento las Instituciones analizadas no disponen de métricas e indicadores específicos para la medición de la eficacia y eficiencia que permitan el alineamiento del Gobierno Corporativo con el Gobierno de TIC`s.
- Por la falta de indicadores estratégicos no se ha logrado tener injerencia en la Aptitud, Cultura, Comportamiento (ABC) de los altos funcionarios de las Instituciones analizadas; para que la Gerencia de Tecnologías de la Información sea considerada como Estratégica y no como al momento en las Instituciones analizadas están como tácticas y operativas. Basándose en el nuevo paradigma a nivel mundial de empresas de primer orden tales como: (Amazon, eBay, Apple, Motorola, Sony, (sector estatal dispone Indicadores Estratégicos; Perú, España, Chile, Colombia de acuerdo a información CEPAL). El Gerente General (CEO) y el Gerente de Tecnologías de la Información (CIO) deben tener el mismo poder de decisión y la misma jerarquía. Además el CIO de las Instituciones y Empresas analizadas debería ser parte del Directorio con derecho a voz y voto en equidad frente a todos los ejecutivos. Para que los temas de Tecnologías de la Información (TI) no sean tratados como Operativos en las pocas veces que se agenda; si no como Estratégicos ya que van a tener injerencia en cualquier decisión que tome el Directorio (Considerando el punto de vista que toda gestión o decisión que se tome en una Institución o empresas del estado ecuatoriano tiene relación directa con las TIC`s y si no existe un Modelo de Indicadores Estratégicos para la medición no tendrán eficacia y eficiencia).
- La falta de un “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s para empresa del Sector Publico” ha permitido determinar que las Empresas e Instituciones analizadas al momento dispongan de métricas, indicadores;

administrativos, desempeño, financieros, entre otros; para medir el cumplimiento de metas y objetivos pero no disponen un Modelo de Indicadores Estratégicos que permitan el respectivo alineamiento.

#### **1.4 CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN.**

Para nuestro caso de estudio del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s para Empresa del Sector Publico” sé tomara el “Criterio para selección de Indicadores” que se detalla a continuación.

**Tabla 8 Criterios para crear Indicadores**

<b>Criterio de Selección</b>	<b>Preguntas Frecuentes</b>	<b>Objetivo</b>
Pertenencia	¿El indicador expresa que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de acción.
Funcionalidad	¿El indicador es moni toreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador ésta disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

10

Fuente: Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

#### 1.4.1 DISEÑO DEL INDICADOR

Para el diseño de los indicadores tomando los criterios detallados anteriormente se tomarán en cuenta los siguientes aspectos importantes: nombre del indicador, sigla, objetivo del indicador, Definición y conceptos, método de medición, unidad de medida, fórmula, variables, meta, observaciones criterios de dominio:

#### DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

**Figura 16 Formato para identificar indicadores**

INDICADORES EMPRESA MODELO									
	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	NOMBRE	SIGLA	FORMULA	VARIABLES	META	%	OBSERVACIONES

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

<sup>10</sup> Tomado de la Guía para Diseño e Implementación de Indicadores

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Los objetivos estratégicos se encuentran definidos en el Modelo Empresa Pública con relación directa a los ejes principales de la empresa.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Estos objetivos son dependientes de los objetivos estratégicos los mismos que tiene relación directa con los indicadores.

## **NOMBRE DEL INDICADOR**

El nombre del indicador se ha definido tomando en consideración el nombre del objetivo específico relacionando el objetivo estratégico que viene a ser la expresión verbal y precisa y concreta para identificar a un indicador.

## **SIGLA**

Para definir la sigla del indicador se tomo en consideración las primeras letras del nombre del indicador sin considerar los artículos o letras independientes para lograr un término abreviado que represente al indicador.

## **FORMULA**

En el Modelo Empresa Pública la formula se crea a través de una expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. Esta fórmula esta expresada considerando los siguientes parámetros básicos; número de acciones por cien sobre la situación planificada.

## **VARIABLES**

Para la definición de variables se tomo como determinante (No.) Identificando a

La palabra numero con las primeras letras de la definición de la formula multiplicada por una constante.

## **META**

Es lo que se va alcanzar durante la planificación estratégica que por lo general se realiza para tres o cinco años o a su vez cuanto se quiere mejorar frente a la situación actual.

## **PORCENTAJE**

Es la relación del avance que actualmente dispone los indicadores en relación al objetivo específico y estratégico.

## **OBSERVACIONES**

Consiste una definición en cómo mejorar la situación actual determinada a través de la medición de los indicadores; los mismos que pueden ser consideradas como reflexiones y recomendaciones pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador; en cómo lograr una mejor gestión.

## **CRITERIOS DE DOMINIOS**

Para realizar la evaluación de los indicadores con referencia al Impacto frente a la misión del Modelo Empresa Pública se tomo en consideración los siguientes parámetros:

**Tabla 9 Ponderación para la evaluación**

<b>Tabla para Impacto</b>				<b>Calificación</b>
Bajo	0	hasta	39	1
Medio	40	hasta	79	5
Alto	80	hasta	100	10

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Con la medición de estos indicadores nos permiten tomar una decisión de la situación actual para el cumplimiento de los objetivos; es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.

## **MÉTODO DE MEDICIÓN**

Para la medición de los indicadores del Modelo Empresa Pública se realizó con información ficticia tomando en consideración montos, cantidades, situaciones, calidad supuestas para el correcto funcionamiento de una Institución y Empresa Pública considerado que una gestión exitosa como porcentaje referencial es a partir del 95% de acuerdo a estándares en Gestión Empresarial.

## **UNIDAD DE MEDIDA**

Para la medición de los indicadores generados en el Modelo Empresa Pública se utilizó el porcentaje en vista que vamos a medir gestión estratégica con la finalidad de poder tomar decisiones inmediatas.

Esta medición en porcentajes en caso necesario se puede transformar a una calificación basada en escalas.

### **1.4.2 OBJETIVOS DE UN INDICADOR**

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de las decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, entre otros.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos
- Cuantificar los cambios en una situación que se considere problemática
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permitan tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

### 1.4.3 TIPOLOGÍAS DE INDICADORES

Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permite evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades.

11

---

<sup>11</sup> Tomada de la Guía para Diseño e Implementación de Indicadores

## **CAPITULO 2**

### **2. DESARROLLO DEL MODELO INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL ALINEAMIENTO ENTRE LAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONALES Y LAS ESTRATÉGIAS DE TIC`s PARA EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO**

#### **2.1 FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DEL MODELO**

##### **2.1.1 FILOSOFÍA**

El modelo es la representación de la realidad sobre la cual se está tomando decisiones; los modelos pueden ser cuantitativos y cualitativos para la medición y permitirán medir en base a escalas, porcentajes, entre otras; para tomar una decisión con la finalidad de mejorar los escenarios actuales. La tendencia de generar indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o previstas según sea el caso.

##### **2.1.2 PRINCIPIOS**

Fácil aplicación, facilidad para entender, resultados integradores, información Histórica, flexible, integrar otros indicadores adicionales, entre otros.

Los principios definidos anteriormente son los principales que se tomarán en cuenta para el desarrollo del “Modelo de Indicadores para la Medición del

Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's para Empresa del Sector Publico".

### **FÁCIL APLICACIÓN**

Los indicadores son de fácil aplicación en todas las áreas (económico, social, cultural, política, entre otras) tanto a nivel operativo, táctico y estratégico que nos permiten medir la situación actual respecto a lo proyectado.

### **FÁCIL DE ENTENDER**

Son de fácil entendimiento en vista que estos indicadores son definidos con claridad respecto a que se van a evaluar en tiempo presente de la gestión institucional.

### **RESULTADOS INTEGRADOS**

Con la medición de indicadores podemos determinar a nivel de procesos cuales son más deficientes y tomar una decisión para mejorar la gestión Institucional.

### **INFORMACIÓN HISTÓRICA**

Los indicadores nos permiten disponer un historial de las mediciones realizadas a través de una secuencia determinada con la finalidad de disponer información para la toma de decisiones.

### **FLEXIBLES**

La característica de flexibilidad se debe a que en un Modelo de Indicadores podemos incrementar o omitir los procesos y actividades que sean necesarias de acuerdo a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones de la Institución.

El “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa Sector Publico” permite sobrevivir a cambios en la organización, no deben ser afectados por cambios en las metas u objetivos organizacionales, por cambios en el Directorio, gerencias, políticas de estado entre otras. Con la finalidad de que los procesos y las actividades Institucionales se realicen validaciones constantes para que el Directorio tome decisiones oportunas para mejorar la gestión y lograr el éxito propuesto en el Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional.

### **2.1.3 MODELO DE INDICADORES ESTÁNDARES DE TIC`s**

El alineamiento de los Indicadores y sus actividades estarán relacionados a estructurar un “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s para Empresa del Sector Público” que nos permitirá realizar un análisis de la situación actual y tomar correctivos necesarios con la intervención del Directorio de la Institución; a continuación se detalla Indicadores estándares de alineamiento de las TIC`s. De acuerdo a la información tomada como referencia de la Tesis de Alineamiento Estratégico de las TIC`s de la Universidad de Chile.

Indicador grado de automatización

Indicador grado de apoyo al proceso

Indicador grado de utilización

Indicador grado de Apoyo On-Line

Indicador grado de alcance

Indicador grado de cobertura<sup>12</sup>

Cabe indicar que estos Indicadores se personalizaron de acuerdo a los requerimientos de las Instituciones y Empresas Públicas del Ecuador; considerando los Procesos más comunes de todas las Instituciones para la Gestión Administrativa.

---

<sup>12</sup> Información tomada de la Universidad de Chile

**Figura 17 Indicadores Estándares de TIC`s Universidad de Chile**

PROCESO		INDICADOR					
	ACTIVIDAD	Grado e Automatización (GrA)	Grado de Apoyo al Proceso (GrAP)	Grado de Utilización (GrU)	Grado de Apoyo On-Line (GrAOL)	Grado de Alcance (GrAL)	Grado de Cobertura (GrC)
Proceso 1	Actividad 1						
	Actividad 2						
	Actividad 3						
	Actividad N						
Proceso 2							
Proceso 3							
Proceso N							

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

#### 2.1.4 DISEÑO DE LA ESCALA DE VALORES PARA LOS INDICADORES

Para el diseño de escala de valores se tomo las consideraciones generales de la Gerencia Estratégica Empresarial basada en Indicadores que nos permita realizar una calificación cuantitativa y cualitativa a la vez definidos; en un escala, rango, calificación y descripción como se detalla a continuación los mismos que permitirán calificar a los procesos y actividades con la finalidad de determinar el grado de Alineamiento Estratégico del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s para empresa del Sector Publico”.

**Figura 18 Escala de valores para la Validación de Indicadores**

CALIFICACION NUMERADOR					CALIFICACION DENOMINADOR						
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION			
1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT
2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA
3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM
4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP
5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB

Elaborado por: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## 2.1.5 DISEÑO DE INDICADORES PARA EL MODELO DE EMPRESA

### INDICADOR GRADO DE AUTOMATIZACIÓN

Este indicador describe que tan automatizado está un proceso Institucional; con relación a la actividad. Considerando la capacidad actual de automatización y la capacidad de automatización.

La Capacidad Actual de Automatización se refiere al proceso o actividades que poseen apoyo de las TIC's para su ejecución al momento de realizar la evaluación.

La Capacidad de Automatización se refiere al proceso o actividades que por su naturaleza son consideradas automatizables.

#### **Estructura de la formula:**

GrA (nombre del proceso) =CAA/CA

CAA            Capacidad actual de automatización

CDA            Capacidad de automatización

### INDICADOR GRADO DE APOYO AL PROCESO

Se define el grado de apoyo a los procesos o actividades; con la relación de los procesos o actividades satisfechas por el apoyo sobre los procesos, o actividades que disponen apoyo de las Tecnologías de la Información.

#### **Estructura de la formula:**

GrAP (nombre del proceso) = ASA/ADA

PSA            Procesos o actividades satisfechas por el apoyo

PDA            Procesos o actividades que disponen apoyo

## **INDICADOR GRADO DE UTILIZACIÓN**

Este indicador permite evaluar a los procesos y actividades respecto al grado de utilización de sistemas informáticos; con la relación de la utilización del sistema informático y los sistemas informáticos disponibles.

### **Estructura de la formula:**

GrUSI (nombre del proceso) = USI/SID

USI Utilización de sistemas informáticos

SID Sistemas informáticos disponibles

## **INDICADOR APOYO ON-LINE**

Este indicador nos permitirá identificar las actividades que actualmente están en línea así como las actividades disponibles para estar en línea. Ya que cada vez es más frecuente que los procesos y actividades necesiten de funciones de información en el momento en que se requieran y en el lugar en donde ocurre el requerimiento de estas:

### **Estructura de la formula:**

GrAOL (nombre del proceso) = AAL/ADL

AAL Actividades que actualmente están en línea

ADL Actividades disponibles para estar en línea

## **INDICADOR GRADO DE ALCANCE**

Este indicador mide el acceso a funcionalidades operativas existente para cada actividad del proceso con eficacia; considerando el acceso permitido a la actividad y el acceso disponible para la actividad.

### **Estructura de la formula:**

GrAL (nombre del proceso) = APA/ADA

APA Acceso permitido por actividad

ADA Acceso disponible para la actividad

### **INDICADOR GRADO DE COBERTURA**

Este indicador mide la cobertura de funcionalidades operativas compartidas con varias actividades. Con la siguiente relación actividades con acceso compartido y actividades disponibles para compartir.

#### **Estructura de la formula:**

GrC (nombre del proceso)= AAC/ADC

AAC Actividades con acceso compartido

ARA Actividades disponibles para compartir

### **INDICADOR GRADO DE APOYO OPERATIVO**

Este indicador mide el grado de apoyo operativo para gestionar las TIC's considerando la relación apoyo operativo asignado y apoyo operativo planificado. El grado de apoyo operativo esta dado por: recursos humanos, logística, recursos tecnológicos, entre otros.

Estructura de la formula:

GrAO= (nombre proceso) AOA/AOP

AOA Apoyo operativo asignado

AOP Apoyo operativo planificado

### **INDICADOR GRADO DE APOYO GERENCIAL**

Este indicador mide el grado de apoyo gerencial para las TIC's en las Instituciones públicas considerando el apoyo gerencia asignado y el apoyo gerencial planificado, Cadena de valor de la Organización.

Este apoyo es a nivel táctico y esta dado por: las planificaciones realizadas en todas gerencias o departamentos.

**Estructura de la formula:**

GrAG (nombre del proceso)= AGA/AGP

AGA Apoyo gerencial asignado

AGP Apoyo gerencial planificado

**INDICADOR GRADO DE APOYO CORPORATIVO**

Este indicador nos permite medir el grado de apoyo corporativo para las TIC's considerando el apoyo a nivel estratégico ejecutadas en relación a las estrategias, objetivos institucionales definidos.

Este apoyo nos referimos a las decisiones que toma el gestor de las TIC's en los procesos o actividades estratégicas de la Institución y apoyo incondicional del directorio.

**Estructura de la formula:**

GrAC (nombre del proceso)= PIE/PID

APE Apoyo políticas ejecutadas

PID Políticas Institucionales definidas

**2.1.6 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS ESTANDÁRES DISEÑADOS**

Tomando en consideración los Indicadores Diseñados para este Modelo se realiza la medición y evaluación de los procesos, actividades, impacto frente a la (misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos acciones), el impacto por procesos y por ende de toda la Institución o empresa del estado ecuatoriano con la finalidad de aplicar el Modelo de Indicadores.

Figura 19 Modelo de Indicadores Estratégicos de TIC's

NOMBRE DE INSTITUCION : EMPRESA MODELO										FECHA: 22 10 2012			CODIGO A01		VERSION: 1.1		AUTORIZADO : MOISES TOAPANTA		PAG 1/4																						
CALIFICACION NUMERADOR			CALIFICACION DENOMINADOR			INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano																									
ESCALA	RANGO	CAL	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Proceso													
1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	08	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																														
2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	09	2	0,60	0,80	9	Dispone Alto	DA																														
3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	09	3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM																														
4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	09	4	0,25	0,49	8	Dispone Poco	DP																														
5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	09	5	0,00	0,24	5	Dispone Bajo	DB																														
1		Gestión Estrategias Empresariales		FORMULAS															PONDERACION																						
		ACTIVIDADES		CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		10%									
		Fortalecer la imagen Institucional		5	2	5	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Planificación		5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Definición de Objetivos Estratégicos		5	2	5	2	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Estrategias		5	2	5	2	4	2	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Políticas		5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Programas		5	2	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Motivaciones		5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Equipos de Trabajo		5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Innovación		5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Control y evaluación		5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		PROMEDIO		5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	83%	15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%	91%	5,00
		EJECUCION FORMULA		3,33	67%	2,50	50%	3,10	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15	1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,25	0,25	4,99	4,57	0,50			
		ALINEAMIENTO		8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT												
2		Gestión de Mejoramiento Continuo		FORMULAS															PONDERACION																						
		ACTIVIDADES		CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		10%								
		Evaluar el proceso		5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Actualizar el plan de Mejora		4	2	5	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Identificar Oportunidades		5	1	5	1	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Fortalecer los procesos		5	2	4	2	5	1	5	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Promover la cobertura a nivel nacional		5	1	4	1	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Promover la atención al ciudadano		5	1	5	2	5	1	3	1	3	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Realizar el seguimiento de Reclamos		5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Fortalecer el Sistema de Planificación		5	1	5	1	5	1	3	1	3	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Mantener la Planificación actualizada		5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		PROMEDIO		4,89	1,29	4,78	1,33	4,89	1,16	4,33	1,29	4,33	1,22	5,00	1,16	5,00	1,36	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	81%	13,50	9,00	4,50	4,50	4,50	4,50	2,25	2,25	100%	91%	4,50
		EJECUCION FORMULA		3,78	76%	3,58	72%	4,23	85%	3,35	67%	3,55	71%	4,33	87%	3,69	74%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,06	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,53	0,50			
		ALINEAMIENTO		8	DA	8	DA	10	DT	8	DA	8	DA	10	DT	8	DA	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT												
3		Gestión Medio Ambiente		FORMULAS															PONDERACION																						
		ACTIVIDADES		CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		10%								
		Análisis de la muestra		5	1	5	1	5	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Análisis de la información		5	2	4	1	5	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Identificación de Áreas Críticas		5	1	5	1	5	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Medición de la Contaminación		5	1	5	1	5	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								
		Elaboración de Informes		5	1	5	1	5	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			5								



	Administración	5	2	5	2	4	2	5	2	5	2	4	1	4	2	4	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			5
	Inventario	5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			5	
	Logística	5	1	5	1	5	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			5		
	Servicios Generales	5	1	5	1	5	2	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5			5			
	Control y Mantenimiento de Edificios	5	2	4	2	5	1	5	1	5	2	5	1	4	2	4	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5			5			
	Seguridad y Vigilancia	4	1	4	1	5	1	5	2	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Activos Fijos	5	1	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Seguros	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1		DA	5	5	5	5	5	5	5		DT	DT	5			
	Costos y evaluación de proyectos	5	1	5	2	4	2	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	4	1		8	5	5	5	5	5	5	5		10	10	5			
	PROMEDIO	4,80	1,22	4,70	1,30	4,60	1,34	4,60	1,32	4,60	1,22	4,50	1,10	4,60	1,30	4,70	1,10	4,60	1,00		77%	15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%	89%	3,75			
	EJECUCION FORMULA	3,95	79%	3,62	72%	3,43	69%	3,48	70%	3,78	76%	4,09	82%	3,54	71%	4,27	85%	4,60	92%		3,86	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,43	0,38			
	ALINEAMIENTO	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT			PONDERACION													
8	Gestión Legal	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			8%			
	Estudios Jurídicos	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Procesamientos Jurídicos	4	1	4	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1		DT	5	5	5	5	5	5	5		DT	DT	5			
	Procedimiento Contractuales	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		10	5	5	5	5	5	5	5		10	10	5			
	PROMEDIO	4,67	1,00	4,33	1,42	4,67	1,00	5,00	1,00	5,00	1,41	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00		91%	4,50	3,00	1,50	1,50	1,50	1,50	0,75	0,75	100%	95%	1,13			
	EJECUCION FORMULA	4,64	93%	3,05	61%	4,66	93%	4,99	100%	3,54	71%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%		4,54	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,77	0,38			
	ALINEAMIENTO	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT			PONDERACION													
9	Gestión de Servicio a los Ciudadanos	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			8%			
	Atención al Cliente	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	2	5	2	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Manejo de información	4	1	5	1	4	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Servicios a los ciudadanos	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Procedimientos para servicios	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Disponer los servicios 24 horas del día	5	1	5	2	5	1	5	1	4	1	5	1	5	2	5	2	5	1		DA	5	5	5	5	5	5	5		DT	DT	5			
	Políticas y Estándares	5	1	5	2	3	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1		8	5	5	5	5	5	5	5		10	10	5			
	PROMEDIO	4,83	1,00	4,83	1,35	4,50	1,16	5,00	1,17	4,83	1,17	4,83	1,21	4,83	1,38	5,00	1,54	5,00	1,17		79%	9,00	6,00	3,00	3,00	3,00	1,50	1,50	100%	90%	2,25				
	EJECUCION FORMULA	4,83	97%	3,59	72%	3,87	77%	4,29	86%	4,14	83%	4,00	80%	3,51	70%	3,24	65%	4,29	86%		3,97	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,49	0,38			
	ALINEAMIENTO	10	DT	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	8	DA	8	DA	8	DA	10	DT			PONDERACION													
10	Gestión Cadena de Servicios (SCM)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			8%			
	Segmentación de los servicios	4	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Gestión de inventario de servicios	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Asignación del personal para el servicio	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Pedido de materiales	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		DT	5	5	5	5	5	5	5		DT	DT	5			
	Predicción de la demanda del servicio	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1		10	5	5	5	5	5	5	5		10	10	5			
	PROMEDIO	4,60	1,00	4,80	1,13	5,00	1,06	5,00	1,00	4,80	1,00	5,00	1,00	5,00	1,07	5,00	1,00	4,60	1,00		95%	5	5,00	2,50	2,50	2,50	2,50	1,25	1,25	90%	92%	1,88			
	EJECUCION FORMULA	4,61	92%	4,25	85%	4,72	94%	4,99	100%	4,80	96%	5,00	100%	4,68	94%	5,00	100%	4,59	92%		4,74	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	4,50	4,62	0,38			
	ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT			PONDERACION													
11	Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			8%			
	Fortalecer y organizar equipos de trabajo	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Presentar y sustentar planes de trabajo	4	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Realizar visitas planificadas a los clientes	5	1	4	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	1		5	5	5	5	5	5	5	5			5				
	Coordinar la solución de los problemas	5	1	5	1	5	1	4	1	4	1	5	1	4	1	5	1	5	1		DT	5	5	5	5	5	5	5		DT	DT	5			
	Realizar los informes servicios prestados	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1		10	5	5	5	5	5	5	5		10	10	5			
	PROMEDIO	4,80	0,99	4,60	1,01	4,60	1,00	4,60	1,00	4,60	1,00	4,80	1,00	4,60	1,00	4,60	1,00	4,80	1,00		93%	7,50	5,00	2,50	2,50	2,50	2,50	1,25	1,25	100%	97%	1,88			
	EJECUCION FORMULA	4,82	96%	4,57	91%	4,58	92%	4,60	92%	4,61	92%	4,80	96%	4,58	92%	4,60	92%	4,82	96%		4,67	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,83	0,38			
	ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT			PONDERACION													

12	Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		8%												
		Socialización de Servicios	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5											
		Servicios al Cliente y Soporte	4	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	4	1	5	1	4	2			5											
		Definir perfiles de clientes	5	1	5	2	5	1	5	1	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1			5											
		Escritorio de Ayuda	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5											
		Flujo de Trabajo	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	4	1	5	1	5	1			5											
		Call Center	5	1	4	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	2	4	2	5	1			5											
		Conocimiento de base de clientes	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	4	1	5	1	5	1	5	1			5											
		Administración de los servicios	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1					5											
		Encuestas	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	5	2	4	1	5	1	5	2	DT	DT	5											
		Análisis	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	1	5	1	4	1			DT	DT	5											
		PROMEDIO	4,90	1,00	4,90	1,10	4,90	1,20	5,00	1,10	4,80	1,20	4,90	1,20	4,30	1,20	4,80	1,20	4,80	1,20	84%	15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%	92%	3,75			
		EJECUCION FORMULA	4,90	98%	4,45	89%	4,08	82%	4,55	91%	4,00	80%	4,08	82%	3,58	72%	4,00	80%	4,00	80%	4,18	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00	4,59	0,38		
		ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	8	DA	10	DT	8	DA	8	DA	8	DA					PONDERACION									

RESUMEN DE LOS INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION DE LA FORMULA
Grado de Automatización	CAA/CDA	Capacidad actual de automatización / Capacidad de Automatización
Grado de Apoyo al Proceso	ASA/ADA	Actividades satisfechas por el apoyo / Actividades que disponen apoyo
Grado Utilización	USI/SID	Utilización de Sistemas Informáticos / Sistemas informáticos disponibles
Grado de Apoyo On-Line	AAL/ARL	Actividades que actualmente estan en línea / Actividades que requieren estar en línea
Grado de Alcance	APA/ARA	Acceso permitido por actividad / Acceso requerido para cada actividad
Grado de Cobertura	AAC/ARA	Actividades con acceso compartido / Actividades que requieren acceso
Grado de Apoyo Operativo	AOU/AIA	Apoyo operativo utilizado / Apoyo operativo asignado
Grado de Apoyo Gerencial	AGA/AGP	Apoyo gerencial asignado / Apoyo gerencial planificado
Grado de Apoyo Corporativo	PIE/PID	Políticas Institucionales ejecutadas / Políticas institucionales definidas

RESUMEN VALIDACION INDICADORES ESTRATEGICOS

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PFP
1 Gestión Estrategias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,06	81%	DT	5,00	100%	DT	4,53	91%	DT	0,50	10%	10%
3 Gestión Medio Ambiente	4,49	90%	DT	5,00	100%	DT	4,74	95%	DT	0,50	10%	10%
4 Gestión de Tecnologías de la Información T	4,32	86%	DT	5,00	100%	DT	4,66	93%	DT	0,50	10%	10%
5 Gestión Financiera	4,81	96%	DT	5,00	100%	DT	4,90	98%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Talento Humano	4,75	95%	DT	5,00	100%	DT	4,87	97%	DT	0,38	8%	8%
7 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	3,86	77%	DA	5,00	100%	DT	4,43	89%	DT	0,38	8%	8%
8 Gestión Legal	4,54	91%	DT	5,00	100%	DT	4,77	95%	DT	0,38	8%	8%
9 Gestión de Servicios a los ciudadanos	3,97	79%	DA	5,00	100%	DT	4,49	90%	DT	0,38	8%	8%
10 SCM	4,74	95%	DT	4,50	90%	DT	4,62	92%	DT	0,38	8%	8%
11 GOS	4,67	93%	DT	5,00	100%	DT	4,83	97%	DT	0,38	8%	8%
12 CRM	4,18	84%	DT	5,00	100%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
PROMEDIO	4,38	88%	DT	4,96	99%	DT	4,67	93%	DT	4,50	90%	DT
	10			10			10			10		

Alineamiento Estratégico Institucional	4,61	92%	10	Dispone Todo
--	------	-----	----	--------------

Responsable de la Validación                      Delegado Escuela Politécnica Nacional                      Delegado Institución o Empresa Pública

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## **2.1.7 DESCRIPCIÓN DEL ALINEAMIENTO DE LOS INDICADORES Y SUS ACTIVIDADES**

### **2.1.8 DESCRIPCIÓN**

Para la validación de los indicadores de la Institución o Modelo Empresa Pública se toma como referencia los procesos con sus respectivas actividades en relación directa a los nueve indicadores estratégicos definidos para la evaluación considerando el siguiente:

Para la descripción se realizara en dos fases considerado la información de entrada y de salida del modelo.

