



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
Sistemas de Información Gerencial

**Tema de Tesis:**

Modelo Balanced Scorecard como herramienta de optimización de la gestión de registro civil orientado a reducir los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro.

**Autor:**

Ing. Vinicio Javier Moncayo Cabrera

**E-mail:**

vinicio.moncayo@hotmail.com

**Director de Tesis:**

Msc. Merle Iglesias

**Agosto 2019**

**Guayaquil – Ecuador**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis se la dedico en primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía, por jamás abandonarme en momentos difíciles, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se me presentaban día a día.

A mi padre Humberto Vinicio Moncayo Burneo y a mi madre Rosa Margarita Cabrera Zambrano, a mis hermanos y especialmente a mis hijas Paula Gabriela y Pierina Ariana Moncayo Valencia, quienes son mi motivación y mi inspiración y por quienes lucho cada día de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis Padres por su inmenso e incondicional apoyo durante toda mi vida, a mis hijas por su paciencia y amor que me dieron las fuerzas para seguir adelante y finalmente al valioso acompañamiento del equipo de docentes que fueron responsables de mi formación académica durante todo mi ciclo de estudio.

## RESUMEN

La presente investigación reviste importancia desde una perspectiva social, pretendiendo determinar el factor de incidencia del modelo Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton, para enlazar los objetivos y metas a los indicadores estratégicos de la Organización, transformándolos de intangibles a tangibles y que producto de esta conversión se puedan obtener resultados de índole social con un impacto directo en los nacidos vivos, entiéndase por nacimiento vivo a la expulsión o extracción completa del cuerpo de la madre, independientemente de la duración del embarazo, de un producto de la concepción que, después de dicha separación, respire o dé cualquier otra señal de vida, como latidos del corazón, pulsaciones del cordón umbilical o movimientos efectivos de músculos de contracción voluntaria, tanto si se ha cortado o no el cordón umbilical y esté o no desprendida la placenta. Cada producto de un nacimiento que reúna esas condiciones se considera como un nacido vivo.

Esta investigación se fundamenta en la aplicación del modelo Balanced Scorecard que contribuya y apalanque sistemáticamente la gestión que viene desarrollando la Dirección de Servicios de Registro Civil, fortaleciendo paralelamente el Sistema Estadístico Nacional (SEN) para contar con información válida y confiable a fin de reducir los subregistros de nacimientos, que de acuerdo a información del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) hasta el 2014 fue del 26.9 % en la provincia de El Oro.

La innovación tecnológica ha permitido desarrollar nuevos modelos, softwares, herramientas y aplicaciones web, para mejorar la gestión de las Organizaciones, acorde a las exigencias socioeconómicas del mundo actual, sin embargo, la propuesta de este tema se orienta a que a través de la implementación del Balanced Scorecard se pueda reducir la brecha que actualmente existe entre el número de nacidos vivos frente al número de inscripciones de nacimientos registrados en la provincia de El Oro.

Es fundamental que a partir del presente estudio basado en teorías científicas del modelo Balanced Scorecard se generen nuevas investigaciones a través de las cuales se pueda hacer conocer las problemáticas que conlleven al subregistro o no inscripción oportuna del nacido vivo.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión estratégica, toma de decisiones, Balanced Scorecard, Sistemas de Información Gerencial.

## **ABSTRACT**

The present investigation is important from a social perspective, trying to determine the incidence factor of the Balanced Scorecard model proposed by Kaplan and Norton, to link the objectives and goals to the strategic indicators of the Organization, transforming them from intangible to tangible and what product of this Conversion can be obtained social results with a direct impact on live births, understood by live birth to the expulsion or complete removal of the mother's body, regardless of the duration of pregnancy, of a product of conception that, after such separation, breathe or give any other sign of life, such as heartbeats, pulsations of the umbilical cord or effective movements of muscles of voluntary contraction, whether or not the umbilical cord has been cut and the placenta is detached or not. Each product of a birth that meets these conditions is considered as a live birth.

This research is based on the application of the Balanced Scorecard model that systematically contributes and leverages the management that is being developed by the Directorate of Civil Registry Services, while strengthening the National Statistical System (SEN) to have valid and reliable information in order to reduce the birth sub-registers, which according to information from the Institute of Statistics and Census (INEC) until 2014 was 26.9% in the province of El Oro.