Se procedió a numerar e identificar cada uno de los registros a ser descritos en forma secuencial.

La descripción se realizará solo de un proceso y una actividad en vista que el resto de procesos actividades de la Institución a ser validada serán similares al proceso y actividad que se realizará la descripción.

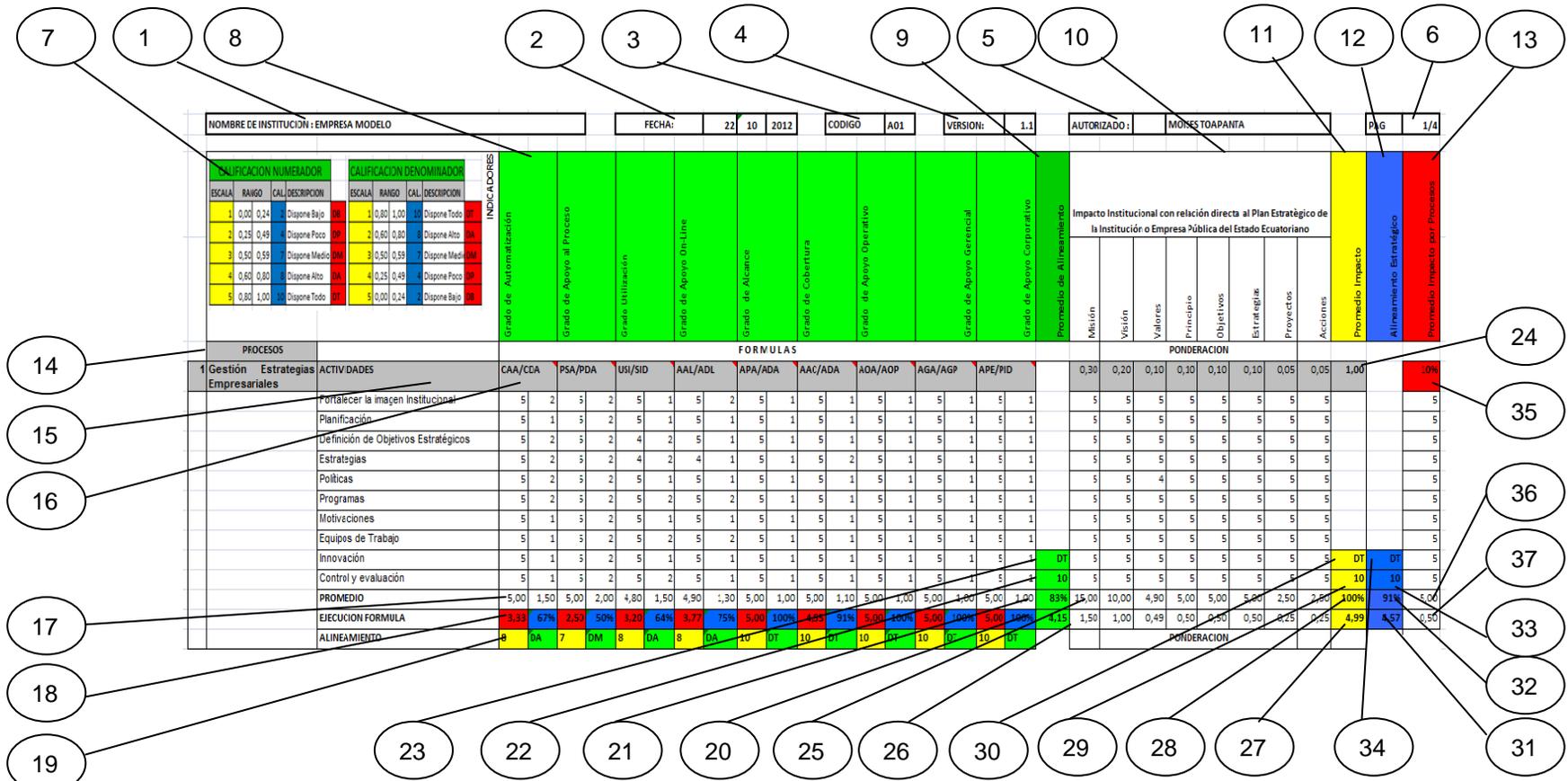
La descripción de cada registro se realizará en forma general con la finalidad que se pueda utilizar para cualquier Institución o Empresa Pública.

Para la descripción se ha tomado en consideración la estandarización de colores en este caso particular por tratarse de un Proyecto del Sector Publico se tomo amarillo, azul y rojo que son colores de nuestra bandera y escudo nacional y el color verde corresponde a línea de gobierno actual y por último el color gris como un estándar de señalización.

Para la descripción se ha utilizado líneas y círculos redondos en la definición de las dos fases tomando en consideración estándares de gestión para realizar las descripciones de manuales técnicos.

DESCRIPCIÓN PRIMERA FASE

Figura 20 Descripción de la primera fase de los Indicadores Estratégicos



Elaborado por: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Literal 1: Nombre de la Institución**

Corresponde este casillero al nombre completo de la Institución o Empresa Pública que se va a validar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”. Ejemplo Asamblea Nacional.

**Literal 2: Fecha**

En este casillero se registrara la fecha en que se realiza la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”; utilizando el formato día/mes/año. Ejemplo 13/10/2012.

**Literal 3: Código**

Se refiere a un código que debe ser asignado por la Institución o Empresa Pública a ser evaluada con el formato de un carácter y dos numero en forma secuencial. Ejemplo A01.

**Literal 4: Versión**

Nos permitirá llevar un histórico de las evaluaciones realizadas a la Institución o Empresa Pública que se registrará con el siguiente formato con dos números en forma secuencial. Ejemplo 1.1.

**Literal 5: Autorizado por**

En este casillero se ingresara el nombre y apellido del funcionario público que autoriza la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público” con el siguiente formato nombre y apellido. Ejemplo Juan Pérez.

**Literal 6: Pag.**

Permite ingresar el número de páginas que dispondrá el documento validado del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público” ; estará conformado por número inicial uno más el signo / proseguido por el número total de hojas. Ejemplo 1/4.

**Literal 7: Calificaciones de la validación**

Este literal está conformado por una escala, rango, calificación y descripción que nos permitirá realizar la validación del modelo propuesto bajo la siguiente descripción de cada uno:

**El numerador está compuesto**

Escala: Corresponde del 1 al 5 en forma secuencial y un puntaje ascendente.

Rango: Tiene relación directa con la escala su rango va de ((0,00 a 0,24), (0,25 a 0,49), (0,50 a 0,59), (0,60 a 0,80), (0,81 a 1,00)) en forma ascendente.

Calificación: Tiene relación directa con la escala y su calificación es cuantitativa de 2, 4, 7, 8, 10 en forma secuencial ascendente.

Descripción: Es la calificación cualitativa en forma secuencial ascendente con relación directa a la escala donde (1(Dispone Bajo (DB)), 2(Dispone poco (DP)), 3(Dispone medio (DM)), 4(Dispone alto (DA)), 5(Dispone todo (DT))).

**El denominador está compuesto**

Escala: Corresponde del 5 al 1 en forma secuencial y un puntaje descendente.

Rango: Tiene relación directa con la escala su rango va de ((0,81 a 1,00), (0,60 a 0,80), (0,50 a 0,59), (0,25 a 0,49), (0,00 a 0,24)) en forma descendente.

Calificación: Tiene relación directa con la escala y su calificación es cuantitativa de 10, 8, 7, 4, 2 en forma secuencial descendente.

Descripción: Es la calificación cualitativa en forma secuencial ascendente con relación directa a la escala donde (1(Dispone todo (DT)), 2 (Dispone alto (DA)), 3(Dispone medio (DM)), 4(Dispone poco (DP)), 5 (Dispone Bajo (DB))).

### **Literal 8: Indicadores Estratégicos**

En este literal se encuentra definidos los nueve Indicadores Estratégicos que nos permitirán realizar la validación aplicando el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”.

### **Literal 9: Promedio de Alineamiento**

Es la medición de cada actividad de cada proceso para consolidar el promedio por proceso y el conjunto de procesos obtener un Alineamiento de toda la Institucional.

### **Literal 10: Impacto Institucional**

Se refiere al impacto que la misión, visión, valores, principios, objetivos, estratégicos, proyectos y acciones tendrá sobre cada actividad y por ende en cada uno de los procesos para luego reflejar el impacto institucional.

### **Literal 11: Promedio del Impacto**

Consiste en la información que se obtendrá a nivel de actividad, proceso y institucional tomando como referencia la información registrada en el literal 10.

**Literal 12: Alineamiento Estratégico**

Es el valor del promedio de alineamiento mas el promedio del impacto dividido para dos que se realiza a nivel de un proceso o de toda la Institución.

**Literal 13: Promedio Impacto por Procesos**

Es el peso que se da a cada proceso que será validado a nivel de cada actividad para obtener el Impacto por procesos de toda la Institución.

**Literal 14: Proceso**

Es la descripción de cada proceso que se encuentre definido en el "Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's para Empresa Pública" para este caso de estudio.

**Literal 15: Actividades**

Es la descripción de todas las actividades por procesos del Modelo de Empresa Pública generado para este caso de estudio.

**Literal 16: Formulas**

Se encuentran detalladas las formulas que se utilizara para cada Indicador estratégico para la validación de la propuesta del modelo en un caso de estudio. Está compuesta por un numerado y denominadora. Ejemplo CAA/CDA.

**Literal 17: Promedio**

Es el valor obtenido de la suma de todas las actividades de la validación de un Indicador Estratégico.

### **Literal 18: Ejecución de la Formula**

Es la operación que se ejecutara la formula de acuerdo al Indicador Estratégico que se esté validando dando como resultado la calificación cuantitativa en un rango de 1 a 5 y el porcentaje en relación directa.

### **Literal 19: Alineamiento**

En este literal se desplegará la calificación cuantitativa de cada Indicador Estratégico de acuerdo a lo definido en la escala y en relación directa a la calificación cualitativa.

### **Literal 20: Valor promedio**

Es la calificación cuantitativa promedio que se obtiene de todas las actividades validadas dentro de un proceso que estarán dentro de un rango de 1 a 5.

### **Literal 21: Porcentaje**

Corresponde de acuerdo al promedio obtenido en el literal 20 sobre el 100% de las actividades de un proceso.

### **Literal 22: Calificación Cuantitativa**

Se obtiene con referencia al literal 20 y la escala de calificación que se encuentra definido para este Modelo.

<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>Alias</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>
Dispone Bajo	Deficiente	2
Dispone Poco	Regular	4
Dispone Medio	Bueno	7
Dispone Alto	Muy bueno	8
Dispone Todo	Sobresaliente	10

**Literal 23: Calificación Cualitativa**

Se obtiene con referencia al literal 20 y la escala de calificación definida para este Modelo.

**Literal 24: Ponderación**

Es la ponderación que se realiza para la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones; sobre el valor de uno. Los porcentajes pueden variar de acuerdo a la situación de la Institución si desea incrementar o quitar parámetros para la evaluación del impacto.

**Literal 25: Suma producto de la Ponderación**

Es la operación que se realiza a través de la suma producto de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones definidos en la ponderación con relación directa a cada actividad. Con la finalidad de validar el alineamiento de cada proceso y actividad que se encuentra definidas.

**Literal 26: Promedio**

Es el resultado de la suma producto dividido para el número de actividades que dispone el proceso.

**Literal 27: Sumatoria**

Es la sumatoria que se realiza de todos los ítems del proceso de la ponderación que en ningún caso será menor a uno ni mayor a cinco.

**Literal 28: Porcentaje**

Este porcentaje corresponde al valor obtenido en el literal 27 de todos los ítems de la ponderación del proceso.

### **Literal 29: Calificación Cuantitativa**

Se obtiene con referencia al literal 27 y la escala de calificación definida para este Modelo.

<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>Alias</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>
Dispone Bajo	Deficiente	2
Dispone Poco	Regular	4
Dispone Medio	Bueno	7
Dispone Alto	Muy bueno	8
Dispone Todo	Sobresaliente	10

### **Literal 30: Calificación cualitativa**

Es la calificación cualitativa que se obtiene con referencia al literal 27 y la escala de calificación.

### **Literal 31: Alineamiento Estratégico por Proceso**

Es el promedio obtenido del resultado del proceso que es el Alineamiento más el promedio del impacto Institucional de acuerdo a la ponderación dividido para dos este valor estará entre uno y cinco de acuerdo a la escala definida.

### **Literal 32: Porcentaje del Alineamiento Estratégico por Proceso**

Este porcentaje corresponde al valor obtenido en el literal 31 de acuerdo a la tabla definida.

### **Literal 33: Calificación Cuantitativa**

Se obtiene con referencia al literal 31 y la escala de calificación definida para este Modelo.

<u>Descripción</u>	<u>Alias</u>	<u>Calificación</u>
Dispone Bajo	Deficiente	2
Dispone Poco	Regular	4
Dispone Medio	Bueno	7
Dispone Alto	Muy bueno	8
Dispone Todo	Sobresaliente	10

#### **Literal 34: Calificación Cualitativa**

Es la calificación cualitativa que se obtiene con referencia al literal 31 y la escala de calificación.

#### **Literal 35: Porcentaje de impacto por proceso**

Es el porcentaje por proceso del total que será del 100% definidos en tres grupos estratégico (40%), táctico (30%) y operativo (30%); los mismos que podrán variar de acuerdo a la misión visión de la Institución y al número de procesos en cada grupo. Este porcentaje nos indica el peso del proceso que influye en toda la gestión institucional.

#### **Literal 36: Suma producto**

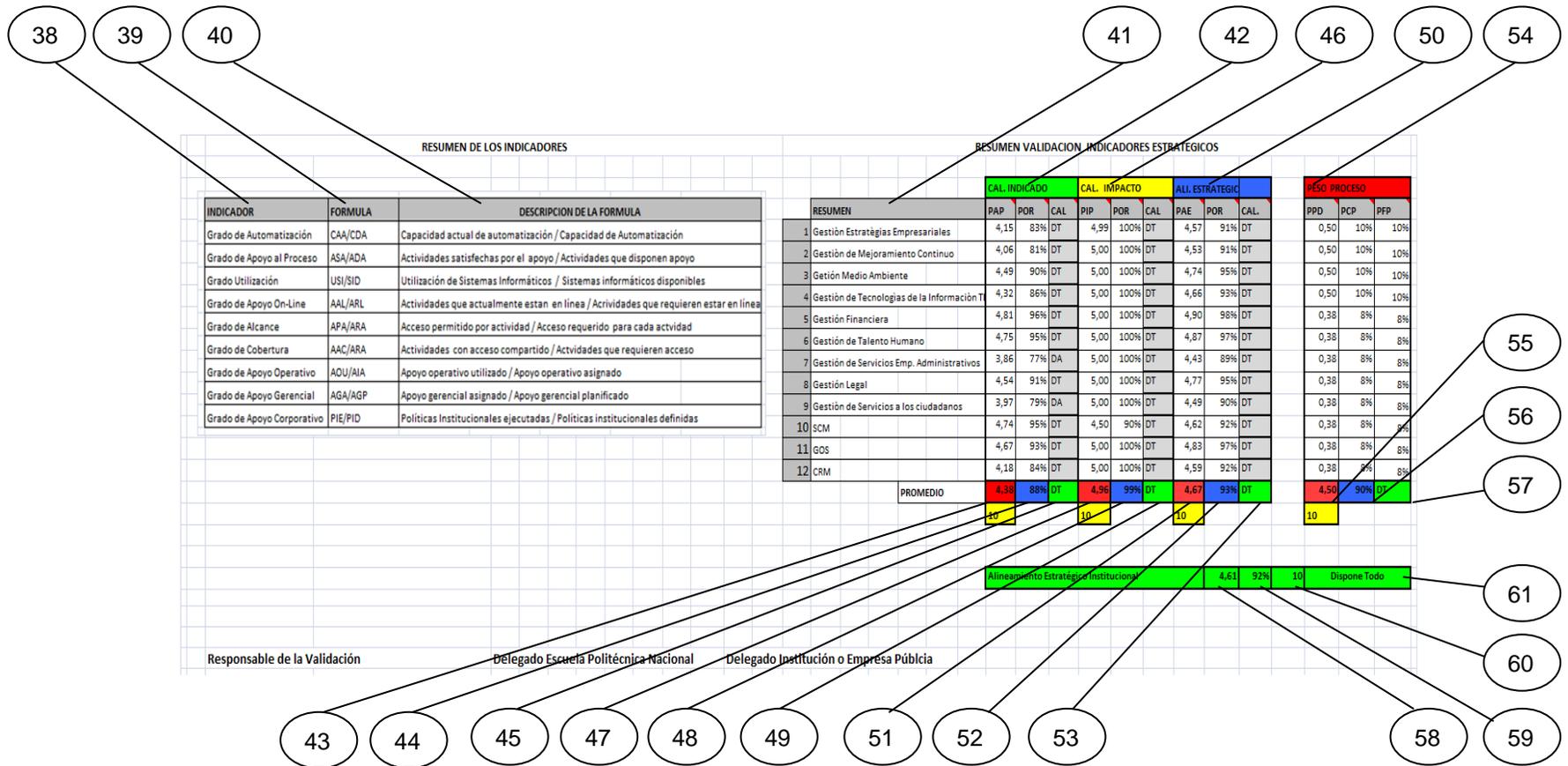
Es la suma producto del promedio de impacto por procesos considerando la suma de toda las actividades del proceso que estará en un rango de uno a cinco.

#### **Literal 37: Valor peso del proceso en la Gestión Institucional**

Se obtenido de la suma producto del literal 36 dividido para en número de actividades que disponga el proceso.

## SEGUNDA FASE DE LA DESCRIPCIÓN

Figura 21 Descripción de la segunda fase de los Indicadores Estratégicos



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Literal 38: Indicador**

Es el nombre del Indicador Estratégico definido para validar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y Estratégicas de TIC’s para Empresa del Sector Público”.

**Literal 39: Formulas**

Son las formulas diseñada para la validación de la propuesta del Modelo en un caso de estudio. Las mismas que se encuentra estandarizadas en grupos de tres letras. Considerando el nombre del indicador y las primeras letras de la acción a ejecutares. Ejemplo.

**Grado de utilización= USI/SID**

USI= Utilización de Sistemas de Información

SID= Sistemas Informáticos Disponibles

**Literal 40: Descripción de las Formulas**

Es el significado de la formula a ser ejecutada la misma que se encuentra en una expresión de las acciones a ser ejecutadas.

**Literal 41: Resumen**

Es el detalle de los Indicadores Estratégicos desarrollados para este caso de estudio de la Empresa Modelo.

**Literal 42: Calificación Indicadores**

Esta tabla permitirá realizar la calificación de los Indicadores Estratégicos tomando en consideración tres parámetros:

PAP Promedio de Alineamiento por Procesos

POR Porcentaje

CAL            Calificación cuantitativa

**Literal 43: Calificación Indicadores Promedio**

Es el promedio de todos los procesos existentes en la Gestión Institucional que estarán en un rango de uno a cinco de acuerdo a la escala definida.

**Literal 44: Calificación Indicadores Porcentaje**

Es el porcentaje obtenido con referencia al literal 43

**Literal 45: Calificación Cualitativa del Indicador**

En este casillero se registra la calificación cualitativa con referencia al literal 43 y a la escala de calificación definida.

**Literal 46: Calificación Impacto**

Es el promedio de los impactos en la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos acciones en la Gestión Institucional que estarán en un rango de uno a cinco de acuerdo a la escala definida.

PIP            Promedio del Impacto por Procesos

POR           Porcentaje

CAL           Calificación cuantitativa

**Literal 47: Calificación Impacto Promedio**

Es el promedio de todos los procesos existentes en la Gestión Institucional que estarán en un rango de uno a cinco de acuerdo a la escala definida.

**Literal 48: Calificación Impacto Porcentaje**

Es el porcentaje obtenido con referencia al literal 47

### **Literal 49: Calificación Cualitativa Impacto**

En este casillero se registra la calificación cualitativa con referencia al literal 47 y a la escala de calificación definida.

### **Literal 50: Alineamiento Estratégico**

Esta tabla permitirá realizar la calificación del Alineamiento Estratégico de todos los procesos que disponga la Institución considerando tres parámetros:

PAE	Promedio Alineamiento Estratégico
POR	Porcentaje
CAL	Calificación cuantitativa

### **Literal 51: Calificación Alineamiento Estratégico Promedio**

Es el promedio de todos los procesos existentes en la Gestión Institucional que se ha validado y estarán en un rango de uno a cinco de acuerdo a la escala definida.

### **Literal 52: Calificación Alineamiento Estratégico Porcentaje**

Es el porcentaje obtenido con referencia al literal 51

### **Literal 53: Calificación Cualitativa Alineamiento Estratégico**

En este casillero se registra la calificación cualitativa con referencia al literal 51 y a la escala de calificación definida.

### **Literal 54: Peso de los Procesos**

Esta tabla permitirá disponer los porcentajes de los pesos de los todos los procesos que disponga la Institución considerando tres parámetros:

PPD	Peso por Proceso Definido
-----	---------------------------

PCP	Porcentaje Calculado del Proceso
PPF	Porcentaje Fijo del Proceso

**Literal 55: Peso de los Procesos**

En este casillero se registra el promedio del peso de todos los procesos que disponga la Institución que en ningún caso será menor a uno ó mayor a cinco.

**Literal 56: Peso de los Procesos Porcentaje Calculado**

En este casillero se registrara el porcentaje del peso de los todos los procesos con referencia al casillero 55.

**Literal 57: Peso de los Procesos Porcentaje Fijo**

Es el porcentaje del peso en cada proceso los mismos que pueden variar de acuerdo a la misión, visión, objetivos, entre otros de la Institución; pero la sumatoria de todos los porcentajes de los procesos el total será  $\geq 100\%$ .

**Literal 58: Alineamiento Estratégico Institucional**

En este casillero se registra el valor promedio del Alineamiento Estratégico Institucional que es la suma de los promedio de la calificación de los Indicadores, Impacto y Peso del Proceso dividido para tres. Que siempre estarán en el rango entre uno y cinco. La validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se refleja en este resultado.

**Literal 59: Alineamiento Estratégico Institucional Porcentaje**

En este casillero se registrara el porcentaje del Alineamiento Estratégico Institucional con referencia al literal 58.

### **Literal 60: Alineamiento Estratégico Institucional Calificación**

Se obtiene con referencia al literal 58 y la escala de calificación definida para este Modelo.

<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>Alias</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>
Dispone Bajo	Deficiente	2
Dispone Poco	Regular	4
Dispone Medio	Bueno	7
Dispone Alto	Muy bueno	8
Dispone Todo	Sobresaliente	10

### **Literal 61: Alineamiento Estratégico Calificación Cualitativa**

Es la información que registra en relación al literal 58 que permitirá que el Directorio de una Institución tome una decisión de la situación actual o a su vez analicen que proceso ó actividad tienen deficiencia en la Gestión Estratégica Institucional.

#### **2.1.9 ALINEAMIENTO DE LOS INDICADORES Y SUS ACTIVIDADES**

El alineamiento de los Indicadores y sus actividades estarán relacionados con la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC`s para la Empresa Pública”. Como caso de estudio permitirá realizar un análisis de la situación actual y tomar correctivos necesarios con la intervención del Directorio o Junta de Accionistas de la Empresa o Institución Pública.

Cabe indicar que después de la validación queda a plena disposición del Gerente de TI, Administrador o Gerente General de la Institución en aplicar o no las conclusiones o recomendaciones que se realizaran.

## **2.2 GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ALINEAMIENTO DE INDICADORES**

### **2.2.1 GUÍA DE PROCEDIMIENTOS**

La validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se realiza con el objetivo de tener una apreciación real de la situación actual de la Gestión Institucional tomando en consideración los procesos existentes para tomar decisiones a nivel Estratégico. A continuación se detallan las consideraciones generales:

- La tabla de calificación será estándar para todos los procesos, actividades, ponderaciones, peso por proceso de este Modelo.
- Los procesos de una Institución Publica pueden incrementarse como sustituirse en relación a la Empresa Modelo como caso de Estudio.
- Las actividades de cada uno de los procesos de igual manera pueden incrementarse o sustituirse de acuerdo a la misión, visión y objetivos estratégicos Institucionales.
- Los nueve indicadores estratégicos deberán ser utilizados para validar todas las Instituciones Públicas de acuerdo al “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público”.
- La Ponderación del porcentaje en relación a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones pueden variar de acuerdo a la clase o tipo de Institución Pública pero no podrá el total ser menor a uno. EL mayor porcentaje se sugiere que sea la misión de la Institución ya que es la razón de existir.

- El porcentaje asignado para el impacto de cada proceso (peso del proceso) podrá variar de acuerdo a misión, visión, valores, principios, objetivos, estratégicas, proyectos, acciones entre otros y objetivos de la Institución Pública pero en ningún caso podrá ser menor o mayor del cien por ciento al sumar el peso de todos los procesos. Para el caso de estudios de la Empresa Modelo se considero lo siguiente:
  - ✓ Procesos Estratégicos el 40%
  - ✓ Procesos Tácticos el 30%
  - ✓ Procesos Operativos el 30%
- El resumen de la validación de los Indicadores Estratégicos podrá variar de acuerdo a la Institución Pública validada en vista que todos los procesos definidos en la Empresa Modelo no existan o a su vez el usuario desee incrementar mas procesos o actividades.
- En caso que una Institución Pública no disponga un proceso o varios no serán evaluados y tampoco serán considerados para el promedio del Alineamiento Estratégico Institucional. Salvo que las autoridades pertinentes autoricen.
- El personal que valide deberá tener criterio en gestión y tecnologías de la información.

## **GUÍA PARA VALIDAR EL MODELO**

En esta guía se describe los pasos a seguir para realizar la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público”.

Los pasos a seguir no necesariamente debe ser secuenciales dependerá de la formación académica y experiencia en Indicadores que disponga el validador de este Modelo.