Technological innovation has allowed the development of new models, software, tools and web applications, to improve the management of Organizations, according to the socio-economic demands of the current world, however, the proposal of this theme is oriented to that through implementation The Balanced Scorecard can reduce the gap that currently exists between the number of live births compared to the number of birth registrations registered in the province of El Oro.

It is essential that from the present study based on scientific theories of the Balanced Scorecard model new research be generated through which the

problems that lead to under-registration or timely registration of the live birth can be made known.

### **KEY WORDS**

Strategic management, decision making, Balanced Scorecard, Management Information Systems.

INDICE	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema de investigación .....	5
1.2.1. Formulación del problema.....	7
1.2.2. Sistematización del problema .....	7
1.3. Objetivos de la investigación .....	8
1.3.1. Objetivo general .....	8
1.3.2. Objetivos específicos .....	8
1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.5 Marco de referencia de la investigación .....	10
1.5.1 Balanced Scorecard.....	10
1.5.2 Aplicación del Balance Scorecard.....	16
1.5.3 Beneficios del Balance Scorecard .....	16
1.5.2 Sistema de Información Gerencial .....	18
1.5.3 Gestión Estratégica.....	23
1.5.4 Toma de decisiones.....	24
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	26
2.2. Métodos de investigación .....	26
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	26
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	26
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	29
2.6. Tratamiento de la información .....	29
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
3.1. Análisis de la situación actual .....	30
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	30

3.3. Presentación de resultados .....	33
3.3.1 ¿Cómo califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios? .....	33
3.3.2 ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios? .....	34
3.3.3 ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados?.....	35
3.3.4 ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas?.....	37
3.3.5 ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución?.....	38
3.3.6 ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional? .....	39
3.3.7 ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio? .....	41
3.3.8 ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos? .....	42
3.3.9 ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios? .....	43
3.3.10 ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario? .....	44
3.3.11 ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio? .....	45
3.3.12 ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos?.....	46
3.3.13 ¿Seleccione los tipos de recursos?.....	48
3.3.14 ¿El sistema gerencial que se aplica corresponde a la necesidades de posicionamiento social de la Institución? .....	49
3.3.15 ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración? .....	51

3.4. Discusión de los resultados.....	52
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	63

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Factores Claves de Éxito Balanced Scorecard.....	11
GRAFICO 2: Niveles conceptuales de la organización, plan estratégico y operativo .....	18
GRAFICO 3: Sistemas de Información Gerencial .....	19
GRAFICO 4: Cadena de valor tecnológico .....	21
GRAFICO 5: NACIDOS VIVOS.....	31
GRAFICO 6: INSCRIPCIONES DE NACIMIENTO .....	32
GRAFICO 7: ¿Cómo califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios? .....	33
GRAFICO 8: ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios? .....	35
GRAFICO 9: ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados? .	36
GRAFICO 10: ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas? .....	37
GRAFICO 11: ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución? .....	39
GRAFICO 12: ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional? .....	40
GRAFICO 13: ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio? .....	41
GRAFICO 14: ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos? .....	42
GRAFICO 15: ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios? ....	43
GRAFICO 16: ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario?.....	44

GRAFICO 17: ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio? .....	46
GRAFICO 18: ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos? .....	47
GRAFICO 19: ¿Seleccione los tipos de recursos? .....	49
GRAFICO 20: ¿El modelo de gestión que se aplica corresponde a la necesidad de posicionamiento social de la Institución? .....	50
GRAFICO 21: ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración? .....	52

## INDICE DE TABLAS

Tabla Nro 1. Cuadro de Perspectivas del cuadro de mando integral. ....	13
Tabla Nro. 2 NACIDOS VIVOS .....	30
Tabla Nro. 3 INSCRIPCIONES DE NACIMIENTO .....	32
Tabla Nro. 4 ¿Cómo califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios? .....	33
Tabla Nro. 5 ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios? .....	34
Tabla Nro. 6 ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados? ..	36
Tabla Nro. 7 ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas?.....	37
Tabla Nro. 8 ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución? .....	38
Tabla Nro. 9 ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional?.....	40
Tabla Nro. 10 ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio? .....	41
Tabla Nro. 11 ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos? .....	42
Tabla Nro.12 ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios?.....	43
Tabla Nro. 13 ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario? .....	44
Tabla Nro. 14 ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio? .....	45
Tabla Nro 15 ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos? .....	47
Tabla Nro 16 ¿Seleccione los tipos de recursos? .....	48
Tabla Nro. 17 ¿El sistema gerencial que se aplica corresponde a la necesidad de posicionamiento social de la Institución? .....	50

Tabla Nro 18 ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración? ..... 51

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo investigativo, el objeto de estudio es analizar la importancia de implantar el Balanced Scorecard para fortalecer la gestión que realiza la Dirección General de Registro Civil del Ecuador, especialmente en la Dirección de Servicios de Registro Civil, la cual es responsable de la inscripciones o registro de hechos y actos relativos a la identidad de las personas, básicamente desde cuatro perspectivas, financiera, usuarios, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

La primera perspectiva si bien es cierto es importante para financiar gastos corrientes y no corrientes de la Institución, programas y proyectos orientados a alcanzar un mejoramiento continuo de la organización, como por ejemplo la implantación de normas internacionales de calidad ISO, así como aportar al erario nacional a través de sus ventas, no es el objetivo prioritario de este estudio, no así las tres restantes las cuales son fundamentales para alcanzar un crecimiento sostenible y perdurable en el tiempo en fiel cumplimiento de los indicadores de gestión estratégica que se encuentran alineados a la filosofía institucional de la organización.

Se destacan algunos procesos y normas de calidad e innovación tecnológica implementados por la Institución en los últimos años especialmente relacionados a la identidad de las personas, sin embargo en materia de registro de hechos relativos a las personas, concretamente inscripciones de nacimiento, sin desconocer que existen algunos vacíos en la normativa legal vigente, esto es Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles y su reglamento, que no permite asegurar una captación eficiente y eficaz de dichos registros generando vulnerabilidad de derechos para los nacidos vivos, en una corresponsabilidad directa por parte de sus progenitores o padres biológicos quienes de acuerdo a la taxonomía del servicio son quienes deben realizar este trámite.

Se enfatiza en que la toma de decisiones no puede ser unilateral o de una sola vía, esta debe mantener una estrecha relación con equipos de trabajo de mandos medios y hasta de los líderes de procesos en la parte operativa, es crucial desarrollar mesas trabajo, a través de las cuales se incentive la participación de todos, se utilice como herramienta generadora de ideas al árbol de la calidad, que es de mucha ayuda para el análisis de futuros cambios de versión ya sea de fondo o de forma a nivel de procedimientos internos, las lecciones aprendidas que son producto de las experiencias que nos dejan una vez analizados los resultados de los indicadores generan conocimiento y crecimiento organizacional, actividades o nudos críticos, los riesgos en sus distintos niveles y alertas generadas por algún tipo de amenaza dentro del proceso, juegan un papel preponderante a la hora de proponer cambios en las normativas legales, reglamentos, resoluciones e instructivos internos.

La carencia de una política pública que anteponga el interés superior del menor que permita reducir los subregistros de nacimiento, no puede ser razón válida o suficiente para no implementar nuevos modelos de gestión estratégica dentro del proceso de registro de hechos de las personas en este caso de nacimientos, se requiere afianzar las dimensiones financieras, procesos internos, usuarios y aprendizaje y crecimiento así como generar información estadística válida, esto quiere decir que no exista una brecha entre número de nacidos vivos reportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el número de nacidos vivos inscritos en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Previo al año 2015 con sustento jurídico en la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la época, expedida mediante Decreto Supremo Nro. 278, publicada en el Registro Oficial Nro. 70, de fecha 21 de abril de 1976, todo nacimiento que se producía en el territorio nacional era registrado de manera manual en un formato tipo formulario llamado Informe Estadístico de Nacido Vivo, cuyo proveedor era el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, instrumento probatorio, individual e intransferible elaborado por parte del médico que atendió el parto de la madre en cualquier establecimiento público o privado de salud del territorio nacional, a través del cual el profesional de la salud, avalaba y dejaba certificado el nacimiento de un niño o niña en estado vivo.

En la actualidad luego de un trabajo articulado y sinérgico entre las instituciones que conforman la comisión del Sistema Estadístico Nacional como Ministerio de Salud Pública – MSP, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Ministerio Coordinador de Desarrollo Social – MCDS, Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC y Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación – DIGERCIC, este informe es elaborado de manera digital a través del Sistema de Registros de Datos Vitales (REVIT) en todos los establecimientos de salud tanto públicos como privados del país, el cual se convierte en un documento obligatorio y habilitante para la realizar la inscripción de nacimiento del nacido vivo en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación del Ecuador, dejando a salvo la decisión de presentar por parte de los padres del nacido vivo el documento físico tipo reader, pese a que esto no es necesario ya que la información se transmite de institución a institución a través de la plataforma web (REVIT).