1. Ingresar la información de la Institución a ser validada

**Figura 22 Descripción general**

NOMBRE DE INSTITUCIÓN : EMPRESA MODELO	FECHA: 22 10 2012	CODIGO A01	VERSION: 1.1	AUTORIZADO: MOISES TOAPANTA	PAG 1/4
--	-------------------	------------	--------------	-----------------------------	---------

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Ejemplo:

Nombre de Institución: Ticomac S.A.  
 Fecha: 22-10-2012  
 Código: A01  
 Versión: 1.1  
 Autorizado: Moisés Toapanta  
 Página: 1/4

2. Para realizar la validación se tomara en consideración la escala definida para este proyecto.

**Figura 23 Escala para la validación**

NOMBRE DE INSTITUCION : EMPRESA MODELO											
CALIFICACION NUMERADOR					CALIFICACION DENOMINADOR						
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION			
1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT
2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA
3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medi	DM
4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP
5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB

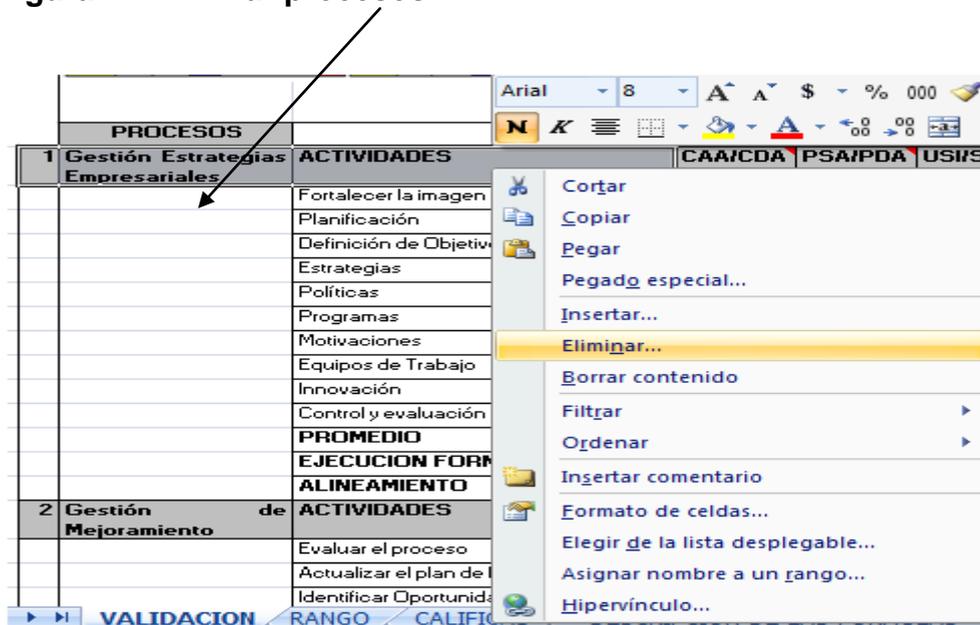
**INDICADORES**

Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso
-------------------------	---------------------------

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

3. Si desea incrementa o eliminar procesos

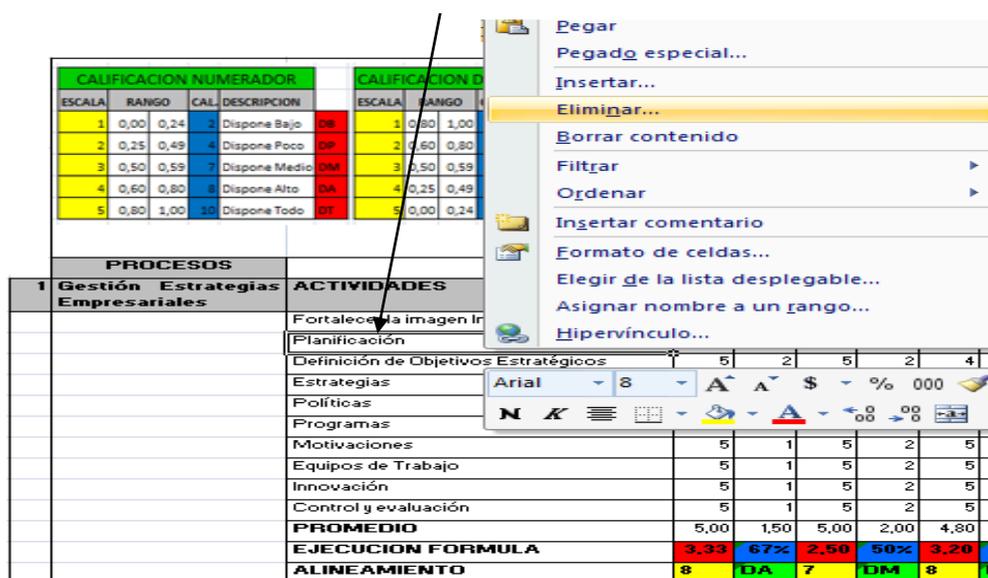
Figura 24 Eliminar procesos



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

4. Para incrementar o eliminar actividades de acuerdo a los requerimientos de la Institución.

Figura 25 Eliminar actividades



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

5. Para realizar la validación de los diferentes indicadores se tomarán los rangos definidos de uno a cinco de acuerdo a la escala de calificación como se detalla a continuación.

**Figura 26 Rango para la validación**

1	Gestión Estrategias Empresariales	ACTIVIDADES	CAA/CDA		PSA/PDA		USI/SID	
		Fortalecer la imagen Institucional	5	2	5	2	5	1
		Planificación	5	1	5	2	5	1
		Definición de Objetivos Estratégicos	5	2	5	2	4	2
		Estrategias	5	2	5	2	4	2
		Políticas	5	2	5	2	5	1
		Programas	1	2	5	2	5	2
		Motivaciones	3	1	5	2	5	1
		Equipos de Trabajo	4	1	5	2	5	2
		Innovación	5	1	5	2	5	1
		Control y evaluación	5	1	5	2	5	2
		<b>PROMEDIO</b>	5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50
		<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%
		<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	7	DM	8	DA

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

6. Para sacar el promedio se utiliza la función de Excel que se detalla en el gráfico.

**Figura 27 Función Promedio**

1	Gestión Estrategias Empresariales	ACTIVIDADES	CAA/CDA		PSA/PDA		USI/SID	
		Fortalecer la imagen Institucional	5	2	5	2	5	1
		Planificación	5	1	5	2	5	1
		Definición de Objetivos Estratégicos	5	2	5	2	4	2
		Estrategias	5	2	5	2	4	2
		Políticas	5	2	5	2	5	1
		Programas	5	2	5	2	5	2
		Motivaciones	5	1	5	2	5	1
		Equipos de Trabajo	5	1	5	2	5	2
		Innovación	5	1	5	2	5	1
		Control y evaluación	5	1	5	2	5	2
		<b>PROMEDIO</b>	5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50
		<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%
		<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	7	DM	8	DA

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

- La ejecución de la formula se realizar considerando el numerador y denominador con este resultado se obtiene el porcentaje que corresponde al objetivo estratégico.

**Figura 28 Función División**

B	C	D	E	F	G	H	I	J
	<b>PROCESOS</b>							
1	Gestión Estrategias Empresariales	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CAA/CDA</b>	<b>PSA/PDA</b>	<b>USI/SID</b>			
		Fortalecer la imagen Institucional	5	2	5	2	5	1
		Planificación	5	1	5	2	5	1
		Definición de Objetivos Estratégicos	5	2	5	2	4	2
		Estrategias	5	2	5	2	4	2
		Políticas	5	2	5	2	5	1
		Programas	5	2	5	2	5	2
		Motivaciones	5	1	5	2	5	1
		Equipos de Trabajo	5	1	5	2	5	2
		Innovación	5	1	5	2	5	1
		Control y evaluación	5	1	5	2	5	2
		<b>PROMEDIO</b>	5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50
		<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%
		<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	7	DM	8	DA

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

- El alineamiento es la calificación cuantitativa que se ejecuta con la siguiente función que se detalla a continuación y tiene una relación directa con la calificación cualitativa del Indicador Estratégico.

**Figura 29 Calificación Cualitativa**

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
	<b>PROCESOS</b>		<b>FORMULAS</b>																		
1	Gestión Estrategias Empresariales	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CAA/CDA</b>	<b>PSA/PDA</b>	<b>USI/SID</b>	<b>AAL/ADL</b>	<b>APA/ADA</b>	<b>AAC/ADA</b>	<b>AOA/AOP</b>	<b>AGA/AGP</b>	<b>APE/PID</b>										
		Fortalecer la imagen Institucional	5	2	5	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Planificación	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Definición de Objetivos Estratégicos	5	2	5	2	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Estrategias	5	2	5	2	4	2	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5
		Políticas	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Programas	5	2	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Motivaciones	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Equipos de Trabajo	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Innovación	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		Control y evaluación	5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
		<b>PROMEDIO</b>	5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00
		<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	
		<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

9. La opción de Promedio de Alineamiento se ejecutara de la siguiente forma:

**Figura 30 Promedio de Alineamiento por proceso**

	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento											
<b>FORMULAS</b>																					
ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AALI/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID												
Fortalecer la imagen Institucional	5	2	5	2	5	1	5	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	
Equipos de Trabajo	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	
Innovación	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT
Control y evaluación	5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10
<b>PROMEDIO</b>	5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	<b>83%</b>
<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15
<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	

Elaborador: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

10.El cálculo del promedio del alineamiento a través de la función Excel definida.

**Figura 31 Calculo del promedio de Alineamiento**

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
16	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	
17	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	
18	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT
19	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10
20	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	83%
21	67%	2,50	50%	3,20	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15
22	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT									

Elaborador por: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

11.Para calcular el porcentaje del promedio del alineamiento de un proceso.

**Figura 32 Cálculo del promedio de Alineamiento en porcentaje**

	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1												
17	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1
18	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT
19	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10
20	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	83%
21	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15
22	DA	10	DT									

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

12. Para calcular el valor de la calificación cuantitativa de acuerdo a la escala definida se debe ejecutar la siguiente función.

**Figura 33 Calificación cuantitativa**

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Equipos de Trabajo		5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	
Innovación		5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT
Control y evaluación		5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10
PROMEDIO		5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	83%
EJECUCION FORMULA		3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15
ALINEAMIENTO		8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT									

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

13. La calificación cualitativa se realiza aplicando la función en Excel que se detalla a continuación de acuerdo a la escala de calificación.

**Figura 34 Calificación cualitativa**

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
Equipos de Trabajo		5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			
Innovación		5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT		
Control y evaluación		5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10		
PROMEDIO		5,00	1,50	5,00	2,00	4,80	1,50	4,90	1,30	5,00	1,00	5,00	1,10	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	83%		
EJECUCION FORMULA		3,33	67%	2,50	50%	3,20	64%	3,77	75%	5,00	100%	4,55	91%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,15		
ALINEAMIENTO		8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	10	DT											

Elaborado por: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

14. Para definir la ponderación se realiza con la suma total de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones de una Institución Pública que deberá ser igual a uno.

Figura 35 Definición de la Ponderación

Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano								
Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	<b>1,00</b>

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

15.Utilización del rango para la calificación de las ponderaciones asignadas para la validación.

Figura 36 Rango definidos para la validación

Impacto Institucional con relacion directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano								
Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	<b>1,00</b>
1	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>DT</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>10</b>
15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	<b>100%</b>
1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	<b>5,00</b>
<b>PONDERACION</b>								

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

16.Para calcular la ponderación de cada Ítems se ejecuta a través de la suma producto de la ponderación de cada parámetro definido para el impacto

tales como misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones entre otros.

**Figura 37 Función de la Suma Producto**

X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%
1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	5,00
<b>PONDERACION</b>								

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

17. Para obtener la ponderación con el valor obtenido en la suma producto que en este caso corresponde a la misión que se divide para el número de actividades del proceso. En este caso para 10 que es el número de actividades.

**Figura 38 División de la suma producto**

X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	4,99
<b>PONDERACION</b>								

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

18. La suma total de la ponderación corresponde al impacto que refleja la suma de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones.

**Figura 39 Promedio de la ponderación**

X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	<b>1,00</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>DT</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>10</b>
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	<b>100%</b>
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	<b>4,99</b>
<b>PONDERACION</b>								

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

19. El porcentaje de la ponderación se calcula tomando en consideración la división para cinco y con referencia directa al promedio de la ponderación

**Figura 40 Porcentaje de la ponderación del proceso**

X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
<b>PONDERACION</b>								
0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	<b>1,00</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>DT</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	<b>10</b>
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	<b>100%</b>
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	<b>4,99</b>
<b>PONDERACION</b>								

Elaborado por: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

20. Para calcular el valor de la calificación cuantitativa de la ponderación de acuerdo a la escala definida ejecuta la siguiente función.

**Figura 41 Calificación cuantitativa de la ponderación**

*f<sub>x</sub>* =SI(AF20<=0,24, "2".SI(AF20<=0,49, "4".SI(AF20<=0,59, "7".SI(AF20<=0,8, "8".SI(AF20<=1, "10".SI(AF20>1, "Error"))))))

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
												0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	DT
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	1,50	100%													
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	4,99													
<b>PONDERACION</b>																					

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

21. La calificación cualitativa de la ponderación de un proceso se ejecuta con la siguiente función.

**Figura 42 Calificación cualitativa de la ponderación**

*f<sub>x</sub>* =SI(AF20<=0,24, "DB".SI(AF20<=0,49, "DP".SI(AF20<=0,59, "DM".SI(AF20<=0,8, "DA".SI(AF20<=1, "DT".SI(AF20>1, "Error"))))))

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
												0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	DT	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%														
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	4,99														
<b>PONDERACION</b>																						

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



24.El porcentaje del alineamiento estratégico se calcula tomando en consideración la división para cinco y con referencia directa al promedio de la calificación cuantitativa.

**Figura 45 Porcentaje del alineamiento estratégico**

AG20									
fx = =SUMA(AG21)/5 *100%									
X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
5	5	5	5	5	5	5	5	DT	DT
5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
15,00	10,00	4,90	5,00	5,00	5,00	2,50	2,50	100%	91%
1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	4,99	4,57

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

25.Para calcular el valor de la calificación cuantitativa de la alineación estratégica de acuerdo a la escala definida se debe ejecutar la siguiente función.

**Figura 46 Alineamiento Estratégico calificación cuantitativa**

fx =SI(AG20<=0,24, "2".SI(AG20<=0,49,"4". SI(AG20<=0,59, "7". SI(AG20<=0,8, "8".SI(AG20<=1, "10".SI(AG20>1, "Error"))))))															
W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AJ	AK	AL	AM
										DT	5				
										10	5				
										91%	5,00				
										4,57	0,50				

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

26.La calificación cualitativa del alineamiento estratégico de un proceso se ejecuta con la siguiente función.

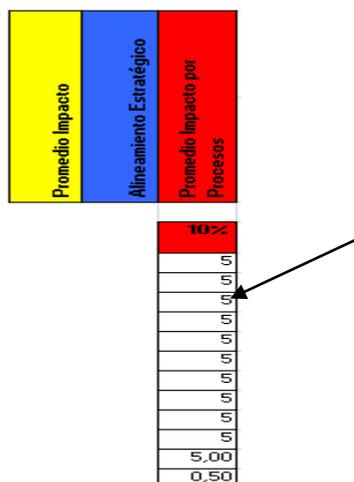
**Figura 47 Alineamiento estratégico Calificación cualitativa**

fx =SI(AG20<=0,24, "DB".SI(AG20<=0,49,"DP". SI(AG20<=0,59, "DM". SI(AG20<=0,8, "DA".SI(AG20<=1, "DT".SI(AG20>1, "Error"))))))																
W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AJ	AK	AL	AM	AN
										DT						
										10						
										91%						
										4,57						

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

27. Promedio impacto por procesos se refiere al peso que tiene el proceso en la gestión empresarial.

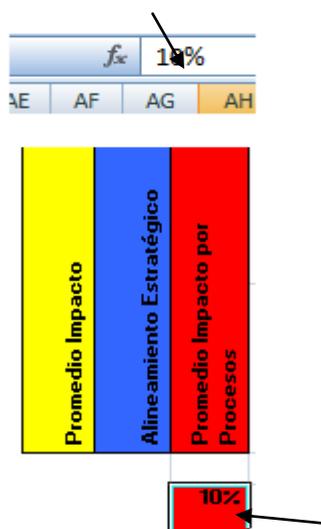
**Figura 48 Impacto por procesos**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

28. El porcentaje asignado del 10% para el impacto del proceso podría variar de acuerdo a la misión, visión, principios valores, objetivos, estrategias, proyectos, acciones, entre otros o criterio de Gestión Empresarial de la Institución pero la suma total del impacto debe ser en porcentajes el cien por ciento.

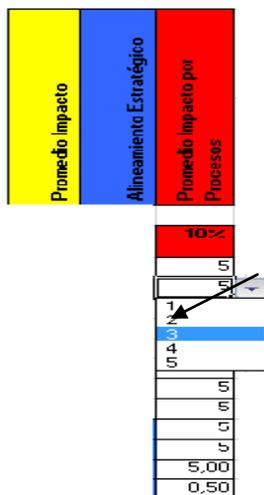
**Figura 49 Porcentaje asignado para el**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

29. La calificación del impacto por proceso se realizara utilizando la escala estándar definida para la validación del modelo.

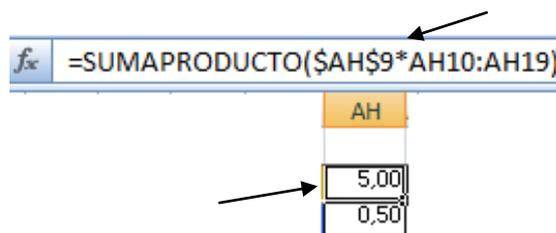
**Figura 50 Calificación del impacto del proceso**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

30. La suma producto del promedio del impacto por procesos o el peso del proceso en la gestión empresarial se calcula con la siguiente formula.

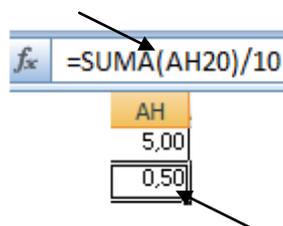
**Figura 51 Calificación del impacto del proceso**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

31. La ponderación del peso del proceso se calcula con la siguiente formula la misma que se divide para el numero de actividades que disponga el proceso en este caso será dividido para 10.

**Figura 52 Ponderación del peso del proceso**



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

32. En el resumen de la validación de Indicadores Estratégicos nos despliega la información correspondiente a cada proceso con su respectivo alineamiento estratégico y el peso del proceso. Si un proceso se elimina al realizar la validación también se de eliminar en el resumen de igual manera en caso de incrementar un proceso adicional.

**Figura 53 Ponderación del peso del proceso**

The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet with a summary table. The table has columns for 'CAL. INDICADO', 'CAL. IMPACTO', 'ALL. ESTRATEGIC', and 'PESO PROCESO'. Each of these main columns is further divided into sub-columns: 'PAP', 'POR', 'CAL' for indicators; 'PIP', 'POR', 'CAL' for impact; 'PAE', 'POR', 'CAL' for alignment; and 'PPD', 'PCP', 'PFP' for process weight. The rows list various processes, and a 'PROMEDIO' row is at the bottom. A dialog box titled 'Eliminar celdas' is open over the table, with the 'Eliminar' section showing 'Todas la fila:' selected.

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALL. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PFP
1 Gestión Estratègias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,05	81%	DT	5,00	100%	DT	4,52	90%	DT	0,50	10%	10%
	4,49	90%	DT	5,00	100%	DT	4,74	95%	DT	0,50	10%	10%
	4,32	86%	DT	5,00	100%	DT	4,66	93%	DT	0,50	10%	10%
	4,81	96%	DT	5,00	100%	DT	4,90	98%	DT	0,38	8%	8%
	4,75	95%	DT	5,00	100%	DT	4,87	97%	DT	0,38	8%	8%
	3,86	77%	DA	5,00	100%	DT	4,43	89%	DT	0,38	8%	8%
	4,44	89%	DT	5,00	100%	DT	4,72	94%	DT	0,38	8%	8%
	3,94	79%	DA	5,00	100%	DT	4,47	89%	DT	0,38	8%	8%
	4,62	92%	DT	4,50	90%	DT	4,56	91%	DT	0,38	8%	8%
	4,63	93%	DT	5,00	100%	DT	4,81	96%	DT	0,38	8%	8%
	4,13	83%	DT	5,00	100%	DT	4,57	91%	DT	0,38	8%	8%
PROMEDIO	4,35	87%	DT	4,96	99%	DT	4,65	93%	DT	5,00	100%	100%

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

33.El promedio de alineamiento por procesos (PAP) se calcula sumando todos los procesos y dividiendo para el número total de procesos.

**Figura 54 Promedio alineamiento por procesos**

				CAL. INDICADO		
RESUMEN				PAP	POR	CAL
1	Gestión Estrategias Empresariales			4,15	83%	DT
2	Gestión de Mejoramiento Continuo			4,05	81%	DT
3	Gestión Medio Ambiente			4,49	90%	DT
4	Gestión de Tecnologías de la Informac			4,32	86%	DT
5	Gestión Financiera			4,81	96%	DT
6	Gestión de Talento Humano			4,75	95%	DT
7	Gestión de Servicios Emp. Administrati			3,86	77%	DA
8	Gestión Legal			4,44	89%	DT
9	Gestión de Servicios a los ciudadanos			3,94	79%	DA
10	SCM			4,62	92%	DT
11	GOS			4,63	93%	DT
12	CRM			4,13	83%	DT
PROMEDIO				4,35	87%	DT

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

34.Para calcular el porcentaje de alineamiento por procesos se toma el valor calculado del promedio de alineamiento por procesos.

**Figura 55 Porcentaje de alineamiento por procesos**

				CAL. INDICADO		
RESUMEN				PAP	POR	CAL
1	Gestión Estrategias Empresariales			4,15	83%	DT
2	Gestión de Mejoramiento Continuo			4,05	81%	DT
10	SCM			4,62	92%	DT
11	GOS			4,63	93%	DT
12	CRM			4,13	83%	DT
PROMEDIO				4,35	87%	DT

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

35. Para realizar la calificación cualitativa se aplica la siguiente función que se va a realizar con referencia al promedio total del alineamiento por procesos.

**Figura 56 Calificación cualitativa de todos los procesos**

Excel formula: `=SI(V166<=1."DB".SI(V166<=2."DP".SI(V166<=3."DM".SI(V166<=4."DA".SI(V166<=5."DT".SI(V166>5."Error"))))))`

RESUMEN				PAP	POR	CAL
1	Gestión Estrategias Empresariales			4,15	83%	DT
2	Gestión de Mejoramiento Continuo			4,05	81%	DT
10	SCM			4,62	92%	DT
11	GOS			4,63	93%	DT
12	CRM			4,13	83%	DT
PROMEDIO				4,35	87%	DT

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Observación:**

Las acciones realizadas en el literal 33, 34 y 35 se ejecutan de igual manera en el cálculo del impacto alineamiento estratégico y el Alineamiento Estratégico.

36. El peso del proceso se realiza al aplicar la siguiente formula considerando el numero de procesos y que en ningún caso el total podrá ser menor a cinco.

**Figura 57 Peso proceso**

Excel formula: `=SUMA(AF154:AF165)`

PESO PROCESO		
PPD	PCP	PFP
0,50	10%	10%
0,50	10%	10%
0,50	10%	10%
0,50	10%	10%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
0,38	8%	8%
5,00	100%	100%

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

37. Porcentaje actual calculado es de acuerdo al peso del proceso no podrá ser menor a cien.

**Figura 58 Porcentajes del Peso proceso**

	AF	AG	AH
	<b>PESO PROCESO</b>		
	<b>PPD</b>	<b>PCP</b>	<b>PFP</b>
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	5,00	100%	100%

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

38. Los porcentajes fijos de los procesos que influyen directamente en la gestión institucional de la Empresa Modelo; son los que se detallan en este gráfico y siempre el total deberá ser igual a cien.

**Figura 59 Porcentajes fijo del proceso**

	AF	AG	AH
	<b>PESO PROCESO</b>		
	<b>PPD</b>	<b>PCP</b>	<b>PFP</b>
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,50	10%	10%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	0,38	8%	8%
	5,00	100%	100%

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

39.El Alineamiento Estratégico Institucional se ejecuta todos los procesos como de detalla en grafico siguiente.

**Figura 60 Alineamiento Estratégico Institucional**

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL.	PPD	PCP	PPF
1 Gestión Estratégias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,06	81%	DT	5,00	100%	DT	4,53	91%	DT	0,50	10%	10%
3 Gestión Medio Ambiente	4,49	90%	DT	5,00	100%	DT	4,74	95%	DT	0,50	10%	10%
4 Gestión de Tecnologías de la Información	4,32	86%	DT	5,00	100%	DT	4,66	93%	DT	0,50	10%	10%
5 Gestión Financiera	4,81	96%	DT	5,00	100%	DT	4,90	98%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Talento Humano	4,75	95%	DT	5,00	100%	DT	4,87	97%	DT	0,38	8%	8%
7 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	3,86	77%	DA	5,00	100%	DT	4,43	89%	DT	0,38	8%	8%
8 Gestión Legal	4,54	91%	DT	5,00	100%	DT	4,77	95%	DT	0,38	8%	8%
9 Gestión de Servicios a los ciudadanos	3,97	79%	DA	5,00	100%	DT	4,49	90%	DT	0,38	8%	8%
10 SCM	4,74	95%	DT	4,50	90%	DT	4,62	92%	DT	0,38	8%	8%
11 GDS	4,67	93%	DT	5,00	100%	DT	4,83	97%	DT	0,38	8%	8%
12 CRM	4,18	84%	DT	5,00	100%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,38</b>	<b>88%</b>	<b>DT</b>	<b>4,96</b>	<b>99%</b>	<b>DT</b>	<b>4,67</b>	<b>93%</b>	<b>DT</b>	<b>4,50</b>	<b>90%</b>	<b>DT</b>
	<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>		

<b>Alineamiento Estratégico Institucional</b>	<b>4,61</b>	<b>92%</b>	<b>10</b>	<b>Dispone Todo</b>
---	-------------	------------	-----------	---------------------

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

40.El valor para la calificación en el rango de 1 a 5 se obtiene sumando el promedio de todos los procesos de la calificación de los indicadores, calificación de impacto y peso del proceso dividido para tres.

**Figura 61 Calculo del Alineamiento Estratégico Institucional**

SUMA  $=SUMA(V166+Y166+AF166)/3$

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL.	PPD	PCP	PPF
1 Gestión Estratégias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,06	81%	DT	5,00	100%	DT	4,53	91%	DT	0,50	10%	10%
3 Gestión Medio Ambiente	4,49	90%	DT	5,00	100%	DT	4,74	95%	DT	0,50	10%	10%
4 Gestión de Tecnologías de la Información	4,32	86%	DT	5,00	100%	DT	4,66	93%	DT	0,50	10%	10%
5 Gestión Financiera	4,81	96%	DT	5,00	100%	DT	4,90	98%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Talento Humano	4,75	95%	DT	5,00	100%	DT	4,87	97%	DT	0,38	8%	8%
7 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	3,86	77%	DA	5,00	100%	DT	4,43	89%	DT	0,38	8%	8%
8 Gestión Legal	4,54	91%	DT	5,00	100%	DT	4,77	95%	DT	0,38	8%	8%
9 Gestión de Servicios a los ciudadanos	3,97	79%	DA	5,00	100%	DT	4,49	90%	DT	0,38	8%	8%
10 SCM	4,74	95%	DT	4,50	90%	DT	4,62	92%	DT	0,38	8%	8%
11 GDS	4,67	93%	DT	5,00	100%	DT	4,83	97%	DT	0,38	8%	8%
12 CRM	4,18	84%	DT	5,00	100%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,38</b>	<b>88%</b>	<b>DT</b>	<b>4,96</b>	<b>99%</b>	<b>DT</b>	<b>4,67</b>	<b>93%</b>	<b>DT</b>	<b>4,50</b>	<b>90%</b>	<b>DT</b>
	<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>		

<b>Alineamiento Estratégico Institucional</b>	<b>4,61</b>	<b>92%</b>	<b>10</b>	<b>Dispone Todo</b>
---	-------------	------------	-----------	---------------------

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

41.El porcentaje del alineamiento estratégico institucional se genera en relación directa a la calificación por escala realizada en el literal anterior.

**Figura 62 Porcentaje del Alineamiento Estratégico Institucional**

*f<sub>x</sub>* =SUMA(AC170)/5\*100%

		CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	RESUMEN	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PFP
1	Gestión Estratégias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2	Gestión de Mejoramiento Continuo	4,06	81%	DT	5,00	100%	DT	4,53	91%	DT	0,50	10%	10%
11	GOS	4,67	93%	DT	5,00	100%	DT	4,83	97%	DT	0,38	8%	8%
12	CRM	4,18	84%	DT	5,00	100%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
	PROMEDIO	4,38	88%	DT	4,96	99%	DT	4,67	93%	DT	4,50	90%	DT
		10			10			10			10		
	Alineamiento Estratégico Institucional	4,61	92%								10		Dispone Todo

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

42.Calificación cuantitativa del alineamiento estratégico institucional que se genera en relación directa a la calificación de acuerdo a la escala.

**Figura 63 Calificación cuantitativa del Alineamiento Estratégico Institucional**

=SI(AC170=1."2".SI(AC170<=2."4".SI(AC170<=3."7".SI(AC170<=4."8".SI(AC170<=5."10".SI(AC170>5."Error"))))))

		CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	RESUMEN	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PFP
1	Gestión Estratégias Empresariales	4,15	83%	DT	4,99	100%	DT	4,57	91%	DT	0,50	10%	10%
2	Gestión de Mejoramiento Continuo	4,06	81%	DT	5,00	100%	DT	4,53	91%	DT	0,50	10%	10%
11	GOS	4,67	93%	DT	5,00	100%	DT	4,83	97%	DT	0,38	8%	8%
12	CRM	4,18	84%	DT	5,00	100%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
	PROMEDIO	4,38	88%	DT	4,96	99%	DT	4,67	93%	DT	4,50	90%	DT
		10			10			10			10		
	Alineamiento Estratégico Institucional	4,61	92%								10		Dispone Todo

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



- Autorización del Director de TIC's o la máxima autoridad de la Institución Pública.
- Disponer del Plan Estratégico de la Institución a ser evaluada; el mismo que se puede bajar de las páginas web de cada institución de acuerdo a la Ley de Transparencia se encuentra disponible esta información para el público.
- Documentación disponible de la gestión institucional que disponga tales como; Plan Operativo Anual, entre otros.
- Disponer de los formatos de los Indicadores Estratégicos en archivos magnéticos los mismos que serán personalizados con la información de cada Institución pública a ser validada.
- En caso necesario disponer de la descripción general del Modelo para que sirva como guía.
- Disponer de la Guía de procedimientos para utilizar el "Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's para Empresa del Sector Publico".
- Disponer de un tiempo promedio de 4 horas de un funcionario de la Institución o Empresa del Sector Publico; que puede ser el Director de TI o su equivalente el mismo que puede delegar a otro funcionario o a su vez un delegado ejecutivo, Directores o Coordinadores con conocimientos de gestión empresarial y tecnológicos que asigne la máxima autoridad de la Institución.

## CAPITULO 3

### 3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO EN UN CASO DE ESTUDIO

#### 3.1 RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

Para realizar la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para empresa del Sector Publico”; se procede a pedir la autorización por escrito o verbal respectivamente a la máxima autoridad o a su vez al Director de Tecnologías de la Información o su equivalente. Una vez obtenido la respectiva autorización se realizará las coordinaciones necesarias para proceder a la evaluación de este Modelo considerando los siguientes requisitos básicos.

- El Plan Estratégico donde se encuentra la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos acciones, entre otros, con la finalidad de poner una ponderación para cada uno de ellos; considerado que el proceso y la actividad se aliñe estratégicamente.
- Los procesos que dispone la Institución para su gestión Estrategia, Táctica y Operativa.
- Definir los procesos Estratégicos, Tácticos, Operativos con la finalidad de poner un peso a cada proceso para la evaluación de acuerdo al Core del Negocio de la Institución.
- Descripción general en qué consisten los Indicadores Estratégicos (Grado de Automatización, Grado de Apoyo al Proceso, Grado de Utilización, Grado de Apoyo On-Line, Grado de Alcance, Grado de Cobertura, Grado de Apoyo Operativo, Grado de Apoyo Gerencial, Grado de Apoyo Corporativo).

- Organigrama estructural en caso que disponga la Institución publicada en su página web.
- La validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se realizara de preferencia en la instalación de la Institución Pública.

### **3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LAS INSTITUCIONES CASO DE ESTUDIO**

La implementación de la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”; como caso de estudio se realizó en la Asamblea Nacional y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador; las mismas que no pueden proporcionar la calificación respectiva ya que la información que las dos Instituciones del Estado disponen en cuanto a Indicadores son de carácter Estratégico en vista que la Asamblea Nacional es de carácter Político y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador de carácter comercial esta información está catalogada como reservada, para la gestión interna de las Instituciones y empresa pública por ser estratégico y no debe ser conocida por la competencia.

#### **BASE LEGAL:**

- Régimen Común de Propiedad Industrial (Art. 260 y 262), Decisión del Acuerdo de Cartagena 486, Registro Oficial 258 de 2 de febrero del 2001.
- Ley de Compañías
- Ley de Propiedad Intelectual

- Protocolo de Adhesión, Organización Mundial de Comercio, Registro Oficial Suplemento 977 de 28 de junio de 1996.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (Art. 27)
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Art. 18, 4 inc.).
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Art. 11).
- Ley Orgánica de Empresas Publicas (Art. 46)
- Disposiciones internas de la Asamblea Nacional por considerar la Información interna de Seguridad Nacional.
- Disposiciones internas de la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador por considerar Estratégicas para su gestión.<sup>13</sup>

A pesar de todos estos antecedentes que se han indicado anteriormente; por considerar casos de estudio con la finalidad de generar mayor conocimiento y un aporte a la Investigación Científica de los temas de Tesis de Postgrado de la Escuela Politécnica Nacional; la Asamblea Nacional y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador han proporcionado la información referencial de la validación realizada; con la finalidad que se pueda lograr determinar el Alineamiento Estratégico así como el Impacto Institucional.

---

<sup>13</sup> [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec)

## **CASO DE APLICACIÓN 1: ASAMBLEA NACIONAL**

Para realizar la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se procedió a considerar los parámetros detallados anteriormente con la documentación de respaldo de la Planificación Estratégica de la Institución disponible en la página web; tomando en consideración la misión, visión, valores, principios, objetivos estratégicos que dispone la Asamblea Nacional como se detalla a continuación:

### **ANTECEDENTE**

La Asamblea Nacional inmersa en el proceso de transformación del Estado, en donde las instituciones públicas deben tener un rol preponderante en propiciar el desarrollo económico y la reducción de desigualdades, asume el reto de dar solución a los grandes problemas nacionales, trabajando con eficacia y eficiencia, transparentando sus procedimientos, y resolviendo efectivamente las necesidades de la ciudadanía mediante la legislación, en definitiva, propone ser una Asamblea que sea capaz de enfrentar los desafíos que el país tiene por delante y responder efectivamente a sus mandantes.

### **BASE LEGAL**

La Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2010 -2014 se fundamenta en las siguientes disposiciones jurídicas:

La Constitución de la Republica en el Art. 219 dispone “El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo”.

Art. 280.- “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y

coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.

Adicionalmente la Función Legislativa ésta obligada a mantener Planes Institucionales, entendiéndose como estos: el Plan Estratégico, Plan Plurianual y Plan Operativo, de acuerdo a lo determinado en la normativa siguiente:

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en registro oficial No. 306, de 22 de octubre de 2010, en el Art. 4.- Ámbito.- Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Art. 5.- Principios comunes.- Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código se observarán los siguientes principios:

## **MISIÓN**

Legislar y Fiscalizar con Excelencia y Transparencia para coadyuvar al desarrollo integral del Estado, en un marco de democracia y participación.

## **VISIÓN**

La Asamblea Nacional participativa y transparente, legislando y fiscalizando con excelencia, para el buen vivir.

## **PRINCIPIOS**

Autonomía

Democracia

Gobernabilidad

Participación Ciudadana

Transparencia

Excelencia  
Cultura de Servicio.

## **VALORES**

Responsabilidad  
Respecto  
Compromiso  
Tolerancia  
Honestidad  
Lealtad.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

- Contar con una Agenda Legislativa, que garantice el Buen Vivir
- Fiscalizar la Gestión Pública
- Establecer un Plan de participación ciudadana para los procesos de Legislación, Fiscalización y Rendición de Cuentas.
- Establecer un sistema de Gestión Organizacional de calidad para un desempeño.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec)

Figura 65 Validación del Modelo de Indicadores Estratégicos Asamblea Nacional

NOMBRE DE INSTITUCION : ASAMBLEA NACIONAL			FECHA: 26 11 2012			CODIGO A01		VERSION: 1.3		AUTORIZADO :		ING. FEDERMA ESTRADA O.		PAG	1/4															
CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES												Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano		Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Proceso										
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategia	Proyectos	Acciones					
1	0,00	0,24	Dispone Bajo	DB	1	0,80	1,00	10	Dispone Todo	DT																				
2	0,25	0,49	Dispone Poco	BP	2	0,60	0,80	9	Dispone Alto	DA																				
3	0,50	0,59	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medi	DM																				
4	0,60	0,80	Dispone Alto	BA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	BP																				
5	0,80	1,00	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB																				
PROCESOS		FORMULAS														PONDERACION														
1	Gestión Estrategias Empresariales	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID							0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			13%	
		Fortalecer la imagen Institucional	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
		Planificación	4	3	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
		Definición de Objetivos Estratégicos	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
		Estrategias	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
		Políticas	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		Programas	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
		Motivaciones	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		Equipos de Trabajo	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
		Innovación	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	DP	5	5	4	5	5	5	4	4	DT	DA	4
		Control y evaluación	3	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	10	8
		PROMEDIO	3,80	2,50	4,00	2,10	4,00	2,10	3,90	2,20	3,90	2,50	3,80	2,40	3,90	2,00	3,80	2,10	36%	14,70	9,40	4,00	4,20	4,10	4,00	1,95	1,95	89%	62%	5,98
		EJECUCION FORMULA	1,52	30%	1,90	38%	1,90	38%	1,77	35%	1,56	31%	1,58	32%	1,95	39%	1,81	36%	1,78	1,47	0,94	0,40	0,42	0,41	0,40	0,20	0,20	4,43	3,11	0,60
		ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP												
2	Gestión de Mejoramiento Continuo	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID							0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			13%	
		Evaluar el proceso	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	5	5	5	5	4	5	4			4	
		Actualizar el plan de Mejora	4	2	4	1	4	2	3	1	4	1	2	2	4	1	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4			4	
		Identificar Oportunidades	4	2	5	2	3	2	4	1	4	1	2	2	4	1	4	2	5	5	5	5	5	4	5	4			4	
		Fortalecer los procesos	4	2	1	1	4	1	4	1	3	1	2	2	4	1	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4			4	
		Promover la cobertura a nivel nacional	4	2	4	1	4	3	4	1	3	1	2	2	4	1	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4			4	
		Promover la atención al ciudadano	4	2	5	1	4	2	4	1	3	3	2	2	4	1	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4			4	
		Fortalecer el Sistema de Planificación	4	2	5	1	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	DP	4	4	4	4	4	4	4	4	DT	DA	4
		Mantener la Planificación actualizada	4	2	4	1	3	2	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10	8	4
		PROMEDIO	3,88	2,13	3,88	1,25	3,50	2,13	3,75	1,38	3,38	1,63	2,00	2,00	4,00	1,25	3,63	2,00	45%	11,10	7,40	3,70	3,80	3,80	3,20	1,90	1,60	91%	68%	4,16
		EJECUCION FORMULA	1,82	36%	3,10	62%	1,65	33%	2,73	55%	2,08	42%	1,00	20%	3,20	64%	1,81	36%	2,25	1,39	0,93	0,46	0,48	0,48	0,40	0,24	0,20	4,56	3,41	0,52
		ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	4	DP	7	DM	4	DP	2	DB	8	DA	4	DP												
3	Gestión de la Información	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID							0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			13%	
		Asesoría	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	4	5	5	3	5	5	3	5	3			5	
		Arquitectura	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	2	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4			5	
		Desarrollo	4	2	4	1	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	5	5	2	5	3	3	4	3			4	
		Soluciones	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	2	4	1	5	5	3	5	5	3	3	4			4	
		Aplicaciones	4	2	4	1	4	1	4	3	4	2	4	1	4	1	4	1	5	5	4	3	5	3	4	3			3	

	SopORTE	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1			5	5	4	5	5	4	5	3			4							
	Infraestructura de TI	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2			4	4	3	3	3	4	4	4			4							
	Seguridades	4	4	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	DM		5	5	4	5	5	4	5	5	DT	DA	5							
	Proyectos	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	2	4	2	4	2	7		5	5	4	5	4	5	5	4	10	8	4							
	PROMEDIO	4,00	1,78	4,00	1,27	4,00	1,56	4,00	1,78	4,00	1,44	4,00	1,56	4,00	1,78	4,00	1,56	4,00	2,00	50%	13,20	8,80	3,10	4,10	4,00	3,40	1,95	1,65	89%	70%	4,94								
	EJECUCION FORMULA	2,25	45%	3,15	63%	2,57	51%	2,25	45%	2,77	55%	2,57	51%	2,25	45%	2,57	51%	2,00	40%	2,49	1,47	0,98	0,34	0,46	0,44	0,38	0,22	0,18	4,47	3,48	0,55								
	ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	7	DM	4	DP	7	DM	7	DM	4	DP	7	DM	4	DP		PONDERACION																		
4	Gestión Financiera	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		8%								
	Contabilidad	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4	4	4	4	4	4	4				5							
	Tesorería	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4	4	4	4	4	4	4				5							
	Financiero	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4	4	4	4	4	4	4				5							
	Presupuesto	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4	4	4	4	4	4	4				4							
	Compras	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	DA		4	4	4	4	4	4	4	DA	DA	4								
	Pagos	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	8		4	4	4	4	4	4	4	8	8	4								
	PROMEDIO	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	80%	7,20	4,80	2,40	2,40	2,40	2,40	1,20	1,20	80%	80%	2,16								
	EJECUCION FORMULA	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	1,20	0,80	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	4,00	4,00	0,31								
	ALINEAMIENTO	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA		PONDERACION																		
5	Gestión de Talento Humano	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		8%								
	Planificación de Talento Humano	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Gestión Salarial y Competencias	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Desarrollo y Formación	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Nómina	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Calidad y Productividad	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Mejorar las condiciones laborales	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5	5	5	5	4	4	4			4								
	Fortalecer la Cultura Organizacional	4	2	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	2	DA		5	5	5	5	4	4	4	DT	DT	4								
	Capacitación	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	8		5	5	5	5	4	4	4	10	10	4								
	PROMEDIO	3,89	1,40	4,78	1,40	4,78	1,40	4,78	1,40	4,78	1,27	4,89	1,27	4,78	1,40	4,89	1,22	4,78	1,40	70%	13,50	9,00	4,50	4,50	3,60	3,60	1,80	1,80	94%	82%	2,70								
	EJECUCION FORMULA	2,78	56%	3,41	68%	3,41	68%	3,41	68%	3,77	75%	3,86	77%	3,41	68%	4,00	80%	3,41	68%	3,50	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	4,10	0,30								
	ALINEAMIENTO	7	DM	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA		PONDERACION																		
6	Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		8%								
	Abastecimiento	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4	4	4	4	4	4	4			5								
	Administración	4	2	4	2	4	1	3	2	4	2	4	2	4	2	3	2	4	2			5	5	5	4	4	4	4			4								
	Inventario	4	2	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2			5	5	5	4	4	4	4			5								
	Logística	4	1	4	2	4	2	4	1	3	1	3	1	4	2	3	2	4	2			5	5	5	4	4	4	4			4								
	Servicios Generales	4	1	4	1	4	1	4	1	3	1	4	2	2	2	4	1	4	1			5	5	5	4	4	4	4			4								
	Control y Mantenimiento de Edificios	4	1	3	2	4	1	4	1	4	2	3	2	4	3	4	1	4	2			5	5	5	4	4	4	4			5								
	Seguridad y Vigilancia	4	1	4	2	4	2	4	1	4	1	4	1	2	2	4	1	4	1			5	5	5	4	4	4	4			5								
	Activos Fijos	4	3	4	1	3	1	3	2	4	1	4	2	4	2	3	2	4	2			5	5	5	4	4	4	4			4								
	Seguros	4	1	4	2	4	2	4	1	4	2	3	1	4	1	4	2	4	1	DP		5	5	5	4	4	4	4	DT	DA	4								
	Transporte	4	3	4	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4		4	5	5	4	4	4	4	10	8	4								
	PROMEDIO	4,00	1,64	3,80	1,70	3,80	1,50	3,70	1,44	3,80	1,40	3,70	1,56	3,60	1,90	3,70	1,60	4,00	1,60	48%	14,70	9,80	4,90	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	91%	69%	3,30								
	EJECUCION FORMULA	2,44	49%	2,24	45%	2,54	51%	2,57	51%	2,71	54%	2,37	47%	1,89	38%	2,31	46%	2,50	50%	2,40	1,47	0,98	0,49	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	4,54	3,47	0,33								
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM		PONDERACION																		
7	Gestión Legal	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		8%								
	Estudios Jurídicos	4	2	4	2	3	2	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1			5	5	5	5	5	4	4	4		4								
	Procesamientos Jurídicos	4	1	4	1	4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	4	1	3	2	DM		5	5	5	5	5	4	4	4	DT	DA	4							
	Procedimiento Contractuales	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	2	1	4	2	2	1	4	1	7		5	3	3	5	5	4	4	4	10	8	4							

	PROMEDIO	4,00	1,67	4,00	1,67	3,67	1,67	4,00	1,00	3,67	1,41	3,33	1,42	4,00	1,67	3,33	1,33	3,67	1,43	52%	4,50	2,60	1,30	1,50	1,50	1,20	0,60	0,60	92%	72%	0,30
	EJECUCION FORMULA	2,40	48%	2,40	48%	2,20	44%	4,02	80%	2,60	52%	2,35	47%	2,40	48%	2,50	50%	2,57	51%	2,60	1,50	0,87	0,43	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	4,60	3,60	0,30
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	10	DT	7	DM	4	DP	4	DP	7	DM	7	DM	PONDERACION											
8	Gestión de Servicio a los Ciudadanos	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	Atención al Cliente	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4			
	Manejo de información	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4			
	Servicios a los ciudadanos	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	DP	5	5	5	5	5	4	4	4	DT	DA	4
	Políticas y Estándares	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	10	8	4
	PROMEDIO	3,75	1,57	3,75	1,57	3,75	1,57	3,75	1,49	3,75	1,51	3,75	1,51	3,75	1,57	3,75	1,49	3,75	1,51	49%	6,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,60	0,80	0,80	96%	72%	1,20
	EJECUCION FORMULA	2,39	48%	2,39	48%	2,39	48%	2,52	50%	2,48	50%	2,48	50%	2,39	48%	2,52	50%	2,48	50%	2,45	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	4,80	3,62	0,30	
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	4	DP	7	DM	7	DM	PONDERACION											
9	Gestión Cadena de Servicios (SCM)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	Asignación del personal para el servicio	4	1	4	2	4	2	4	2	3	1	4	2	5	1	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Pedido de materiales	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	DP	5	5	5	5	4	4	4	4	DT	DA	4
	Predicción de la demanda del servicio	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	10	8	4
	PROMEDIO	3,67	1,67	3,67	1,67	3,67	1,67	3,67	1,67	3,00	1,33	3,67	1,67	4,00	1,67	4,00	1,67	4,00	1,67	45%	4,50	3,00	1,50	1,50	1,20	1,20	0,60	0,60	94%	70%	0,30
	EJECUCION FORMULA	2,20	44%	2,20	44%	2,20	44%	2,20	44%	2,25	45%	2,20	44%	2,40	48%	2,40	48%	2,40	48%	2,27	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	4,70	3,49	0,30	
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	PONDERACION											
10	Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	Fortalecer y organizar equipos de trabajo	4	2	3	1	4	1	4	1	4	3	4	1	4	2	4	3	3	1	DM	5	5	5	5	5	4	4	4	DT	DA	4
	Presentar y sustentar planes de trabajo	4	2	4	1	3	1	4	2	4	1	2	1	4	2	4	1	4	1	7	5	5	5	5	5	4	4	4	10	8	4
	PROMEDIO	4,00	1,76	3,50	1,14	3,50	1,14	4,00	1,64	4,00	2,00	3,00	1,14	4,00	1,77	4,00	2,00	3,50	1,14	51%	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,40	0,40	96%	73%	0,60
	EJECUCION FORMULA	2,27	45%	3,07	61%	3,07	61%	2,44	49%	2,00	40%	2,64	53%	2,26	45%	2,00	40%	3,06	61%	2,54	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	4,80	3,67	0,30	
	ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	8	DA	4	DP	4	DP	7	DM	4	DP	4	DP	8	DA	PONDERACION											
11	Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%											
	Socialización de Servicios	4	1	3	3	4	1	3	3	3	1	4	1	4	1	2	1	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Servicios al Cliente y Soporte	3	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	3	1	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Call Center	4	2	3	1	3	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Conocimiento de base de usuarios	4	2	4	2	4	3	3	2	4	1	3	2	4	2	2	3	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Administración de los servicios	4	2	4	1	4	2	4	1	5	2	4	3	2	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	Encuestas	3	2	4	2	4	3	4	1	4	2	4	2	4	1	4	2	4	2	DP	5	5	5	5	4	4	4	4	DT	DA	4
	Análisis	4	2	4	1	4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	4	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	10	8	4
	PROMEDIO	3,71	1,86	3,71	1,71	3,86	1,86	3,71	1,71	4,00	1,43	3,86	1,71	3,57	1,43	3,43	2,00	4,00	2,00	44%	10,50	7,00	3,50	3,50	2,80	2,80	1,40	1,40	94%	69%	2,10
	EJECUCION FORMULA	2,00	40%	2,17	43%	2,08	42%	2,17	43%	2,80	56%	2,25	45%	2,50	50%	1,71	34%	2,00	40%	2,19	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	3,44	0,30
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM	4	DP	7	DM	4	DP	4	DP	PONDERACION											

RESUMEN DE LOS INDICADORES			RESUMEN VALIDACION INDICADORES ESTRATEGICOS												
INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION DE LA FORMULA	PROM. ALIM.			PROM. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO			
			PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL.	PPD	PCP	PFP	
Grado de Automatización	CAA/CDA	Capacidad actual de automatización / Capacidad de Automatización	1,78	36%	DP	4,43	89%	DT	3,11	62%	DA	0,60	12%	13%	
Grado de Apoyo al Proceso	ASA/ADA	Actividades satisfechas por el apoyo / Actividades que disponen apoyo	2,25	45%	DM	4,56	91%	DT	3,41	68%	DA	0,52	10%	13%	
Grado Utilización	USI/SID	Utilización de Sistemas Informáticos / Sistemas informáticos disponibles	2,49	50%	DM	4,47	89%	DT	3,48	70%	DA	0,55	11%	13%	
Grado de Apoyo On-Line	AAL/ARL	Actividades que actualmente estan en línea / Acrividades que requieren estar en línea	4,00	80%	DA	4,00	80%	DA	4,00	80%	DA	0,31	6%	8%	
Grado de Alcance	APA/ARA	Acceso permitido por actividad / Acceso requerido para cada actividad	3,50	70%	DA	4,70	94%	DT	4,10	82%	DT	0,30	6%	8%	
Grado de Cobertura	AAC/ARA	Actividades con acceso compartido / Actividades que requieren acceso	2,40	48%	DM	4,54	91%	DT	3,47	69%	DA	0,33	7%	8%	
Grado de Apoyo Operativo	AOU/AIA	Apoyo operativo utilizado / Apoyo operativo asignado	2,60	52%	DM	4,60	92%	DT	3,60	72%	DA	0,30	6%	8%	
Grado de Apoyo Gerencial	AGA/AGP	Apoyo gerencial asignado / Apoyo gerencial planificado	2,27	45%	DM	4,70	94%	DT	3,49	70%	DA	0,30	6%	8%	
Grado de Apoyo Corporativo	PIE/PID	Políticas Institucionales ejecutadas / Políticas institucionales definidas	2,54	51%	DM	4,80	96%	DT	3,67	73%	DA	0,30	6%	8%	
			2,19	44%	DM	4,70	94%	DT	3,44	69%	DA	0,30	6%	8%	
			<b>PROMEDIO</b>	<b>2,58</b>	<b>52%</b>	<b>DM</b>	<b>4,57</b>	<b>91%</b>	<b>DT</b>	<b>3,58</b>	<b>72%</b>	<b>DA</b>	<b>4,11</b>	<b>82%</b>	<b>DA</b>
			<b>7</b>			<b>10</b>			<b>8</b>			<b>10</b>			
			<b>Alineamiento Estratégico Institucional</b>									<b>3,76</b>	<b>75%</b>	<b>8</b>	<b>Dispone Alto</b>
Responsable de la Validación	Delegado Escuela Politécnica Nacional		Delegado Institución o Empresa Pública												

Elaborador: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## **CASO DE APLICACIÓN 2: EMPRESA TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR**

Para realizar la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público” se procedió a considerar los parámetros detallados anteriormente con la documentación de respaldo de la Planificación Estratégica de la Institución disponible en la página web tomando en consideración la misión, visión, valores, principios, objetivos estratégicos.

### **TRAYECTORIA HISTÓRICA**

Tame Línea Aérea del Ecuador fue fundada en 1962. El objetivo que motiva su creación está vinculado a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural. Su crecimiento empresarial fue progresivo y sostenido; así, amplió sus rutas internas y fue cambiando el equipo de vuelo a los DC-3, DC-6, Electra, Avro, Boeing 727 100, Boeing 727 200, Airbus A320 hasta llegar a los Embraer 170 y 190, con los cuales, actualmente, cubre catorce destinos en el Ecuador y tres en el exterior. Desde 1993 realiza vuelos dentro de un convenio de integración fronteriza con tres frecuencias semanales hacia la ciudad de Cali. Alrededor de 3.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de Tame en sus rutas nacionales e internacionales. La incorporación de naves modernas y de mayor capacidad ha permitido ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de Tame en el mercado aéreo comercial. A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento es totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibe aportaciones gubernamentales y crece sustentada en los ingresos que genera su propia actividad.

### **MISIÓN**

Proporcionar transporte aéreo comercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, a fin de obtener rentabilidad y financiera.

## **VISIÓN**

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

## **VALORES**

Servicio, Integridad, Compromiso

## **SERVICIO**

Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el efecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, viajeros, socios comerciales y compañeros.

## **INTEGRIDAD**

Somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestra organización, y con alto sentido de la responsabilidad, en todos nuestros actos.

## **COMPROMISO**

Exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

## **OBJETIVOS**

- Lograr la máxima eficiencia en el desarrollo de las operaciones aéreas
- Mantener la flota de aeronaves en condiciones óptimas de operación

- Maximizar la Satisfacción del Cliente
- Cumplir con los compromisos de carácter financiero por la compra y leasing de aeronaves.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los servidores mediante el mejoramiento de procesos.
- Optimizar el empleo de la flota con altos estándares de seguridad

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

Proporcionamos servicio de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia; con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente; con personas comprometidas y competentes; conociendo a nuestro cliente y esforzándonos para superar sus necesidades y expectativas; así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.

Nos comprometemos a la mejora continua, prevención de daños y cumplimiento de requisitos y legislación nacional e internacional aplicable; para beneficio de todas las partes interesadas.

## **CERTIFICACIONES**

Toda nuestra operación está respaldada por las siguientes certificaciones: ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad, ISO 14001: 2004 de gestión ambiental y OHSAS 18001:2007 sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Todas estas certificaciones otorgadas por Bureau Veritas (BVQI) y acreditadas por organizaciones internacionales (UKAS, ANAB, Y SIC).

Tame línea Aérea del Ecuador es la primera aerolínea 100% ecuatoriana en alcanzar la certificación internacional IOSA (IATA Operacional Safety Audit), avalada por IATA, relacionada con la seguridad operacional. El programa IOSA nace como una iniciativa de IATA en el año 2001 y está

orientado a satisfacer las necesidades de la industria aérea comercial en términos de seguridad operacional.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec)







12	Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05			8%									
		Socialización de Servicios	4	1	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4			4								
		Servicios al Cliente y Soporte	4	1	4	1	4	2	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4			4								
		Definir perfiles de clientes	4	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	2	4	2	4	4	4			4								
		Escritorio de Ayuda	4	1	4	1	4	2	4	2	4	3	4	1	4	2	4	1	4	4	4			4								
		Flujo de Trabajo	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	4	3	4	2	4	4	4			4								
		Call Center	4	1	4	2	3	2	4	2	4	1	4	2	4	2	4	1	4	4	4			4								
		Conocimiento de base de clientes	4	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	3	4	1	4	2	4	4	4			4								
		Administración de los servicios	4	1	4	2	4	3	4	2	4	3	4	1	4	1	4	1	4	4	4			4								
		Encuestas	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	2	4	2	4	4	4		DT	DA	4							
		Análisis	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4		10	8	4							
		PROMEDIO	4,00	1,40	4,00	1,80	3,90	1,90	4,00	2,00	4,00	1,70	4,00	1,60	4,00	1,40	4,00	1,40	4,00	1,50	50%	15,00	10,00	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	94%	72%	3,00
		EJECUCION FORMULA	2,86	57%	2,22	44%	2,05	41%	2,00	40%	2,35	47%	2,50	50%	2,86	57%	2,86	57%	2,67	53%	2,49	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	3,59	0,30
		ALINEAMIENTO	7	DM	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	7	DM	PONDERACION											

RESUMEN DE LOS INDICADORES

RESUMEN VALIDACION INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION DE LA FORMULA
Grado de Automatización	CAA/CDA	Capacidad actual de automatización / Capacidad de Automatización
Grado de Apoyo al Proceso	ASA/ADA	Actividades satisfechas por el apoyo / Actividades que disponen apoyo
Grado Utilización	USI/SID	Utilización de Sistemas Informáticos / Sistemas informáticos disponibles
Grado de Apoyo On-Line	AAL/ARL	Actividades que actualmente estan en línea / Actividades que requieren estar en línea
Grado de Alcance	APA/ARA	Acceso permitido por actividad / Acceso requerido para cada actividad
Grado de Cobertura	AAC/ARA	Actividades con acceso compartido / Actividades que requieren acceso
Grado de Apoyo Operativo	AOU/AIA	Apoyo operativo utilizado / Apoyo operativo asignado
Grado de Apoyo Gerencial	AGA/AGP	Apoyo gerencial asignado / Apoyo gerencial planificado
Grado de Apoyo Corporativo	PIE/PID	Políticas Institucionales ejecutadas / Políticas institucionales definidas

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PPF
1 Gestión Estratègias Empresariales	2,74	55%	DM	4,65	93%	DT	3,70	74%	DA	0,43	9%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	2,83	57%	DM	4,56	91%	DT	3,69	74%	DA	0,46	9%	10%
3 Gestión Medio Ambiente	2,00	40%	DP	3,00	60%	DM	2,50	50%	DM	0,30	6%	10%
4 Gestión de Tecnologías de la Información	2,79	56%	DM	4,00	80%	DA	3,39	68%	DA	0,41	8%	10%
5 Gestión Financiera	4,24	85%	DT	4,60	92%	DT	4,42	88%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Talento Humano	3,66	73%	DA	4,43	89%	DT	4,05	81%	DT	0,30	6%	8%
7 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	2,65	53%	DM	4,00	80%	DA	3,32	66%	DA	0,30	6%	8%
8 Gestión Legal	2,51	50%	DM	4,70	94%	DT	3,61	72%	DA	0,30	6%	8%
9 Gestión de Servicios a los ciudadanos	2,68	54%	DM	4,70	94%	DT	3,69	74%	DA	0,30	6%	8%
10 SCM	2,82	56%	DM	4,71	94%	DT	3,77	75%	DA	0,38	8%	8%
11 GOS	3,15	63%	DA	4,70	94%	DT	3,93	79%	DA	0,30	6%	8%
12 CRM	2,49	50%	DM	4,70	94%	DT	3,59	72%	DA	0,30	6%	8%
PROMEDIO	2,88	58%	DM	4,80	96%	DT	3,97	79%	DA	4,15	74%	DA
	7			10			8			10		

Alineamiento Estratégico Institucional 3,94 79% 8 Dispone Alto

Responsable de la Validación Delegado Escuela Politécnica Nacional Delegado Institución o Empresa Pública

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

### 3.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO

El “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s de la Empresa del Sector Publico” los Impactos generales del modelo son los siguientes:

- En primera instancia se obtiene el alineamiento estratégico por Indicador, luego por el proceso total considerando todas las actividades.
- Como influye los indicadores validados en cada uno de los procesos para obtener un Promedio de Alineamiento por procesos y por el total de procesos.
- El Impacto que se refleja frente a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones en cada proceso validado y sobre todos los procesos de la gestión institucional.
- Otro de los impactos que se llego a determinar al validar el Modelo caso de estudio en una Institución o Empresa Pública es la Ponderación del Proceso o también conocido el peso del proceso en la gestión institucional que se puede obtener un promedio del proceso o del total de procesos. Además se debe considerar que este impacto puede ser variante por cada proceso ya que el peso del proceso a pesar de ser considerado Estratégico, Táctico u Operativo en ocasiones puede variar dependiendo de parámetros de importancia tales como la misión, visión, valores, principios objetivos estratégicos, entre otros que va a tener injerencia de acuerdo a principios de gestión empresarial.
- Los Indicadores Estratégicos considerados para validar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” han permitido visualizar a nivel de procesos, actividades cual es la situación actual para poder tomar una decisión Estratégica.

### **3.3.1 ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO E IMPACTO DE LA ASAMBLEA NACIONAL.**

De la validación realizada a la Asamblea Nacional se desprende las siguientes consideraciones:

Se validó los siguientes procesos que se detalla a continuación por considerar parte integral de su negocio a nivel administrativo y otros por considerar similares para la gestión institucional:

- Gestión de Estrategia Empresarial
- Gestión de Mejoramiento Continuo
- Gestión de Tecnologías de la Información
- Gestión Financiera
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos
- Gestión Legal
- Gestión de Servicios a los ciudadanos
- Gestión de Cadena de Servicios (SCM)
- Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)
- Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

A continuación realizaremos una descripción del alineamiento a nivel de procesos, actividades, impacto y la ponderación del proceso en la Institución de la validación con él; “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”.

Para esta descripción se consideraran los siete puntos más importantes de los resultados obtenidos en la validación.



**Figura 68 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Estrategia Empresarial**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso			
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Estrategias Empresariales	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a la escala definida; para el Indicador Grado de Automatización.	1.) Incrementar políticas y programas de automatización para el proceso personalizando el ERP que dispone la Asamblea. Afectará a las actividades del 1 al 10.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Alinear las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's. Afectarán a las actividades del 1 al 10. 2.) Definir Políticas Institucionales para el cumplimiento de objetivos. Afectará a las actividades del 1 al 10. 3.) Implementar Estrategias de Gestión Institucional por resultados. Afectará a las actividades del 1 al 10. 4.) Implementar políticas para compartir información y tener acceso disponible con los niveles de seguridad respectivos. Afectará a los Ind. GrC, GrAl y a las actividades del 1 al 10. 5.) Planificar la adquisición de software y hardware que permita definir una ZM, una DMZ para que la información este en línea. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades del 1 al 10. 6.) Establecer un procedimiento para la utilización de todos los sistemas disponibles de la Institución. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades del 1 al 10. 7.) Definir un cuadro estadístico para evaluar las actividades satisfechas y que disponen apoyo. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades 1,2,5,6,7,8,9 y 10. 8.) Elaborar un plan de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones de TI. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 10.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a la visión en las actividades del 1 al 9; objetivos actividades del 1,2,4-9 y 10; estrategias actividades del 1 al 8 y 10; proyecto actividades del 1 al 9.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a la escala definida; del promedio entre el Impacto del Proceso.	1.) Incrementar una plataforma Tecnológica que permita la Gestión de Estrategias Empresariales. 2.) Definir Política Institucional para la Gestión del Proceso. 3.) Definir dentro de la Estructura Orgánica un departamento especializado para la Gestión de Estrategias Institucionales. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAp, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,60	La calificación corresponde al 12% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 5,7,9,10.

Elaborador: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 69 Evaluación Individual: Proceso Mejoramiento Continuo

		CALIFICACION NUMERADOR						CALIFICACION DENOMINADOR						INDICADORES	Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos					
		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION																							
		1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																			
		2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA																			
		3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM																			
		4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP																			
		5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB																			
PROCESOS		FORMULAS														PONDERACION																
2 Gestión de Mejoramiento		CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AALI/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID																						
	Evaluar el proceso	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	1	4	2	4	2	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		13%		
	Actualizar el plan de Mejora	4	2	4	1	4	2	3	1	4	1	2	2	4	1	3	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4			4		
	Identificar Oportunidades	4	2	5	2	3	2	4	1	4	1	2	2	4	1	4	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4			4		
	Fortalecer los procesos	4	2	1	1	4	1	4	1	3	1	2	2	4	1	3	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4			4		
	Promover la cobertura a nivel nacional	4	2	4	1	4	3	4	1	3	1	2	2	4	1	3	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4			4		
	Promover la atención al ciudadano	4	2	5	1	4	2	4	1	3	3	2	2	4	1	4	2	4	1	4	4	4	5	5	4	5	4			4		
	Fortalecer el Sistema de Planificación	4	2	5	1	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	DT	DA	4		
	Mantener la Planificación actualizada	4	2	4	1	3	2	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	10	8	4		
	PROMEDIO	3,88	2,13	3,88	1,25	3,50	2,13	3,75	1,38	3,38	1,63	2,00	2,00	4,00	1,25	3,63	2,00	4,00	1,90	45%	11,10	7,40	3,70	3,80	3,80	3,20	1,90	1,80	91%	68%	4,16	
	EJECUCION FORMULA	1,82	36%	3,10	62%	1,65	33%	2,73	55%	2,08	42%	1,00	20%	3,20	64%	1,81	36%	2,86	57%	2,25	1,39	0,93	0,46	0,48	0,48	0,40	0,24	0,20	4,56	3,41	0,52	
	ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	4	DP	7	DM	4	DP	2	DB	8	DA	4	DP	7	DM	PONDERACION												

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 70 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Mejoramiento Continuo**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Mejoramiento Continuo	2	La calificación significa que es Deficiente (Dispone Bajo) que corresponde a 1,00 y al 20% en la escala definida; para el Indicador de Cobertura.	1.) Implementar niveles de seguridad a nivel de software y hardware para tener acceso compartido a todas las actividades disponibles; con confiabilidad y disponibilidad de la información. Afectará a las actividades del 1 al 8.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,25 y al 45% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 8. 2.) Elaborar un planificación para promover la automatización de las actividades. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades del 1 al 8. 3.) Asignar personal especializado. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 8. 4.) Definir procedimientos para el acceso disponible y compartir la información considerando la Ley de Transparencia. Afectará al los Ind. GrC, GrAL y a las actividades 1 y del 4 al 8. 5.) Incrementar el ancho de banda para el acceso via internet. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 1 y 2. 6.) Emitir una disposición para la utilización de todos los sistemas informáticos disponibles. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades 1,3 y del 5 al 8. 7.) Crear un cuadro estadístico para llevar un control de actividades satisfechas que disponen apoyo de las TIC's. Afectará al Ind. GrAP a las actividades 1,2 y 4. 8.) Incrementar el módulo de Gestión de Mejoramiento Continuo en el ERP que dispone. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 8.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,56 y al 91% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar las Metodologías de trabajo en equipo para mantener el Mejoramiento Continuo en la Planificación. Estas estrategias afectarán a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,41 y al 68% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Definir como Política Institucional la Gestión de Mejoramiento Continuo. 2.) Asignar personal especializado para que gestione el Mejoramiento Continuo. 3.) Adquirir Infraestructura Tecnológica para mejorar este Proceso. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,52	Esta calificación corresponde a 10% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 8.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 71 Evaluación Individual: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información

CALIFICACION NUMERADOR			CALIFICACION DENOMINADOR			INDICADORES			Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano											Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos												
ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos								
1	0,00	0,24	3	Dispone Bajo	DB	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																							
2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA																							
3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM																							
4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP																							
5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB																							
3		Gestión de Tecnologías de la Información	FORMULAS													PONDERACION											1,00		13%					
		Asesoría	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	4	5	5	3	5	5	3	5	3			5			
		Arquitectura	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2			5			
		Desarrollo	4	2	4	1	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1			4			
		Soluciones	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2			4			
		Aplicaciones	4	2	4	1	4	1	4	3	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1			3			
		SopORTE	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	1	4	2	4	1	4	1			4			
		Infraestructura de TI	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4			4		
		Seguridades	4	4	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	4	2	DM		5			
		Proyectos	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	7		4			
		PROMEDIO	4,00	1,78	4,00	1,27	4,00	1,56	4,00	1,78	4,00	1,44	4,00	1,56	4,00	1,78	4,00	1,56	4,00	2,00	50%	13,20	8,80	3,10	4,10	4,00	3,40	1,95	1,68	89%	70%	4,94		
		EJECUCION FORMULA	2,25	45%	3,15	63%	2,57	51%	2,25	45%	2,77	55%	2,57	51%	2,25	45%	2,57	51%	2,00	40%	2,49	1,47	0,98	0,34	0,46	0,44	0,38	0,22	0,18	4,47	3,48	0,55		
		ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	7	DM	4	DP	7	DM	7	DM	4	DP	7	DM	4	DP	PONDERACION											1,00		8%
4		Gestión Financiera	FORMULAS													PONDERACION											1,00		8%					

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 72 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de las Tecnologías de la Información	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo Corporativo.	1.) Implementar como Políticas Institucionales el apoyo Corporativo del Directorio a las TIC's. tomando en consideración a nivel Estratégico. Afectará a las actividades del 1 al 9.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,49 y al 50% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Selección de Recursos Humanos capacitados en el área y con experiencia en las diferentes especialidades para mejorar la Gestión de las Tecnologías de la Información. Afectará a Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 9. 2.) Emitir una disposición administrativa considerando los niveles de seguridad para el acceso permitido y disponible de la información. Afectará al Ind. GrAL y a las actividades del 1 al 9. 3.) Disponer que toda información de la Institución debe estar On-Line cumpliendo con lo dispuesto en la Ley de Transparencia. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades del 1 al 9. 4.) Dispone la utilización de todos los sistemas informáticos existentes con la finalidad de realizar el aporte al proyecto cero papel del estado ecuatoriano. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades del 1 al 9. 5.) Realizar la implementación del ERP que al momento dispone la Asamblea Nacional. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 9.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,47 y al 89% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar la Planificación Estratégica Institucional. 2.) Mantener los porcentajes asignados al Impacto. Esto afectará a la misión, visión, valores, principios, objetivos, proyectos y acciones.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,48 y al 70% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Incrementar Infraestructura Tecnológica en servidores de alta disponibilidad, mejorar las comunicaciones en anchos de banda así como disponer de respaldos en triángulo. 2.) Implementar el Alineamiento del Gobierno Corporativo con el Gobierno de las TIC's. 3.) Definir dentro de la Estructura Orgánica que el Gobierno Corporativo y Gobierno de TIC's, sean Estratégicos al mismo nivel. 4.) Elaborar la Planificación Estratégica de Tecnologías de la Información (PETI). Afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC	0,55	Esta calificación corresponde al 11% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje del Impacto del Proceso en la Gestión Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 3,4,5,6,7 y 9.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 73 Evaluación Individual: Proceso Gestión Financiera

		CALIFICACION NUMERADOR			CALIFICACION DENOMINADOR			INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos	
		ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos			
PROCESOS		FORMULAS																PONDERACION													
4	Gestión Financiera	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID							0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		82%				
	Contabilidad	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4		5			
	Tesorería	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4		5				
	Financiero	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4		5				
	Presupuesto	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4		4				
	Compras	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	DA	DA	4			
	Pagos	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	4			
	PROMEDIO	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	7,20	4,80	2,40	2,40	2,40	2,40	1,20	1,20	80%	80%	2,16		
	EJECUCION FORMULA	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	80%	4,00	1,20	0,80	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	4,00	4,00	0,31		
	ALINEAMIENTO	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA		PONDERACION												



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 74 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Financiera

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Financiera	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde al 4,00 y al 80% en la escala definida; Para el Indicador de Apoyo Corporativo.	1.) Implementar todos los módulos del E-sigef, E-sipren con las Políticas Institucionales definidas para el Proceso Financiero. Afectará a las actividades del 1 al 6.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde al 4,00 y al 80% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Realizar la planificación para la implementación de nuevos servicios tecnológicos. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades 1 al 6. 2.) Implementar un ERP de acuerdo a la Gestión Administrativa de la Institución que permita la integración. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 6. 3.) Establecer procedimientos para tener acceso disponible de la información que dispone la Institución cumpliendo con las normas de la Ley de Transparencia. Afectará al Ind. GrAL y a las actividades del 1 al 9. 4.) Disponer de la utilización de todos los recursos de software y hardware con la finalidad de apoyar al proyecto cero papel del estado ecuatoriano. Afectará al Ind. GrAUSI y a las actividades del 1 al 6. 5.) Disponer la personalización del ERP para mejorar la capacidad de automatización de las actividades. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 6.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde al 4,00 y al 80% de la escala definida; para el Proceso.	1.) Mejoramiento Continuo en la Planificación aplicando metodologías estándares tales COBIT y ITIL. 2.) Mantener los porcentajes asignados. Estas estrategias afectarán a la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, proyectos y acciones.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde al 4,00y al 80% de la escala definida del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Incrementar Infraestructura Tecnológica en servidores de alta disponibilidad, específicos para almacenar la base de datos. 2.) Revisar y mejorar los Procesos Administrativos en el área Financiera disponibles. 3.) Elaborar un manual de procedimientos que globalice la Gestión Financiera. 4.) Aplicar el Plan Estratégico Institucional. Se aplicará a todos los Indicadores estratégicos definidos en este Modelo	0,31	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 4,5 y 6.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



Figura 76 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Talento Humano

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Talento Humano	7	La calificación significa que es Buena (Dispone Medio) que corresponde a la escala definida; para el Indicador Grado de Automatización.	1.) Implementar políticas para la personalización del ERP que dispone y utilizar el sistema integrado de recursos humanos del MRL. Afectará a la actividad 5.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,50 y al 70% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Emitir procedimientos para el control de trabajos por resultados de la Gestión de Talento Humano. Afectará al Ind. GrAC y a la actividad 5. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Institucional por resultados. Afectará al Ind. GrAG y a la actividad 5. 3.) Implementar políticas de seguridad de recursos humanos. Afectará al Ind. GrAO y a la actividad 5. 4.) Emitir procedimientos para el acceso a la disponibilidad de la información para control de seguridad industrial. Afectará al Ind. GrAL y a la actividad 5. 5.) Promover que la seguridad industrial y calidad productiva que se encuentra disponibles en la web. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 5 y 8. 6.) Implementar la capacidad de automatización con la personalización del ERP que dispone. Afectará al Ind. GrA y a la actividad 5.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para el mantenimiento de las planificaciones. Estas estrategias afectará a los objetivos, estrategias, proyectos.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,10 y al 82% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Personalizar e Implementar el ERP que dispone con todos los subprocesos para Gestionar Talento Humano. 2.) Contratar personal especializado para el área de Talento Humano. 3.) Elaborar Manuales específicos de selección de personal. 4.) Emitir Políticas a nivel Institucional para mejorar el perfil profesional del Talento Humano. Estas estrategias afectará a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del 8% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 9.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



**Figura 78 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios Empresariales Administrativos**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Servicios Empresariales Administrativos	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 1,89 y al 38% en la escala definida; para el Indicador de Apoyo Operativo.	1.) Asignar recursos humanos y económico necesarios para la gestión administrativa. Afectarán a las actividades del 5 al 8 y 10.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,40 y al 48% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Alinear las Estrategias Institucionales con la Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos realizando capacitaciones para un cambio de ABC a los directivos. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades del 1 al 6 y del 8 al 10. 2.) Definir políticas de aplicación del Plan Estratégico para mejorar los servicios de TIC's. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades del 2,3,3,4,8 y 9. 3.) Definir políticas para el acceso compartido y disponibilidad de la información. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 4 y 5. 4.) Elaborar procedimientos para que todas las aplicaciones se encuentra desarrolladas en multicapas. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 1,2,3,4,5,8 y 10. 5.) Emitir una política institucional en la utilización de todos los sistemas informáticos dionibles en la Institución. Afectará al Ind. GrAUSI y a las actividades 3,4,7,8 y 9. 6.) Realizar evaluaciones periódicas a travez de un cuadro estadístico de las actividades satisfechas por el apoyo de las TIC's. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades del 1 al 10. 7.) Utilización del CRM disponible para la personalización de la automatización de las actividades de éste proceso. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del del 2 al 8 y 10.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,54 y al 91% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. 2.) Mantener el porcentaje. Estas estrategias afectarán a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias y proyecto.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,47 y al 69% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Realizar la personalización e implantación del ERP que permita la Gestión de Servicios Empresariales. 2.) Definir Política Institucional para la Gestión del Proceso. 3.) Aplicar el Plan Estratégico Institucional. 4.) Capacitación al personal en las herramientas Tecnológicas que se realizará la implementación. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAOP, GrAG y GrAC.	0,33	Esta calificación corresponde al 7% del 8% del total que tiene el Impacto del proceso de Servicios Empresariales Administrativos.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades 2,4,5,8,9 y 10.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



Figura 80 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Legal

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Legal	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,20 y al 44% en la escala definida; para el Indicador Grado de Utilización.	1.) Poner a disposición de la ciudadanía la gestión legal de la Asamblea Nacional utilizando todos los Sistemas Informáticos disponibles. Afectarán a las actividades 1,2 y 3.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,60 y al 52% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Definir Políticas Institucionales para la aplicación del Plan Estratégico. Afectarán al Ind. GrAC y a las actividades 1,2 y 3. 2.) Planificar Estrategias de Gestión Institucional por resultados. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades 1 y 3. 3.) Asignar recursos humanos especializados y económicos. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades 1 y 3. 4.) Realizar procedimientos para establecer seguridad informática para el acceso permitido y compartido de la información disponible. Afectará a los Ind. GrC, GrAL y a las actividades 1, 2 y 3. 5.) Disponer por política Institucional la Utilización de los sistemas informáticos disponibles. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades 1, 2 y 3. 6.) Elaborar un cuadro estadístico de la satisfacción del apoyo de TIC's. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades 1 y 3. 7.) Realizar un análisis de factibilidad de la capacidad de la automatización de las actividades. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 1, 2 y 3.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,60 y al 92% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a la visión, valores, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,60 y al 72% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Adquirir o desarrollar un software especializado que permita realizar la Gestión Legal. 2.) Definir Políticas Institucionales para la Gestión del Proceso. 3.) Contratar personal especializado con formación académica en el área Legal y Tecnológica. 4.) Capacitar al personal de la Gestión Legal en Innovaciones Tecnológicas. Estas estrategias afectarán a los indicadores, GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del 8% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades 1, 2 y 3.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 81 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Servicio a los Ciudadanos

		CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES		Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos								
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones			
1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DA	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																	
2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA																	
3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medi	DM																	
4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP																	
5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DA																	
PROCESOS	FORMULAS																PONDERACION											
8	Gestión de Servicio a los Ciudadanos	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AALIADL	APA/ADA	AACIADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/IPID								0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%	
	Atención al Cliente	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4			4
	Manejo de información	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4			4
	Servicios a los ciudadanos	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4	DT	DA	4
	Políticas y Estándares	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	10	8	4
	PROMEDIO	3,75	1,57	3,75	1,57	3,75	1,57	3,75	1,49	3,75	1,51	3,75	1,51	3,75	1,57	3,75	1,49	3,75	4,00	2,00	2,00	2,00	1,60	0,80	0,80	86%	72%	1,20
	EJECUCION FORMULA	2,39	48%	2,39	48%	2,39	48%	2,52	50%	2,48	50%	2,48	50%	2,39	48%	2,52	50%	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	4,80	3,62	0,30
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	7	DM	7	DM											

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 82 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicio a los Ciudadanos**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Servicio a los Ciudadanos	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,39 y al 48% en la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo Operativo.	1.) Asignar recursos humanos y económicos para el desarrollo o adquisición de software especializado para este proceso. Afectará al nd. GrAO y a las actividades del 1 al 4.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,45 y al 49% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Asignar Profesionales con conocimientos estratégicos y operativos para la dirección del proceso. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 4. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Institucional por resultados. Afectará al Ind. GrAG y a la actividad 4. 3.) Definir una Política Institucional para que todas las aplicaciones sean desarrolladas e implementadas en multicapas. Afectará al Ind. GrAOL y afectará a las actividades del 1 al 5.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,80 y al 96% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a las estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,62 y al 72% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Elaborar un Proyecto para la implementación de ITIL en la Asamblea Nacional. 2.) Definir Políticas Institucionales para la Gestión del Proceso. 3.) Definir una Estructura Orgánica de la Dirección de Tecnologías de la Información. 4.) Implementar el Alineamiento de las Estrategias Corporativas con las Estrategias de TIC's. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAC, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del 8% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades 1, 2, 3 y 4.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 83 Evaluación Individual: Proceso Gestión de la Cadena de Servicio SCM

		CALIFICACION NUMERADOR			CALIFICACION DENOMINADOR			INDICADORES		Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio de Alineamiento	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos								
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION			Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones														
1	0,00	0,24	Dispone Bajo	10	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																					
2	0,25	0,49	Dispone Poco	9	2	0,60	0,80	9	Dispone Alto	DA																					
3	0,50	0,59	Dispone Medio	8	3	0,50	0,59	8	Dispone Medio	DM																					
4	0,60	0,80	Dispone Alto	7	4	0,25	0,49	7	Dispone Poco	DP																					
5	0,81	1,00	Dispone Todo	6	5	0,00	0,24	6	Dispone Bajo	DB																					
PROCESOS		FORMULAS																		PONDERACION											
9	Gestión Cadena de Servicios (SCM)	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AALI/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/IPID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00			8%									
	Asignación del personal para el servicio	4	1	4	2	4	2	4	2	3	1	4	2	5	1	4	2	4	2				4								
	Pedido de materiales	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4							
	Predicción de la demanda del servicio	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	4	2				4								
	PROMEDIO	3,67	1,67	3,67	1,67	3,67	1,67	3,67	1,67	3,00	1,33	3,67	1,67	4,00	1,67	4,00	1,67	4,00	1,67	45%	4,50	3,00	1,50	1,50	1,20	1,20	0,60	0,60	94%	70%	0,90
	EJECUCION FORMULA	2,20	44%	2,20	44%	2,20	44%	2,25	45%	2,20	44%	2,40	48%	2,40	48%	2,40	48%	2,40	48%	2,27	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	3,49	0,30
	ALINEAMIENTO	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	4	DP												

1

2

3

4

5

6

7

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 84 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de la Cadena de Servicio SCM**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso			
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de la Cadena de Servicio (SCM)	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,20 y al 44% en la escala definida; para el Indicador Grado de Utilización.	1.) Crear incentivos basadas en las Políticas Institucionales para los usuarios que utilizan los sistemas informáticos disponibles. Afectara a las actividades 1, 2 y 3.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,27 y al 45% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Definir Políticas Institucionales para la aplicación del Plan Estratégico. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 3. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Institucional por resultados. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades del 1 al 3. 3.) Capacitar al personal para la utilización de los sistemas disponibles. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades 2 y 3. 4.) Definir procedimientos para el acceso permitido y compartir la información disponible. Afectará a los Ind. GrAL, GrC y a las actividades 1 y 3. 5.) Implementar el proyecto cero papel para incentivar la utilización de todos los sistemas informáticos disponibles. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades 1, 2 y 3. 6.) Implementar el desarrollo, personalización o adquisición de un módulo del ERP para la integración con el SCM. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 3.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3.49 y al 70% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Adquirir o personalizar el módulo de Gestión de la Cadena de Servicios que sea parte del ERP institucional. 2.) Definir Políticas Institucionales para la Gestión del Proceso. 3.) Disponer el servicio las 24 horas del día y los 365 días del año. Estas estrategias afectarán los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades 1, 2, y 3.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 85 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Operaciones de Servicio GOS

		CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos											
		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización		Grado de Apoyo al Proceso		Grado Utilización		Grado de Apoyo On-Line		Grado de Alcance		Grado de Cobertura		Grado de Apoyo Operativo		Grado de Apoyo Gerencial		Grado de Apoyo Corporativo		Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos
PROCESOS		FORMULAS																		PONDERACION										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos							
10 Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)		CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAI/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID																													
	Fortalecer y organizar equipos de trabajo	4	2	3	1	4	1	4	1	4	3	4	1	4	2	4	3	3	1	DM	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Presentar y sustentar planes de trabajo	4	2	4	1	3	1	4	2	4	1	2	1	4	2	4	1	4	1	7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	PROMEDIO	4,00	1,76	3,50	1,14	3,50	1,14	4,00	1,64	4,00	2,00	3,00	1,14	4,00	1,77	4,00	2,00	3,50	1,14	51%	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
	EJECUCION FORMULA	2,27	45%	3,07	61%	3,07	61%	2,44	49%	2,00	40%	2,64	53%	2,26	45%	2,00	40%	3,06	61%	2,54	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
	ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	8	DA	4	DP	4	DP	7	DM	4	DP	4	DP	8	DA																				
																				PONDERACION																			

1

2

4

5

7

6

3

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

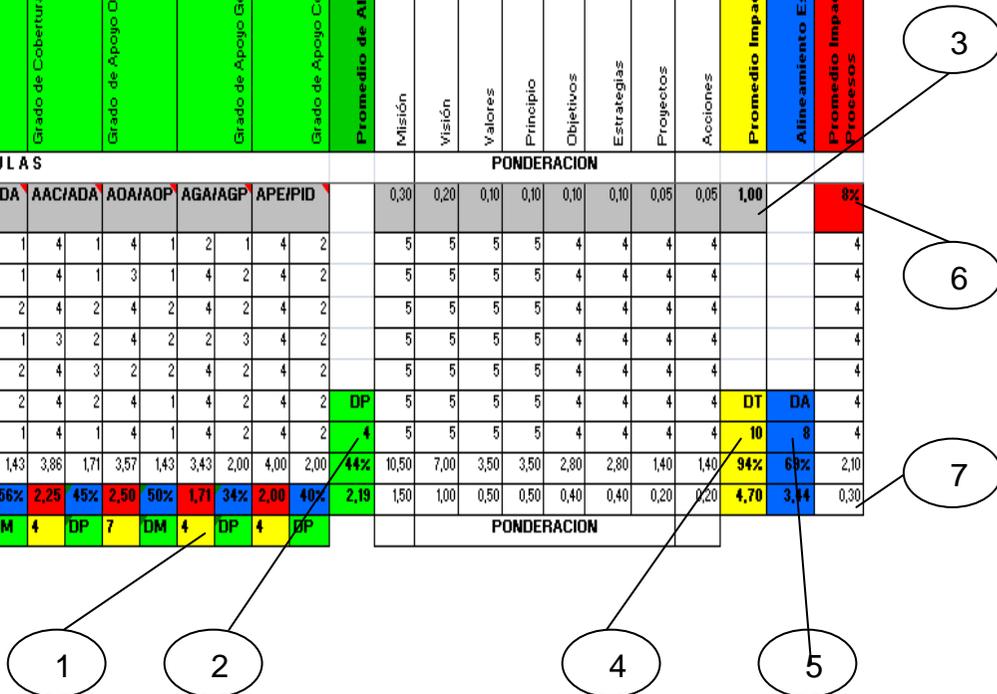
**Figura 86 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Operaciones de Servicios GOS**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Operaciones de Servicio (GOS)	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,0 y al 40% en la escala definida; para el Indicador de Grado de Apoyo Gerencial.	1.) Elaborar una metodología para hacer conocer a los ejecutivos; que tan importante es Alinear las Estrategias Corporativas con las Estrategias de TIC's. Afectará a las actividades 1 y 2.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,54 y al 51% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Definir el alineamiento estratégico del GOS con las estrategias corporativas. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1 y 2. 2.) Asignar presupuesto para el proceso. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades 1 y 2. 3.) Establecer procedimientos de seguridad para permitir el acceso y compartir información disponible. Afectarán al Ind. GrAL, GrC y a las actividades 1 y 2. 4.) Realizar el análisis del proceso utilizando estándares internacionales previo a la personalización del ERP o al desarrollo de un módulo de integración. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 1 y 2.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,80 y al 96% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a las estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,67 y al 73% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Adquirir o personalizar el módulo Gestión de Operaciones de Servicios en el ERP que dispone la Institucional. 2.) Definir Políticas Institucionales para la Gestión del Proceso. 3.) Capacitación en la utilización del módulo de Operaciones de Servicios. Afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades 1 y 2.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 87 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Relación con el Cliente CRM

CAUFRICACION NUMERADOR			CAUFRICACION DENOMINADOR			INDICADORES	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos						
ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL. DESCRIPCION												Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones											
1	0,00 - 0,24	Dispone Bajo DB	1	0,81 - 1,00	Dispone Todo DT																														
2	0,25 - 0,49	Dispone Poco DP	2	0,60 - 0,80	Dispone Alto DA																														
3	0,50 - 0,59	Dispone Medio DM	3	0,50 - 0,59	Dispone Medi DN																														
4	0,60 - 0,80	Dispone Alto DA	4	0,25 - 0,49	Dispone Poco DP																														
5	0,81 - 1,00	Dispone Todo DT	5	0,00 - 0,24	Dispone Bajo DB																														
PROCESOS	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID	PONDERACION										1,00	8%													
II Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	Socialización de Servicios	4	1	3	3	4	1	3	3	3	1	4	1	4	1	2	1	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	Servicios al Cliente y Soporte	3	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	3	1	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	Call Center	4	2	3	1	3	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Conocimiento de base de usuarios	4	2	4	2	4	3	3	2	4	1	3	2	4	2	2	3	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Administración de los servicios	4	2	4	1	4	2	4	1	5	2	4	3	2	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Encuestas	3	2	4	2	4	3	4	1	4	2	4	2	4	1	4	2	4	2	DP	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Análisis	4	2	4	1	4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	4	2	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	PROMEDIO		3,71	1,86	3,71	1,71	3,86	1,86	3,71	1,71	4,00	1,43	3,86	1,71	3,57	1,43	3,43	2,00	4,00	2,00	44%	10,50	7,00	3,50	3,50	2,80	2,80	1,40	1,40	94%	10	8	2,10	0,30	
	EJECUCION FORMULA		2,00	40%	2,17	43%	2,08	42%	2,17	43%	2,80	56%	2,25	45%	2,50	50%	1,71	34%	2,00	40%	2,19	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	3,44	2,10	0,30		
	ALINEAMIENTO		4	DP	4	DP	4	DP	4	DP	7	DM	4	DP	7	DM	4	DP	4	DP	2,19	1,50	1,00	0,50	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	4,70	3,44	2,10	0,30		



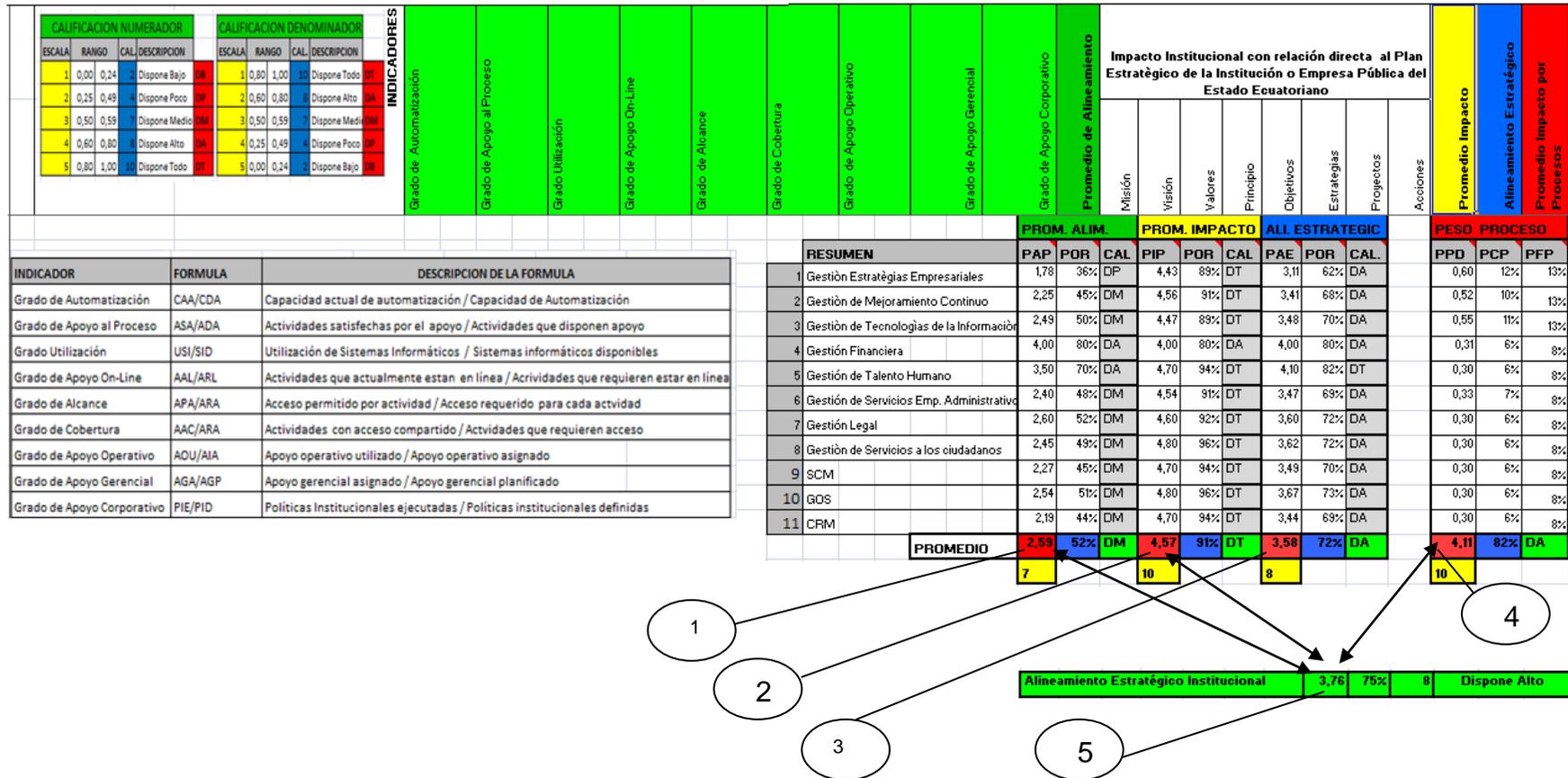
Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 88 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Relación con el Cliente CRM**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso			
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias			
Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 1,71 y al 34% en la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo Gerencial.	1.) Elaborar una metodología para hacer conocer a los ejecutivos; tan importante es disponer de un CRM para la mejorar la relación con el cliente. Afectará a las actividades del 1 al 7.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,19 y al 44% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Definir políticas Institucionales para implementar un CRM de acuerdo a las necesidades. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 6. 2.) Asignar recursos humanos, tecnológicos planificados para la gestión de un CRM. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 6. 3.) Aplicar procedimientos en seguridad informática para permitir acceso disponible y compartir información calificada con los clientes. Afectará a los Ind. GrAL, GrC y a las actividades del 1 al 6. 4.) Definir procedimientos estándares para que todos los requerimientos de las Instituciones, ciudadanos en los trámites con la Asamblea Nacional se realicen por internet. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades del 1 al 7. 5.) Definir políticas Institucionales para que todos los trámites internos y externos se realicen utilizando las TIC's. Afectará al Ind. GrUSI y afectará a las actividades del 1 al 6. 6.) Implementar controles a nivel estadístico de las actividades que son satisfechas por el apoyo de las TIC's. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades del 1,2,3,4 y 6. 7.) Implementar el CRM como parte del ERP que dispone considerando el core del negocio de la Institución. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 7.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico vigente. 2.) Utilizar Metodologías para trabajo en equipo en la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,44 y al 69% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Adquirir un CRM, personalizar y realizar la implementación en la Asamblea Nacional como parte del ERP. 2.) Adquirir una plataforma Tecnológica que nos permita instalar el CRM con todos los niveles de seguridad de alta disponibilidad y confiabilidad. 3.) Disponer el servicio las 24 horas del día y los 365 días del año. 4.) Capacitación en la utilización del CRM. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Institucional. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 7.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 89 Resumen promedio del Modelo de Indicadores Estratégicos de la Asamblea Nacional situación actual



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## DESCRIPCIÓN DEL RESUMEN DEL PROMEDIO DEL MODELO DE INDICADORES ESTRATEGICOS

1. Se realizo la evaluación individual de cada Proceso de la Gestión Institucional.
2. Para la Análisis de la Evaluación individual se realizaron a los ítems del uno al quinto; el sexto corresponde a un porcentaje fijo considerando cada caso si es Estratégico, Táctico u Operativo y séptimo corresponde a un valor fijo del Impacto.
3. Los Procesos y Actividades validados de la Asamblea Nacional se realizaron con los señores Funcionarios Públicos asignados por el coordinador Tecnológico.
4. El Proceso Gestión Financiera es el que tiene mayor promedio en la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”. Deduciendo que el mayor grado de atención está en el área financiera a pesar de ser un proceso Táctico pero que está inmerso en toda la gestión Institucional. La calificación obtenida fue de 8 que significa que Dispone Alto, que corresponde a 4,00 y al 80% en la Gestión del Proceso.
5. El proceso Gestión de Estrategias Empresariales es el que tiene menor promedio en la validación “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”. Se desprende que existe menor atención a este proceso a pesar que es Estratégico e influye en la imagen Institucional de la Asamblea Nacional en su Gestión administrativa. La calificación obtenida fue de 1,78 que corresponde al 36% con un calificación de 4 que significa Regular.

Figuras 90 Estrategias Aplicadas al Modelo de Indicadores Estratégicos de la Asamblea Nacional

NOMBRE DE INSTITUCION : ASAMBLEA NACIONAL		FECHA: 27 12 2012			CODIGO: A01		VERSION: 1.4		AUTORIZADO:		PAG: 1/4																										
CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano																							
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategia	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Proceso									
1	0,00 0,24	4	Dispone Bajo	DB	1	0,81 1,00	10	Dispone Todo	DT																												
2	0,25 0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60 0,80	8	Dispone Alto	DA																												
3	0,50 0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50 0,59	7	Dispone Medio	DM																												
4	0,60 0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25 0,49	4	Dispone Poco	DP																												
5	0,81 1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00 0,24	2	Dispone Bajo	DB																												
PROCESOS		ACTIVIDADES		FORMULAS										PONDERACION																							
1	Gestión Empresarial	1	Fortalecer la imagen Institucional	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID						0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		13,33%										
		2	Planificación	5	1	4	1	4	2	4	1	4	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		3	Definición de Objetivos Estratégicos	5	1	4	2	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		4	Estrategias	5	1	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		5	Políticas	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		6	Programas	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		7	Motivaciones	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		8	Equipos de Trabajo	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		9	Innovación	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT	DT	5									
		10	Control y evaluación	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10	10	5									
			PROMEDIO	4,70	1,00	4,20	1,10	4,10	1,10	4,10	1,00	4,40	1,00	4,40	1,40	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	86%	14,70	9,40	4,90	4,20	5,00	2,40	1,95	95%	91%	6,67	
			EJECUCION FORMULA	4,70	94%	3,82	76%	3,73	75%	4,10	82%	4,40	88%	3,14	63%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,32	1,47	0,94	0,49	0,42	0,50	0,50	0,24	0,20	4,76	4,54	0,67
2	Gestión de Mejoramiento Continuo	1	Evaluar el proceso	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID						0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		13,33%										
		2	Actualizar el plan de Mejora	4	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		3	Identificar Oportunidades	4	1	5	2	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1			5									
		4	Fortalecer los procesos	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		5	Promover la cobertura a nivel nacional	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		6	Promover la atención al ciudadano	5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	2	4	1	5	1	5	1	5	1			5								
		7	Fortalecer el Sistema de Planificación	5	1	5	1	5	1	4	2	5	2	5	1	5	2	4	1	5	1	5	1	5	1	DT	DT	5									
		8	Mantener la Planificación actualizada	5	1	4	1	5	1	4	2	5	2	5	1	5	2	4	1	5	1	5	1	5	1	10	10	5									
			PROMEDIO	4,50	1,00	4,75	1,13	4,50	1,13	4,25	1,25	4,75	1,25	5,00	1,00	5,00	1,25	4,50	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	85%	12,00	8,00	4,00	4,00	4,00	2,00	1,60	99%	92%	5,33	
			EJECUCION FORMULA	4,50	90%	4,22	84%	4,00	80%	3,40	68%	3,80	76%	5,00	100%	4,00	80%	4,50	90%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,27	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,20	4,95	4,61	0,67	
			ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	8	DA	8	DA	8	DA	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT												
3	Gestión de Tecnologías de la Información	1	Asesoría	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID						0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00		13,33%									
		2	Arquitectura	5	1	4	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1			5									
		3	Desarrollo	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1			5									
		4	Soluciones	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1			5									
		5	Aplicaciones	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1			5									

	6	SopORTE	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	2	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
	7	Infraestructura de TI	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	3	5	1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		5
	8	Seguridades	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	DT	5	5	5	5	5	5	5	5	5	DT	DT	5
	9	Proyectos	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	2	5	1	10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	10	10	5
		PROMEDIO	4,89	1,00	4,00	1,27	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00	1,56	5,00	1,00	4,00	1,56	5,00	1,00	85%	13,50	9,00	4,40	4,50	4,50	4,50	2,25	2,05	99%	92%	6,00	
		EJECUCION FORMULA	4,89	98%	3,15	63%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	2,57	51%	5,00	100%	2,57	51%	5,00	100%	4,24	1,50	1,00	0,49	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,23	4,97	4,60	0,67		
		ALINEAMIENTO	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	7	DM	10	DT	7	DM	10	DT		PONDERACION													
	4	Gestión Financiera	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00											7,50%		
	1	Contabilidad	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	2	Tesorería	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	3	Financiero	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	4	Presupuesto	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	5	Compras	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	DT	5	5	5	5	5	5	5	4	DT	DT	5	
	6	Pagos	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	10	5	5	5	5	5	5	5	4	10	10	5	
		PROMEDIO	5,00	1,00	4,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	96%	9,00	6,00	3,00	3,00	3,00	1,50	1,20	99%	97%	2,25		
		EJECUCION FORMULA	5,00	100%	4,00	80%	5,00	100%	5,00	100%	4,00	80%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,78	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,20	0,20	4,95	4,86	0,38			
		ALINEAMIENTO	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT		PONDERACION													
	5	Gestión de Talento Humano	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00											7,50%		
	1	Planificación de Talento Humano	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	2	Gestión Salarial y Competencias	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	3	Desarrollo y Formación	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	4	Nómina	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	5	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	5	1	3	4	3	4	5	1	5	1	4	3	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	6	Calidad y Productividad	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	7	Mejorar las condiciones laborales	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	8	Fortalecer la Cultura Organizacional	4	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	DT	5	5	5	5	5	5	5	4	DT	DT	5	
	9	Capacitación	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10	5	5	5	5	5	5	5	4	10	10	5	
		PROMEDIO	4,11	1,00	4,78	1,40	4,78	1,40	5,00	1,00	5,00	1,00	4,89	1,27	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	88%	13,50	9,00	4,50	4,50	4,50	4,50	2,25	1,80	99%	94%	3,38	
		EJECUCION FORMULA	4,11	82%	3,41	68%	3,41	68%	5,00	100%	5,00	100%	3,86	77%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	5,00	100%	4,42	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,20	4,95	4,69	0,38		
		ALINEAMIENTO	10	DT	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT		PONDERACION											
	6	Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00												7,50%	
	1	Abastecimiento	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	2	Administración	5	1	5	1	4	1	5	1	4	2	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	3	Inventario	5	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	4	Logística	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	5	Servicios Generales	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	6	Control y Mantenimiento de Edificios	5	1	5	1	4	1	4	1	4	2	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	7	Seguridad y Vigilancia	5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	8	Activos Fijos	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	9	Seguros	4	1	5	1	4	1	4	1	4	2	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	DT	5	5	5	5	5	5	5	4	DT	DT	5	
	10	Transporte	5	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	10	5	5	5	5	5	5	5	4	10	10	5	
		PROMEDIO	4,80	1,00	5,00	1,00	4,20	1,00	4,60	1,00	4,20	1,40	4,60	1,10	4,20	1,30	4,40	1,00	4,90	1,00	85%	15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,00	99%	92%	3,75			
		EJECUCION FORMULA	4,80	96%	5,00	100%	4,20	84%	4,60	92%	3,00	60%	4,18	84%	3,23	65%	4,40	88%	4,90	98%	4,26	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,20	4,95	4,60	0,38			
		ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	8	DA	10	DT	8	DA	10	DT	10	DT		PONDERACION													
	7	Gestión Legal	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00											7,50%		
	1	Estudios Jurídicos	5	1	4	1	5	1	4	1	5	2	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1		5	5	5	5	5	5	5	4			5	
	2	Procesamientos Jurídicos	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	DT	5	5	5	5	5	5	5	4	DT	DT	5	
	3	Procedimiento Contractuales	5	1	4	1																													



RESUMEN DE LOS INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION DE LA FORMULA
Grado de Automatización	CAA/CDA	Capacidad actual de automatización / Capacidad de Automatización
Grado de Apoyo al Proceso	ASA/ADA	Actividades satisfechas por el apoyo / Actividades que disponen apoyo
Grado Utilización	USI/SID	Utilización de Sistemas Informáticos / Sistemas informáticos disponibles
Grado de Apoyo On-Line	AAL/ARL	Actividades que actualmente estan en línea / Acrividades que requieren estar en línea
Grado de Alcance	APA/ARA	Acceso permitido por actividad / Acceso requerido para cada actividad
Grado de Cobertura	AAC/ARA	Actividades con acceso compartido / Actividades que requieren acceso
Grado de Apoyo Operativo	AOU/AIA	Apoyo operativo utilizado / Apoyo operativo asignado
Grado de Apoyo Gerencial	AGA/AGP	Apoyo gerencial asignado / Apoyo gerencial planificado
Grado de Apoyo Corporativo	PIE/PID	Políticas Institucionales ejecutadas / Políticas institucionales definidas

RESUMEN VALIDACION INDICADORES ESTRATEGICOS

RESUMEN	PROM. ALIM.			PROM. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PPF
1 Gestión Estratégias Empresariales	4,32	86%	DT	4,76	95%	DT	4,54	91%	DT	0,67	13%	13%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,27	85%	DT	4,95	99%	DT	4,61	92%	DT	0,67	13%	13%
3 Gestión de Tecnologías de la Información TIC	4,24	85%	DT	4,97	99%	DT	4,60	92%	DT	0,67	13%	13%
4 Gestión Financiera	4,78	96%	DT	4,95	99%	DT	4,86	97%	DT	0,38	8%	8%
5 Gestión de Talento Humano	4,42	88%	DT	4,95	99%	DT	4,69	94%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	4,26	85%	DT	4,95	99%	DT	4,60	92%	DT	0,38	8%	8%
7 Gestión Legal	4,36	87%	DT	4,95	99%	DT	4,66	93%	DT	0,38	8%	8%
8 Gestión de Servicios a los ciudadanos	4,23	85%	DT	4,95	99%	DT	4,59	92%	DT	0,38	8%	8%
9 SCM	4,38	88%	DT	4,95	99%	DT	4,66	93%	DT	0,38	8%	8%
10 GOS	4,34	87%	DT	4,95	99%	DT	4,64	93%	DT	0,38	8%	8%
11 CRM	4,94	99%	DT	4,95	99%	DT	4,94	99%	DT	0,38	8%	8%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,41</b>	<b>88%</b>	<b>DT</b>	<b>4,93</b>	<b>99%</b>	<b>DT</b>	<b>4,67</b>	<b>93%</b>	<b>DT</b>	<b>5,00</b>	<b>100%</b>	<b>DT</b>
	<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>			<b>10</b>		

Alineamiento Estratégico Institucional	4,78	96%	10	Dispone Todo
--	------	-----	----	--------------

Elaborado Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## OBSERVACIONES GENERALES DE LAS ESTRATÉGIAS APLICADAS

1. El “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” permite realizar un diagnóstico real de la situación actual de Institución tomada como caso de estudio; para tomar decisiones a nivel Operativo, Táctico y Estratégico.
2. Las estrategias aplicadas son las que se encuentra con color celeste.
3. La política para aplicar la estratégica; consiste que la actividad que en su numerador disponga una calificación 1 una 4 con la aplicación de la estrategia se pondrá en 5; en el caso de denominador si su calificación actual esta de 2 a 5 con la aplicación de la estrategia se pondrá en 1.
4. El objetivo de implementar nuevas estrategias es mejorar la gestión de la Institución considerando el Alineamiento Estratégico Institucional que debe estar sobre el 95% para ser una Institución sea exitosa en todos sus procesos definidos como Estratégicos, Tácticos y Operativos.
5. Las estrategias implantadas están basadas en la creación de procedimientos, políticas, aplicación de estándares, metodologías, recursos humanos, económicos, tecnológicos, entre otros.
6. Las estrategias se aplicarán a cada actividad que necesita mejorar su nivel de gestión a nivel de los nueve Indicadores Estratégicos, Impacto Institucional y al peso de ponderación del impacto del proceso en la Gestión Institucional.
7. Con las estrategias aplicadas en cada uno de los proceso se puede observar un mejoramiento del 20% aproximadamente frente a la validación que se realizó.

### **3.3.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO E IMPACTO DE LA EMPRESA TAME LÍNEA AEREA DEL ECUADOR**

De la validación realizada a la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador se desprende las siguientes consideraciones:

Se validó los siguientes procesos que se detalla a continuación por considerar un parte integral de su negocio a nivel administrativo y otros por considerar similares para la gestión de Empresas Públicas:

- Gestión de Estrategia Empresarial
- Gestión de Mejoramiento Continuo
- Gestión de Medio Ambiente
- Gestión de Tecnologías de la Información
- Gestión Financiera
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos
- Gestión Legal
- Gestión de Servicios a los ciudadanos
- Gestión de Cadena de Servicios (SCM)
- Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)
- Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

A continuación realizaremos una descripción del alineamiento a nivel de procesos, actividades, impacto y el peso del proceso; de la validación con el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Público”.

Para esta descripción se consideraran los siete puntos más importantes de los resultados obtenidos en la validación.



**Figura 92 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Estrategias Empresariales**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Estrategias Empresariales	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,13 y al 43% en la escala definida; para el Indicador de Automatización.	1.) Incrementar la ejecución de procedimientos para la automatización de las actividades. Afectará a las actividades de 1 al 10.	7	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,74 y al 55% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Alinear las Estrategias las Empresariales con Estrategias de TIC's. Afectará actividades 2 al 7 del Ind. GrAC. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Empesarial por resultados. Afectará a las actividades del 1 al 10 del Ind. GrAG. 3.) Cumplir perfiles profesionales para los cargos. Afectará actividades 1,2,3,4,6,7,8,9 y 10 del Ind. GrAP. 4.) Incrementar TI de punta. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 1,4,5,6 y 9. 5.) Emitir una Política Institucional para compartir la información; afectará a las actividades del 1 al 10 del Ind. GrC. 6.) Disponer la utilización de todos sistemas diponibles; afectará a las actividades del 1 al 10 del Ind. GrUSI.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,65 y al 93% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico realizado por IATA previo un análisis por el personal de la Empresa. Afecta a los principios, valores, objetivos de las actividades del 1 al 10 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Afectará a todas las actividades 1 al 10.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,76 y al 74% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Incrementar una plataforma Tecnológica que permita la Gestión de Estrategias Empresariales. 2.) Definir Política para la Gestión del Proceso. 3.) Organizar el Departamento de Gestión Estrategias Empresariales. Las estrategias definidas en está fase afectarán a los indicadores GrA, GGrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrA.	0,43	La calificación corresponde al 9% del total que tiene el proceso en la Gestión Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Empresarial. 2.) Mantener definido el Proceso como Estratégico. 3.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1,2,3,5,6,7,8.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 93 Evaluación Individual: Proceso Gestión de Mejoramiento Continuo

		CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES												Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto		Alineamiento Estratégico		Promedio Impacto por Procesos	
		ESCALA	RANGO	CAL	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo Din-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos			
PROCESOS		FORMULAS																		PONDERACION													
2	Gestión de Mejoramiento	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/IADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID									0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	10%					
	Evaluar el proceso	4	1	4	1	5	2	4	3	4	1	5	2	4	2	4	1	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4			4		
	Actualizar el plan de Mejora	4	2	4	2	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	4	2	5	5	4	5	4	4	5	4			4			
	Identificar Oportunidades	4	1	5	1	4	3	4	1	4	1	4	2	4	1	5	1	5	1	5	5	4	4	5	4	5	4			4			
	Fortalecer los procesos	4	2	4	3	4	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	4	4	4	4	5	4			5			
	Promover la cobertura a nivel nacional	4	2	4	1	5	2	5	1	5	1	4	2	4	1	5	3	4	2	5	5	5	4	4	4	5	4			5			
	Promover la atención al ciudadano	4	2	5	4	5	2	4	2	5	2	4	2	5	1	4	1	4	2	5	5	4	4	4	4	5	4			5			
	Realizar el seguimiento de Reclamos	4	2	4	1	4	1	5	1	5	1	5	4	5	3	4	1	4	1	5	5	3	4	4	4	5	4			4			
	Fortalecer el Sistema de Planificación	4	2	5	1	5	2	4	1	5	3	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	4	4	4	5	4	DT	DA	5			
	Mantener la Planificación actualizada	4	2	4	1	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	2	7	5	5	3	3	4	4	5	4	10	8	5		
	<b>PROMEDIO</b>	4,00	1,71	4,33	1,67	4,67	1,73	4,56	1,57	4,78	1,56	4,67	1,84	4,67	1,47	4,56	1,33	4,33	1,60	57%	13,50	9,00	3,60	3,60	3,70	3,60	2,25	1,80	91%	74%	4,10		
	<b>EJECUCION FORMULA</b>	2,34	47%	2,60	52%	2,69	54%	2,91	58%	3,07	61%	2,54	51%	3,18	64%	3,42	68%	2,70	54%	2,83	1,50	1,00	0,40	0,40	0,41	0,40	0,25	0,20	4,56	3,69	0,46		
	<b>ALINEAMIENTO</b>	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	8	DA	7	DM	8	DA	8	DA	7	DM	PONDERACION													

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 94 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Mejoramiento Continuo**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Mejoramiento Continuo	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a las actividades del 1 al 9. Indicador Grado de Automatización.	1.) Implementar Políticas de Empresa para la automatización de las actividades. Afectará a las actividades del 1 al 9. 2.) Automatizar las actividades de la Gestión de Mejoramiento Continuo. Afectará a las actividades del 1 al 9.	7	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,83 y al 57% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico que afectará a todos los Indicadores y las actividades del 1 al 9. 2.) Asignar personal especializado para la automatización. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades 1,3,5,7,9. 3.) Implementar una Política para seguimiento de actividades satisfechas por el apoyo de TIC's a travez de un cuadro estadístico. Afectará al Ind. GrAP a las actividades 1,2,4,5,6,7 y 9. 4.) Implementar sistemas de seguridad para disponer de acceso compartido. Afectará al Ind. GrC y a las actividades del 1,3,4,5,6 y 7. 5.) Incrementar el ancho de banda para mejorar la velocidad de acceso de la Intranet e internet . Afectará al Ind. GrAOL a las actividades 1 y 4.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,56 y al 91% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Revisar el Plan Estratégico, Operativo e implementar. Afectará a los valores, principios, objetivos, estrategias a las actividades del 1 al 9.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,69 y al 74% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Definir como Política Empresarial la Gestión de Mejoramiento Continuo. 2.) Mejorar la Infraestructura Tecnológica para el Proceso. Las estrategias aplicadas afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,46	Esta calificación corresponde a 9% del 10% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Institucional	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afecta a las actividades del 1,2,3,7.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



Figura 96 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Medio Ambiente

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO																
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso			
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	
Gestión de Medio Ambiente	4	La calificación significa que es Deficiente (Dispone Bajo) que corresponde a 2,00 y al 40% en la escala definida; para el Indicador de Grado de Apoyo Corporativo.	1.) Tomar en consideración las disposiciones de Medio Ambiente emitidos por organismos internacionales de protección. 2.) Capacitar al personal de la Empresa sobre la protección del Medio Ambiente. Estas estrategias afectarán a las actividades del 1 al 6.	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,0y al 40% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Elaborar una Planificación para que el proceso de Medio Ambiente sea parte integral de los procesos de la Empresa. Afectara al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 6. 2.) Contrar personal especializado en Medio Ambiente. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 6. 3.) Definir estrategias para el acceso disponible de la información. Afectará al Ind. GrAL y a las actividades del 1 al 6. 4.)Definir niveles de seguridad para que la información este disponible en internet. Afectará al Ind GrAOL y a las actividades del 1 al 6. 5.) Definir políticas de empresa el proyecto cero papel. Afectará al Ind. GrAUSI y a las actividades del 1 al 6. 6.) Implementar un sistema de control de Medio Ambiente. Afectara al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 6.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,60 y al 60% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Revisar el Plan Estratégico e Implementar de acuerdo a las nuevas políticas del gobierno central. Afectará a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos, acciones a las actividades del 1 al 6.	7	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 2,50 y al 50% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Definir como Política Institucional como Proceso Estratégico al Medio Ambiente. 2.) Implementar un software especializado para la Gestión del Medio Ambiente. 3.) Capacitación a los Funcionarios Públicos Ejecutivos en Gestión del Medio Ambiente. 4.) Adquirir Infraestructura Tecnologica para mejorar el Proceso. Afectará a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde a 6% del 10% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. Institucional.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 6.	

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 97 Evaluación Individual: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información

CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano																
ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Proceso		
1	0,00 - 0,24	2	Dispone Bajo	SB	1	0,81 - 1,00	10	Dispone Todo	SA																					
2	0,25 - 0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60 - 0,80	8	Dispone Alto	SA																					
3	0,50 - 0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50 - 0,59	7	Dispone Medio	DM																					
4	0,60 - 0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25 - 0,49	4	Dispone Poco	DP																					
5	0,81 - 1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00 - 0,24	2	Dispone Bajo	SB																					
PROCESOS	ACTIVIDADES	FORMULAS														PONDERACION														
4	Gestión de Tecnologías de la Información	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AALI/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID								0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	10%			
	Asesoría	4	2	4	1	4	1	4	2	4	2	4	1	4	1	3	1	2	1											4
	Arquitectura	4	2	5	2	4	1	4	1	4	2	5	1	4	1	3	3	2	1											4
	Desarrollo	4	2	4	1	4	1	4	1	5	2	4	1	4	1	5	1	5	1											4
	Soluciones	4	2	4	1	4	3	4	2	4	2	5	1	4	1	5	2	2	1											4
	Aplicaciones	5	1	4	2	4	1	5	1	4	2	4	1	3	3	4	1	2	1											5
	Soporte	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	3	1	5	1	2	1											4
	Infraestructura de TI	4	2	5	1	4	1	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	2	1											4
	GIS	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1											4
	Seguridades	4	2	4	1	4	1	4	1	5	2	4	1	4	1	5	1	2	1											4
	Proyectos	4	2	4	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	2	1											4
	PROMEDIO	3,80	1,90	3,90	1,26	3,90	1,40	3,80	1,26	3,90	1,70	4,00	1,00	3,50	1,28	4,00	1,40	2,30	1,00	56%	12,00	8,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	80%	68%	4,10
	EJECUCION FORMULA	2,00	40%	3,09	62%	2,79	56%	3,01	60%	2,29	46%	4,00	80%	2,73	55%	2,86	57%	2,30	46%	2,79	1,20	0,80	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	4,00	3,39	0,41
	ALINEAMIENTO	4	DP	8	DA	7	DM	8	DA	4	DP	8	DA	7	DM	7	DM	4	DP											

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 98 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de las Tecnologías de la Información**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's		Promedio Alineamiento		Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso					
	Ca	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Ca	Observación	Estrategias			
Gestión de las Tecnologías de la Información	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,0 y al 40% en la escala definida; para el Indicador de Automatización.	1.) Asignar recursos económicos y humanos para automatizar actividades de los procesos. Afectará a las actividades 1,2,3,4,6,7,8,9 y 10.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,79 y al 56% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Asignar Recursos Humanos capacitados en el área y con experiencia en las diferentes especialidades para mejorar la Gestión de las Tecnologías de la Información. Afectará al Ind. GrAO a las actividades del 1 al 10. 2.) Alinear las Estrategias Empresariales y las Estrategias de TIC's. Afectará al Ind. GrAC a las actividades del 1,2 del 4 al 10. 3.) Definir políticas para disponer información para compartir. Afectará al Ind. GrC a las actividades 1,3,5,7 y 8. 4.) Definir las DMZ y ZM para disponer de información confiable y segura. Afecta al Ind. GrAOL a las actividades 1 al 4 y 6 al 10. 5.) Definir políticas de utilización de los sistemas disponibles. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades 3,4,7 y 8. 6.) Disponer que la información tenga acceso disponible de acuerdo a la Ley de Transparencia. Afectará al Ind. GrAL y a las actividades 1 al 5, 7 y 9.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 4,0 y al 80% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Revisar el Plan Estratégico definido para el año 2013 y aplicar. Afectará a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,39 y al 68% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento del Proceso.	1.) Incrementar Infraestructura Tecnológica en servidores de alta disponibilidad. 2.) Implementar el Alineamiento del Gobierno Corporativo con el Gobierno de las TIC's. 3.) Definir dentro de la Estructura Orgánica que el Gobierno Corporativo y Gobierno de TIC's, sean considerados Estratégicos al mismo nivel. 4.) Revisar la Planificación Estratégica de Tecnologías de la Información (PETI). Todas estas estrategias afectará a los Ind. GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG, GrAC.	0,55	Esta calificación corresponde al 8% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 4 y del 6 al 10.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 99 Análisis de la Evaluación Individual: Proceso Gestión Financiera

		CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES												Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos								
		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION																													
		1	0,00	0,24	1	Dispone Bajo	3	0,81	1,00	3	Dispone Todo	DT																										
		2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	4	0,60	0,80	4	Dispone Alto	DA																										
		3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	5	0,50	0,59	5	Dispone Medio	DM																										
		4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP																										
		5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	5	0,00	0,24	5	Dispone Bajo	DB																										
PROCESOS		FORMULAS												PONDERACION										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos												
5 Gestión Financiera		CAA/ICDA	PSA/PPDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											1,00	8%																
	Contabilidad	5	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Tesorería	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Financiero	5	2	4	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Presupuesto	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Control de Facturación	5	1	5	2	5	1	4	1	5	1	5	1	4	1	4	1	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Compras	4	2	4	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	5	2	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	Recaudación de cartera y cobranza	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
	<b>PROMEDIO</b>	4,57	1,29	4,29	1,17	4,86	1,00	4,57	1,00	4,71	1,00	4,43	1,00	4,57	1,00	4,43	1,14	4,57	1,17	10,50	7,00	3,50	2,80	2,80	2,80	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40		
	<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,56	71%	3,66	73%	4,86	97%	4,57	91%	4,71	94%	4,43	89%	4,57	91%	3,88	78%	3,90	78%	4,24	1,50	1,00	0,50	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20				
	<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	8	DA	8	DA	8	DA	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT	10	DT			

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

**Figura 100 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Financiera**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso			
Proceso	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Financiera	8	La calificación significa que es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,56 y al 71% en la escala definida; para el Indicador Grado de Automatización.	1.) Incrementar nuevas Políticas para mejorar la automatización de las actividades y utilizar los sistemas E-Sigef y E-Sipren. Afectarán a las actividades 4,6 y 7.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,24 y al 85% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Implementar el Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC's. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 2,4,5 y 7. 2.) Elaborar e implemetar un plan informático de mejoramiento continuo. Afectará al Ind. GrAG y las actividades 2,3,5 y 7. 3.) Incrementar políticas financieras de acuerdo a lo dispuesto por la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Finanzas. Afectará al Ind. GrAOL actividades 1,5 y 7; Ind. GrAP actividades 1,3 al ; Ind GrA actividades 4,6 y 7.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,60 y al 92% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Mejorar el Impacto realizando un Mejoramiento Continuo en la Planificación. Afectará a los principios, objetivos, estrategias, proyectos.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,42 y al 88% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Cambio total Infraestructura Tecnológica de arquitectura cerrada (AS400) a una arquitectura abierta. 2.) Revisar y mejorar los Procesos Administrativos en el área Financiera disponibles. 3.) Aplicar el Plan Estratégico Empresarial. Todas estas estrategias afectará a los Ind. GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,38	Esta calificación corresponde al 8% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 101 Evaluación Individual: Proceso Gestión Talento Humano

		CALIFICACION NUMERADOR				CALIFICACION DENOMINADOR				INDICADORES										Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano															
		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	Grado de Automatización	Grado de Apoyo al Proceso	Grado Utilización	Grado de Apoyo On-Line	Grado de Alcance	Grado de Cobertura	Grado de Apoyo Operativo	Grado de Apoyo Gerencial	Grado de Apoyo Corporativo	Promedio de Alineamiento	Misión	Visión	Valores	Principio	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Acciones	Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos					
PROCESOS		F O R M U L A S																								P O N D E R A C I O N									
6	Gestión de Talento Humano	CAA/CDA	PSA/PDA	US/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/IAGP	APE/IPID										0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%						
	Planificación de Talento Humano	4	1	4	1	4	1	5	2	5	1	3	1	4	2	4	1	4	1		5	5	5	4	5	4	3	3		4					
	Gestión Salarial y Competencias	4	1	5	1	4	1	3	1	4	2	4	1	4	2	5	1	4	1		5	4	4	4	4	4	4	4		4					
	Evaluación de Desempeño	4	1	4	1	5	1	5	2	5	1	4	2	5	1	4	1	4	1		5	5	4	5	4	4	3	3		4					
	Selección	4	2	4	1	4	1	5	1	4	2	4	1	4	3	5	1	5	1		5	4	4	4	4	4	4	4		4					
	Desarrollo y Formación	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	3	1	5	1	4	1	5	1		5	5	5	5	4	4	3	3		4					
	Nómina	4	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	2	5	2	5	1	4	1		5	4	4	4	5	4	3	4		4					
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	4	1	4	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	3	5	1	5	1		5	5	4	5	4	4	4	3		4					
	Calidad y Productividad	4	2	5	1	5	1	5	1	3	1	3	1	5	1	5	2	4	1		5	4	4	4	4	4	3	3		4					
	Mejorar las condiciones laborales	4	1	3	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	3	1	4	1		5	4	5	4	4	4	4	3		4					
	Fortalecer la Cultura Organizacional	4	1	3	1	5	1	5	1	3	1	4	1	4	3	3	2	5	1		5	4	4	5	5	4	3	4	DT	DT	4				
	Capacitación	4	1	3	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1		8	5	5	5	4	4	3	3	10	10	4				
	<b>PROMEDIO</b>	4,00	1,23	4,00	1,00	4,73	1,00	4,73	1,33	4,36	1,24	4,09	1,18	4,55	1,89	4,36	1,18	4,36	1,00		73%	16,50	9,80	4,80	4,80	4,70	4,40	1,85	1,85	89%	81%	3,30			
	<b>EJECUCION FORMULA</b>	3,24	65%	4,00	80%	4,73	95%	3,55	71%	3,52	70%	3,46	69%	2,40	48%	3,69	74%	4,36	87%	3,66	1,50	0,89	0,44	0,44	0,43	0,40	0,17	0,17	4,43	4,05	0,30				
	<b>ALINEAMIENTO</b>	8	DA	8	DA	10	DT	8	DA	8	DA	8	DA	8	DA	4	DP	8	DA	10	DT	P O N D E R A C I O N													

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 102 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Talento Humano

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Talento Humano	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,40 y al 48% en la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo Operativo.	1.) Asignar los recursos humanos y económicos para la gestión. Afectará al Ind. GrAO en las actividades 1,2,4,7 y 10.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,66 y al 73% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Implementar Estrategias de Gestión Empresarial por resultados. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1,2,3,6,8,9 y 11. 2.) Incrementar políticas para mejorar la capacidad de automatización. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 4 y 8. 3.) Definir procedimientos para mejorar las actividades con acceso compartido y permitir el acceso por actividad. Afectará al Ind. GrC. y a las actividades 1,3,5,8 y 10; Ind. GrAL y a las actividades 2, 4 y 8.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,43 y al 89% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Revisar e implementar el Plan Estratégico Empresarial realizado por IATA. Afectará a la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, proyectos y acciones.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,05 y al 81% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Revisar el ERP que disponen con la finalidad de incrementar subprocesos para Gestionar Talento Humano. 2.) Capacitar al personal en Innovaciones. 3.) Revisar y modificar los Manuales de RH de acuerdo a la LOSEP. 4.) Emitir Políticas a nivel Empresarial para mejorar el perfil profesional del Talento Humano. Todas estas estrategias afectarán directamente a los Indicadores GrA GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 11.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



**Figura 104 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos.**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso			
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,41 y al 48% en la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo al Proceso.	1.) Definir procedimientos para llevar una estadística de actividades satisfechas. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades del 1 al 10.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,65 y al 53% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Alinear las Estrategias Institucionales con la Gestión de Servicios Empresariales y Administrativos. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 10. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Empresarial por resultados. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades 2,4,7,8,9 y 10. 3.) Asignar recurso económicos. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades del 1 al 10. 4.) Emitir políticas para compartir información con seguridad y disponer el acceso a las actividades. Afectará al Ind. GrC y a las actividades 1,5 y 8; Ind. GrAl actividades 1,4 y 7 5.) Emitir políticas para disponer información en línea. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 1,3,5 y 7. 6.) Emitir disposiciones para la utilización de todos los sistemas disponibles. Afectará al Ind. GrUSI y a las actividades 1,2,3,5,7 y 10. 7.) Incrementar políticas de apoyo de las TIC's para la automatización. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 1,3,5,8 y 9.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 4,0 y al 80% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de la Planificación Estratégica. Afectará a la misión, visión, valores, principios, estrategias, proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,32 y al 66% de la escala definida; el promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Realizar un diagnóstico de la utilización del ERP que permita mejorar la Gestión de Servicios Empresariales Administrativos. 2.) Definir Política Empresarial para la Gestión del Proceso. 3.) Capacitación al personal en Ofimática para mejorar la Gestión del Proceso. Todas estas estrategias afectarán a los Indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el proceso de Servicios Empresariales Administrativos.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 10.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 105 Evaluación Individual: Proceso Gestión Legal

		CALIFICACION NUMERADOR		CALIFICACION DENOMINADOR		INDICADORES												Impacto Institucional con relación directa al Plan Estratégico de la Institución o Empresa Pública del Estado Ecuatoriano										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos								
		ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION	ESCALA	RANGO	CAL.	DESCRIPCION																													
		1	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB	1	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT																									
		2	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP	2	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA																									
		3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM	3	0,50	0,59	7	Dispone Medio	DM																									
		4	0,60	0,80	8	Dispone Alto	DA	4	0,25	0,49	4	Dispone Poco	DP																									
		5	0,81	1,00	10	Dispone Todo	DT	5	0,00	0,24	2	Dispone Bajo	DB																									
PROCESOS		FORMULAS																					PONDERACION										Promedio Impacto	Alineamiento Estratégico	Promedio Impacto por Procesos			
8	Gestión Legal	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID											0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00	8%								
	Estudios Jurídicos	4	1	4	2	4	2	4	2	5	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4						
	Procesamientos Jurídicos	4	1	4	1	4	2	5	1	4	1	4	1	5	1	4	2	4	2	4	2	DM	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4						
	Procedimiento Contractuales	4	2	4	1	4	2	4	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	7	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4						
	PROMEDIO	4,00	1,33	4,00	1,33	4,00	2,00	4,33	1,67	4,33	1,67	4,33	1,67	4,67	1,67	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	50%	4,50	3,00	1,50	1,20	1,20	1,50	0,60	0,60	94%	72%	0,90					
	EJECUCION FORMULA	3,00	60%	3,00	60%	2,00	40%	2,60	52%	2,60	52%	2,60	52%	2,00	56%	2,00	40%	2,00	40%	2,51	1,50	1,00	0,50	0,40	0,40	0,50	0,20	0,20	4,70	3,61	0,30							
	ALINEAMIENTO	8	DA	8	DA	4	DP	7	DM	7	DM	7	DM	7	DM	4	DP	4	DP																			

1

2

3

4

7

6

5

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 106 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Legal

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Legal	4	La calificación significa que es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,00 y al 40% en la escala definida; para el Indicador Grado de Apoyo Corporativo.	1.) Capacitación a los ejecutivos directores en Innovaciones Tecnológicas. 2.) Definir Política Empresarial tomando en consideración la política del gobierno central. Estas estrategias afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1 al 3.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,51 y al 50% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Planificar la personalizar software de gestión legal para la Empresa Pública. Afectará al Ind. GrAG y a las actividades del 1 al 3 2.) Compartir y permitir el acceso a la información disponible de acuerdo a la Ley de Transparencia. Afectará al Ind. GrC y a las actividades del 1 al 3. 3.) Utilizar los sistemas informáticos por política de empresa. Afectará al Ind. GrUSI a las actividades del 1 al 3.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración de las planificaciones. Estas estrategias afectará a los principios, objetivos y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,61 y al 72% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Asignar presupuesto para mejorar el software judicial que disponen. 2.) Definir Políticas Institucionales para la Gestión del Proceso. 3.) Contratar personal especializado con formación académica en el área Legal y Tecnológica. 4.) Capacitar al personal de la Gestión Legal en Innovaciones Tecnológicas. Estas estrategias afectarán a todos los indicadores y al impacto de este proceso.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del 8% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 3.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



**Figura 108 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Servicios a los Ciudadanos**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's		Promedio Alineamiento		Impacto Estratégico		Alineamiento Estratégico		Ponderación del Proceso						
	Cal	Observación	Estrategias	Cal	Observación	Estrategias	Cal	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias			
Gestión de Servicios a los Ciudadanos	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 1,86y al 37% en la escala definida; para el Indicador Grado de Alacance	1.) Incrementar Políticas para que los sistemas tengan acceso los usuarios desde cualquier parte con niveles de seguridad. 2.) Disponer que todas las actividades deben tener acceso disponible para la actividad con derechos y privilegios. Estas estrategias afectarán a las actividades 1,2,3,5 y 6.	7	La calificación es Buena (Dispone Medio) que corresponde a 2,68 y al 54% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1,2,3,5 y 6. 2.) Elaborar procedimientos para que los servicios a los ciudadanos sean a través de internet. Afectará al Ind. GRAOL y a las actividades 1,2,3,5 y 6. 3.) Disponer una estadística de las actividades satisfechas y que disponen apoyo para una constate validación. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades 1,2,3,5 y 6. 4.) Incrementar políticas para la automatización del proceso. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 1,2,3,5 y 6.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar metodologías de trabajo en equipo para la elaboración de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,69 y al 74% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Mejorar la aplicación de ITIL a través de diagnósticos. 2.) Definir Políticas Empresariales para la Gestión del Proceso. 3.) Considerar el Alineamiento de las Estrategias Corporativas con las Estrategias de TIC's. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 6.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



Figura 110 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión Cadena de Servicios (SCM)

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión Cadena de Servicios (SCM)	7	La calificación es Bueno (Dispone Medio) que corresponde a 2,50 y al 50% en la escala definida; para el Indicador de Apoyo Gerencial.	1.) Implementar técnicas de planificación de Empresas Postmodernas. Afectará a las actividades 1 al 5.	7	La calificación es Bueno (Dispone Medio) que corresponde a 2,82 y al 56% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Implementar Estrategias de Gestión Empresariales por resultados. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1 al 5. 2.) Emitir políticas para tener acceso compartido a la información disponible. Afectará al Ind. GrC y a las actividades del 1 al 5. 3.) Incrementar la actividades en línea para promocionar el servicio a los clientes. Afectará al Ind. GrAOL y a las actividades 1,3,4 y 5. 4.) Adquirir o desarrollar el módulo de Gestión de Cadenas de Servicio. Afectará al Ind. GrA y a las actividades 1 al 5.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,71 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectarán a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3.77 y al 75% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Mantener y corregir errores en el módulo de Gestión de la Cadena de Servicios que sea parte del ERP Empresa. 2.) Definir Políticas Empresariales para la Gestión del Proceso. 3.) Disponer el servicio las 24 horas del día y los 365 días del año. Esas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,38	Esta calificación corresponde al 8% del total que tiene el Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 5.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta



**Figura 112 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Operaciones de Servicios (GOS)	7	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,63 y al 63% en la escala definida; para el Indicador de Utilización.	1.) Incrementar la Política para incentivar la utilización de los sistemas disponibles. 2.) Asignar bajo Política sistemas informáticos para su utilización. Estas estrategias afectarán al Ind. GrUSI y a las actividades del 1 al 5.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,15 y al 63% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Implementar Estrategias de Gestión Empresarial por resultados. Afectará al Ind. GrAC y a las actividades 1,3 y 5. 2.) Asignar recursos humanos para el proceso. Afectará al Ind. GrAO y a las actividades 1 al 5. 3.) Realizar una planificación para mejorar el desarrollo de los sistemas informáticos. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 5.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Aplicar el Plan Estratégico. 2.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. Estas estrategias afectará a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,93 y al 79% de la escala definida; para el promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Incrementar funcionalidades al modulo Gestión de Operaciones de Servicios. 2.) Definir Políticas Empresariales para la Gestión del Proceso. 3.) Disponer el servicio las 24 horas del día y los 365 días del año. 4.) Capacitación en la utilización del módulo de Operaciones de Servicios. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAL, Grc, GrAO, GrG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del 8% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 5.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

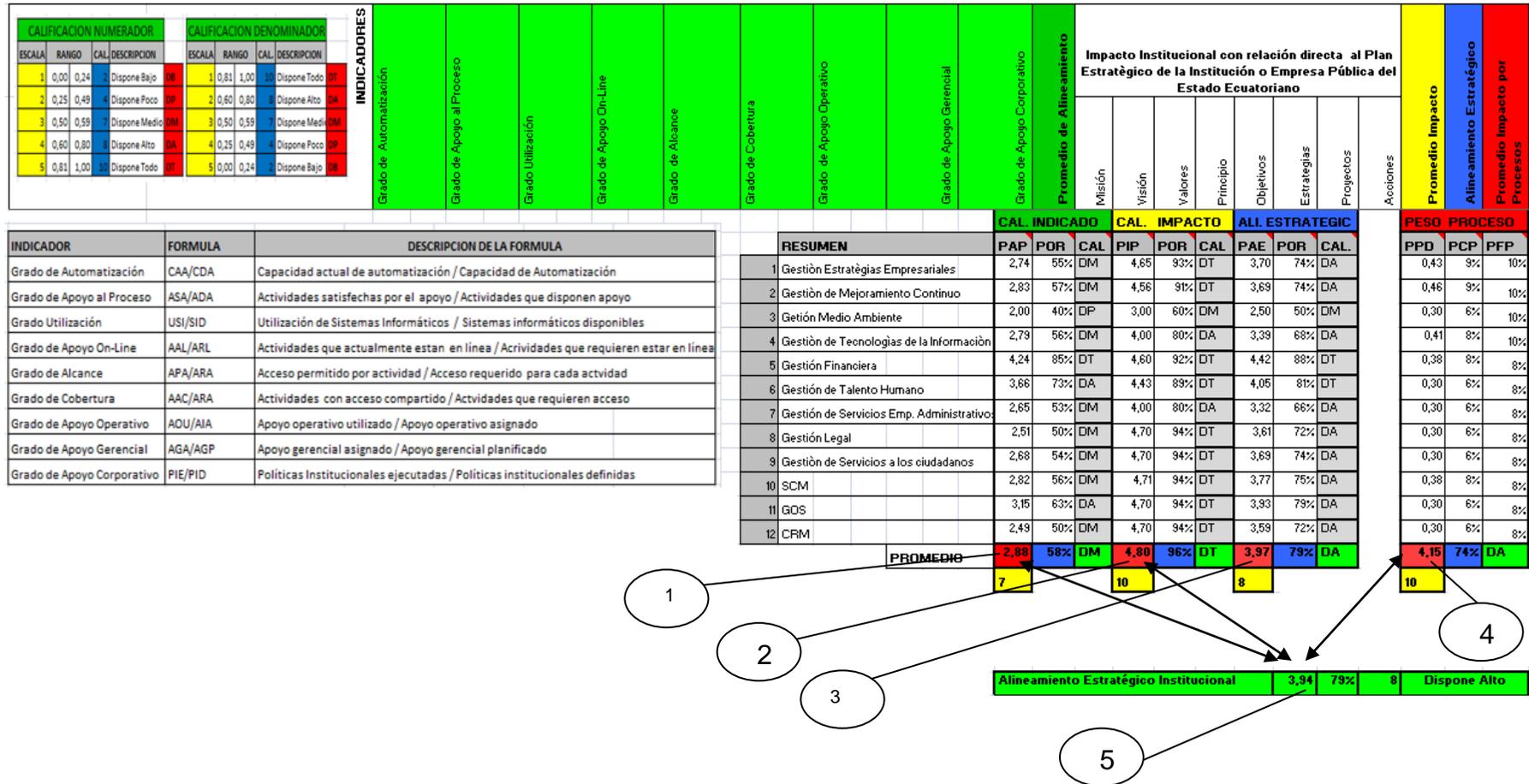


**Figura 114 Análisis de la Evaluación Individual y Estrategias Aplicadas: Proceso Gestión de Relación con el Cliente (CRM)**

ANÁLISIS IMPACTO DEL MODELO															
Proceso	Indicadores TIC's			Promedio Alineamiento			Impacto Estratégico			Alineamiento Estratégico			Ponderación del Proceso		
	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias	Cal.	Observación	Estrategias
Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	4	La calificación es Regular (Dispone Poco) que corresponde a 2,40 y al 40% en la escala definida; para el Indicador de Apoyo On-Line.	1.) Disponer que todos los sistemas sean realizados en Multicapa. 2.) Crear una ZM y DMZ para publicar todos los sistemas On-Line. 3.) Definir Políticas de seguridad de la información para los sitios web. Afectarán a las actividades del 1 al 10.	7	La calificación es Bueno (Dispone Medio) que corresponde a 2,49 y al 50% de la escala definida; para todas las actividades del Proceso.	1.) Asignar recursos humanos especializados para gestionar el CRM de la Empresa. Afectará al Ind. GrAO a las actividades del 1 al 10. 2.) Implementar Estrategias de Gestión Empresarial por resultados. Esto afectará al Ind. GrAC y a las actividades del 1 al 10. 3.) Disponer a través de un procedimiento el acceso disponible a las actividades con niveles de seguridad. Afectará al Ind. GrAL y a las actividades del 1 al 10. 4.) Emitir una política institucional para que todo el CRM este Online las 24 horas del día. Afectará a Ind. GrAOL y afectará a las actividades del 1 al 10. 5.) Definir una política de apoyo a los procesos informáticos. Afectará al Ind. GrAP y a las actividades del 1 al 10. 6.) Realizar una planificación para mejorar el desarrollo de las aplicaciones de disponen. Afectará al Ind. GrA y a las actividades del 1 al 10.	10	La calificación es Sobresaliente (Dispone Todo) que corresponde a 4,70 y al 94% de la escala definida; para el Impacto en el Proceso.	1.) Utilizar Metodologías de trabajo en equipo para la elaboración y aplicación de las planificaciones. 2.) Aplicar el Plan Estratégico. Estas estrategias afectarán a los objetivos, estrategias y proyectos.	8	La calificación es Muy Buena (Dispone Alto) que corresponde a 3,59 y al 72% de la escala definida; del promedio entre el Alineamiento y el Impacto del Proceso.	1.) Mantener y personalizar el CRM. 2.) Adquirir una plataforma Tecnológica para migrar el CRM con todos los niveles de seguridad, alta disponibilidad y confiabilidad. 3.) Disponer el servicio las 24 horas del día y los 365 días del año. 4.) Capacitación en la utilización del CRM. Estas estrategias afectarán a los indicadores GrA, GrAP, GrUSI, GrAOL, GrAl, GrC, GrAO, GrAG y GrAC.	0,30	Esta calificación corresponde al 6% del total que tiene el Impacto del proceso en la Gestión Empresarial.	1.) Mantener el porcentaje de Impacto del Proceso en la Gestión Empresarial. 2.) Definir una Política Institucional para que el peso del Proceso tenga relación directa con la misión y visión. Afectará a las actividades del 1 al 10.

Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

Figura 115 Resumen promedio del Modelo de Indicadores Estratégicos de la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador situación actual



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## DESCRIPCIÓN DEL RESUMEN DEL PROMEDIO DEL MODELO DE INDICADORES ESTRATEGICOS

1. Se realizó la evaluación individual de cada Proceso de la Gestión Institucional.
2. Para la Análisis de la Evaluación individual se realizaron a los ítems del uno al quinto; el sexto corresponde a un porcentaje fijo considerando cada caso si es Estratégico, Táctico ó Operativo y séptimo corresponde a un valor fijo del Impacto.
3. Los Procesos y Actividades validados de la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador se realizaron con el señor Gerente de Sistemas.
4. El Proceso Gestión Financiera es el que tiene mayor promedio en la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”. Deduciendo que el mayor grado de atención está en el área financiera a pesar de ser un proceso Táctico pero que está inmerso en toda la gestión Institucional. La calificación obtenida fue de 8 que significa que Dispone Alto, que corresponde a 4,00 y al 80% en la Gestión del Proceso.
5. El proceso Gestión de Medio Ambiente es el que tiene menor promedio en la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”. Se desprende que existe menor atención a este proceso a pesar que es Estratégico e influye en la imagen Empresarial de Tame Línea Aérea del Ecuador en su Gestión administrativa. La calificación obtenida fue de 2,00 que corresponde al 40% con un calificación de 4 que significa Regular







12	Gestión de Relación con el Cliente (CRM)	ACTIVIDADES	CAA/CDA	PSA/PDA	USI/SID	AAL/ADL	APA/ADA	AAC/ADA	AOA/AOP	AGA/AGP	APE/PID		0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05			7,50%									
	1	Socialización de Servicios	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1				5								
	2	Servicios al Cliente y Soporte	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1				5								
	3	Definir perfiles de clientes	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	4	1	5	1	4	2	5	1				5								
	4	Escritorio de Ayuda	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1				5								
	5	Flujo de Trabajo	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	1	5	1	4	2	5	1				5								
	6	Call Center	5	1	5	1	3	2	5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	5	1				5								
	7	Conocimiento de base de clientes	5	1	5	1	4	1	5	1	5	1	4	3	5	1	4	2	5	1				5								
	8	Administración de los servicios	5	1	5	1	4	3	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1				5								
	9	Encuestas	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	2	5	1	4	2	5	1	DT		DT	5								
	10	Análisis	5	1	5	1	4	2	5	1	5	1	4	1	5	1	4	1	5	1	10		10	5								
		PROMEDIO	5,00	1,00	5,00	1,00	3,90	1,90	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00	1,60	5,00	1,00	4,00	1,40	5,00	1,00	83%	15,00	10,00	5,00	5,00	5,00	2,50	2,00	99%	91%	3,75	
		EJECUCION FORMULA	5,00	100%	5,00	100%	2,05	41%	5,00	100%	5,00	100%	2,50	50%	5,00	100%	2,86	57%	5,00	100%	4,16	1,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,20	4,95	4,55	0,38
		ALINEAMIENTO	10	DT	10	DT	4	DP	10	DT	10	DT	7	DM	10	DT	7	DM	10	DT					PONDERACION							

RESUMEN DE LOS INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION DE LA FORMULA
Grado de Automatización	CAA/CDA	Capacidad actual de automatización / Capacidad de Automatización
Grado de Apoyo al Proceso	ASA/ADA	Actividades satisfechas por el apoyo / Actividades que disponen apoyo
Grado Utilización	USI/SID	Utilización de Sistemas Informáticos / Sistemas informáticos disponibles
Grado de Apoyo On-Line	AAL/ARL	Actividades que actualmente estan en línea / Actividades que requieren estar en línea
Grado de Alcance	APA/ARA	Acceso permitido por actividad / Acceso requerido para cada actividad
Grado de Cobertura	AAC/ARA	Actividades con acceso compartido / Actividades que requieren acceso
Grado de Apoyo Operativo	AOU/AIA	Apoyo operativo utilizado / Apoyo operativo asignado
Grado de Apoyo Gerencial	AGA/AGP	Apoyo gerencial asignado / Apoyo gerencial planificado
Grado de Apoyo Corporativo	PIE/PID	Políticas Institucionales ejecutadas / Políticas institucionales definidas

RESUMEN VALIDACION INDICADORES ESTRATEGICOS

RESUMEN	CAL. INDICADO			CAL. IMPACTO			ALI. ESTRATEGIC			PESO PROCESO		
	PAP	POR	CAL	PIP	POR	CAL	PAE	POR	CAL	PPD	PCP	PPF
1 Gestión Estratégias Empresariales	4,24	85%	DT	4,95	99%	DT	4,60	92%	DT	0,50	10%	10%
2 Gestión de Mejoramiento Continuo	4,24	85%	DT	4,94	99%	DT	4,59	92%	DT	0,50	10%	10%
3 Gestión Medio Ambiente	4,33	87%	DT	4,95	99%	DT	4,64	93%	DT	0,50	10%	10%
4 Gestión de Tecnologías de la Información TIC	4,34	87%	DT	4,95	99%	DT	4,64	93%	DT	0,50	10%	10%
5 Gestión Financiera	4,77	95%	DT	4,95	99%	DT	4,86	97%	DT	0,38	8%	8%
6 Gestión de Talento Humano	4,34	87%	DT	4,95	99%	DT	4,65	93%	DT	0,38	8%	8%
7 Gestión de Servicios Emp. Administrativos	4,39	88%	DT	4,95	99%	DT	4,67	93%	DT	0,38	8%	8%
8 Gestión Legal	3,99	80%	DA	4,95	99%	DT	4,47	89%	DT	0,38	8%	8%
9 Gestión de Servicios a los ciudadanos	4,07	81%	DT	4,95	99%	DT	4,51	90%	DT	0,38	8%	8%
10 SCM	4,27	85%	DT	4,95	99%	DT	4,61	92%	DT	0,38	8%	8%
11 GOS	4,06	81%	DT	4,95	99%	DT	4,50	90%	DT	0,38	8%	8%
12 CRM	4,16	83%	DT	4,95	99%	DT	4,55	91%	DT	0,38	8%	8%
PROMEDIO	4,27	85%	DT	4,95	99%	DT	4,61	92%	DT	5,00	100%	DT
	10			10			10			10		

Alineamiento Estratégico Institucional	4,74	95%	10	Dispone Todo
--	------	-----	----	--------------



Elaborado: Segundo Moisés Toapanta Toapanta

## OBSERVACIONES GENERALES DE LAS ESTRATÉGIAS APLICADAS

1. El “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” permite realizar un diagnóstico real de la situación actual de Empresa tomada como caso de estudio; para tomar decisiones a nivel Operativo, Táctico y Estratégico.
2. Las estrategias aplicadas son las que se encuentra con color celeste.
3. La política para aplicar la estratégica; consiste que la actividad que en su numerador disponga una calificación 1 una 4 con la aplicación de la estrategia se pondrá en 5; en el caso de denominador si su calificación actual esta de 2 a 5 con la aplicación de la estrategia se pondrá en 1.
4. El objetivo de implementar nuevas estrategias es mejorar la gestión de la Institución considerando el Alineamiento Estratégico Institucional que debe estar sobre el 95% para que sea una Empresa exitosa en todos sus procesos definidos como Estratégicos, Tácticos y Operativos.
5. Las estrategias implantadas están basadas en la creación de procedimientos, políticas, aplicación de estándares, metodologías, recursos humanos, económicos, tecnológicos, entre otros.
6. Las estrategias se aplicarán a cada actividad que necesitaba mejorar su nivel de gestión a nivel de los nueve Indicadores Estratégicos, Impacto Institucional y al peso de ponderación del impacto del proceso en la Gestión Empresarial.
7. Con las estrategias aplicadas en cada uno de los proceso se puede observar un mejoramiento del 20% aproximadamente frente a la validación que se realizó.

## CAPITULO 4

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar la tesis debo indicar que el Objetivo General de la investigación fue realizar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se ha cumplido en el tratamiento de los capítulos de este trabajo. Las principales conclusiones a las que se ha llegado son las siguientes:

#### 4.1 CONCLUSIONES

- ✓ En el capítulo uno se desarrollo un Modelo de Empresa del Sector Publico, se realizó un diagnostico de los Indicadores, se determinó la falta de un alineamiento y se presento los criterios para el desarrollo de la propuesta lo que satisface el objetivo especifico numero uno.
- ✓ Los resultados principales en el capítulo uno es la determinación de un proceso para evaluación de Instituciones Públicas basadas en Indicadores cuya aplicación como Modelo permite evaluar tres empresas del sector público como caso de estudio Asamblea Nacional, Contraloría General del Estado, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos.
- ✓ Los resultados de la evaluación indican que las Instituciones indicadas como caso de estudio no satisfacen con sus acciones a las Estrategias Institucionales.
- ✓ Otro resultado importante es la determinación de problemas por falta de indicadores los mismos que se detallan en la sección 1.3.
- ✓ La determinación de criterios para el desarrollo de la propuesta del Modelo de Indicadores de Medición entre el Alineamiento entre las Estrategias

Institucionales y las Estrategias de TIC's; es la base de la propuesta que se planteo en este capítulo.

- ✓ En el capítulo dos se analiza alternativas para el desarrollo del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's para Empresas del Sector Publico” considerando la Filosofía, principios del Modelo, realizando la descripción del alineamiento de los Indicadores y sus actividades, elaborando una guía de procedimientos para la utilización del Modelo y la formulación de la documentación necesaria para la aplicación satisfaciendo al objetivo específico número dos.
- ✓ La filosofía del Indicador es la representación sobre la cual se está tomando decisiones con los principios definidos considerando los seis Indicadores Estándares de TIC's para el diseño de una escala de valores que permitirá realizar la validación de Indicadores.
- ✓ Permite realizar una descripción general para la validación de los Indicadores que se utilizarán en la Institución o Modelo de Empresa; la misma que se realizó en dos fases permitiendo tener un conocimiento general de cada uno de los literales.
- ✓ La guía de procedimientos para el Alineamiento de Indicadores es una ayuda para validar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC's para Empresas del Sector Publico”.
- ✓ Para la validación del Modelo se requiere la formulación de la documentación necesaria previo a la aplicación del mismo.
- ✓ En el capítulo tres se realiza la validación de la propuesta del Modelo en un caso de estudio con el reconocimiento de la Institución y la respectiva Implementación y el análisis del impacto del Modelo; a pesar que estaba

previsto la validación de un caso de estudio se realizó a dos Instituciones: Asamblea Nacional y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador lo que satisface el objetivo número tres.

- ✓ Para la validación del Modelo se debe realizar el reconocimiento de la Institución tramitando la respectiva autorización verbalmente o por escrito a la máxima autoridad o los Gerentes de Tecnologías de la Información y Comunicaciones considerando los requisitos básicos tales como: plan estratégico, procesos, organigramas estructural institucional, entre otros.
- ✓ La Implementación de la Validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento entre las Estrategias Institucionales y las Estrategias de TIC’s para Empresas del Sector Público” en los casos de estudios aplicados se tomó en consideración los antecedentes, base legal, misión, visión, valores, entre otros; obteniendo los siguientes resultados de acuerdo a la escala de calificación definida; Asamblea Nacional 3,75 que corresponde al 75%, calificación cuantitativa 8 y cualitativa Dispone Alto y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador tiene 3,94 que corresponde al 79%, calificación cuantitativa 8 y cualitativa Dispone Alto.
- ✓ El análisis del impacto del Modelo se realizó considerando siete parámetros para cada uno de los procesos de las Instituciones realizando el análisis, evaluación y aplicación de las nuevas estrategias para mejorar la gestión en cada proceso de las Instituciones tomadas como caso de estudio; la Asamblea Nacional al realizar la aplicación de las estrategias se obtiene un mejoramiento de acuerdo a la escala definida del 3,75 al 4,78 que corresponde al 96%, calificación cuantitativa 10 y cualitativa Dispone Todo y la Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador obtiene un mejoramiento del 3,94 al 4,74 que corresponde al 95%, calificación cuantitativa 10 y cualitativa Dispone todo.
- ✓ El “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para Empresa del

Sector Publico”; permite determinar el estado actual del Gobierno Corporativo y Gobierno de TIC’s.

- ✓ El producto final al aplicar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se obtuvo el ALINEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL que permitirá a los Ejecutivos que conforman el Directorio Institucional tomar decisiones Estratégicas acertadas a nivel de cada una de las Actividades, Procesos Individuales o todos los Procesos para mejorar la Gestión Institucional.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la tesis con las investigaciones realizadas para generación y aplicación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico” se recomienda:

- ✓ Mantener una política institucional para que la validación del “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC’s para Empresa del Sector Publico”; se realice constantemente y se lleve un historial con la finalidad que sirva para la toma de decisiones en Planificaciones Corporativas e incluso en los Presupuestos de los siguientes años.
- ✓ Tomar decisiones a nivel Estratégico en todos los Procesos y Actividades que tengan un promedio menor a ocho con lo finalidad de buscar y aplicar nuevas Estrategias de acuerdo a la validación realizada en cada una de las dos Instituciones caso de estudio.
- ✓ Planificar capacitación por parte de los Gerentes de TIC’s de la Asamblea Nacional y Empresa Tame Línea Aérea del Ecuador en forma independiente con la finalidad de encaminar progresivamente el cambio

del ABC (Actitud, Comportamiento y Cultura) para el personal que conforma el Directorio y Ejecutivos Estratégicos con la finalidad que conozcan la relación que debe existir entre el Gobierno Corporativo y el Gobierno de TIC's para lograr que los servicios a los ciudadanos sean con eficiencia y eficacia.

- ✓ Formalizar la generación del Proceso de Gestión del Medio Ambiente como Estratégico en las dos Instituciones Validadas.
- ✓ Socializar el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategia Institucionales con las Estrategias de TIC's para Empresa del Sector Publico” para que a pesar que exista cambios de directivos se mantenga el Modelo con la finalidad de lograr un Mejoramiento Continuo de los Procesos y Actividades de las Instituciones.
- ✓ Considerar en la Planificación Estratégica de las Instituciones en el Organigrama Estructural el Proceso de Gestión de las Tecnologías de la Información TIC's sea a nivel Estratégico.
- ✓ Compartir el “Modelo de Indicadores para la Medición del Alineamiento de las Estrategias Institucionales con las Estrategias de TIC's para Empresa del Sector Publico”; con la finalidad que otras Instituciones del estado ecuatoriano utilicen para mejorar la Gestión Institucional.
- ✓ Buscar los mecanismos necesarios para que los organismos de planificación y control del estado ecuatoriano como; la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Contraloría General del Estado, entre otros. Consideren a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC's a nivel estratégico dentro de los procesos Institucionales y sus organigramas respectivos.

## BIBLIOGRAFÍA

[1]

Dr. Luis Olsina

GIDIS, Facultad de Ingeniería, UNLPam, La Pampa – Argentina

Métricas e Indicadores: Dos Conceptos Claves para Medición y Evaluación

[online] Te. 542302430497 Ext. 6501

Disponible en:

[http://www.ciw.cl/recursos/Charla\\_Metricas\\_Indicadores.pdf](http://www.ciw.cl/recursos/Charla_Metricas_Indicadores.pdf)

[2]

Dr. Héctor Maldonado Gómez

Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores [online]

Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

[3]

Jaim Royero

Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitaria

[online]

Disponible en:

<http://www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF>

[4]

Tomado de los Archivos de la EPN

Indicadores de Alineamiento

[5]

Francisco Seixas Neto , ITIL Service Manager, CGEIT, CISA, PMP

Indicadores de performance como construir un dashboard de TI [online]

Disponible en:

[www.twitter/egvconsultoria](http://www.twitter/egvconsultoria)

[www.facebook.com/egvconsultoria](http://www.facebook.com/egvconsultoria)

[www.wgveconsultoria.com.br](http://www.wgveconsultoria.com.br)

[www.isaca.org.uy](http://www.isaca.org.uy)

[6]

Juan Cristobal Bonnefoy

Indicadores de Desempeño en el Sector Público [online] (fecha de publicación República Dominicana marzo 2006)

Disponible en:

[Juancristobal.bonnefoy@cepal.org](mailto:Juancristobal.bonnefoy@cepal.org)

[http://www.cepal.org/cgi-](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/23572/P23572.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/colombia/tpl/top-bottom.xslt)

[bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/23572/P23572.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/colombia/tpl/top-bottom.xslt](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/23572/P23572.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/colombia/tpl/top-bottom.xslt)

[7]

Mario Waissbluth

El Control de Gestión en el Sector Publico [online] (fecha de publicación 80-08-2008)

Disponible en:

[www.clubdelainnovacion.cl](http://www.clubdelainnovacion.cl)

Universidad de Chile

Helkyn Coello

Como mejorar el alineamiento estratégico de las TI en la empres [online] (fecha de publicación 8-10-2009)

Disponible en:

<http://helkyncoello.wordpress.com/2009/10/09/como-mejorar-el-alineamiento-estrategico-de-las-ti-en-la-empresa/>