Este proceso de innovación tecnológica ha permitido que al recién nacido luego de ser registrado en el sistema REVIT, le sea asignado por default o automáticamente un NUI (Número Único de Identificación) que es el equivalente al

número de cedula de identidad asignada a cada ciudadano, generándose estadísticas de nacidos vivos en tiempo real.

La provincia de El Oro se encuentra ubicada geográficamente al sur del Ecuador, tiene 5.767 kilómetros cuadrados de superficie, es una de las más productivas del país, de acuerdo al último censo poblacional cuenta con 600.659 habitantes, gran parte de ellos dedicados a actividades mineras en cantones de la parte alta de la provincia, principalmente en Piñas, Portovelo y Zaruma, así mismo en cantones de la parte baja de la provincia como Machala, Santa Rosa, El Guabo y Arenillas se desarrollan actividades agrícolas como cultivo de banano, café, cacao y producción de camarón.

Su capital es la ciudad de Machala, la provincia de El Oro limita al norte con la provincia de Guayas, al sur y este con la provincia de Loja, al noreste con la provincia de Azuay, y al occidente con la ciudad de Tumbes, Perú.

Conforme a lo establecido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Censos, 2015), la estadística de nacidos vivos, nos permite caracterizar aspectos socio-demográficos con el fin de conocer y analizar la disposición de la natalidad en el Ecuador, la difusión de la información estadística de los nacidos vivos la constituyen los establecimientos de salud y la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Según (Lugmaña, Cabrera, Alban, & Nabernegg, 2019) del Informe de Evolución Histórica del Registro Estadístico Nacidos Vivos inscritos dos o más años posteriores al nacimiento no eran parte del anuario, de cada 100 nacimientos ocurridos en el territorio nacional, un total de 32 niños y niñas no fueron inscritos o al menos de manera oportuna como lo estipula la normativa legal vigente, es decir dentro de los 90 días posteriores a su nacimiento por parte de sus progenitores, lo que nos indica que ha existido falencias en el proceso de gestión de captación de inscripciones de nacimientos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles, los nacidos vivos en

hospitales o centros de salud públicos o privados serán inscritos obligatoriamente, durante los tres días posteriores al nacimiento.

Existen factores exógenos que no permiten la inscripción oportuna del nacido vivo, principalmente debido a la no comparecencia del padre del menor y madre no inscritos, es fundamental la incorporación de nuevos modelos, tecnologías y herramientas de gestión estratégica como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que contribuya y fortalezca el trabajo de la Dirección de Servicios de Registro Civil, área especializada en el registro de hechos y actos de las personas, fundamentalmente los relacionados a su nacimiento, para que de esta manera la Dirección General pueda tomar de manera oportuna las mejores decisiones en beneficio de sus usuarios externos y establecer o reformular leyes, reglamentos, políticas, procesos y procedimientos internos, en función de los resultados de producción, estadísticas y todo insumo organizacional que se encuentre alineado al servicio de registro de hechos vitales.

## **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

La provincia de El Oro, está conformada por 14 cantones, uno de ellos Huaquillas el cual se encuentra situado geográficamente al sur y es frontera con Perú, con el cual el Ecuador mantiene una estrecha relación comercial, lo que provoca que gran parte de sus habitantes desarrollen sus actividades dentro de nuestro país, si a esto le sumamos el inmenso flujo migratorio de ciudadanos venezolanos que utilizan el territorio nacional como país de tránsito o de paso que en su gran mayoría lo realizan para llegar a nuestro vecino del sur, muchos de ellos son mujeres en estado de gestación y próximas a un proceso de parto, esta situación está provocando que día a día muchos niños y niñas de padre y madre de nacionalidad peruana y venezolana nazcan en nuestro territorio, sin que estos sean inscritos de manera oportuna, como lo establece la legislación ecuatoriana, muchas veces por la condición migratoria irregular de sus progenitores, quienes no poseen documentos de identidad probatorios que acrediten la misma, elevando de esta manera los índices de subregistros de nacimiento en el Ecuador.

Producto de este flujo o fenómeno migratorio se priva a los menores de contar legalmente con un nombre y un apellido, privando o en el mejor de los escenarios dificultando el acceso a los servicios públicos y beneficios sociales básicos consagrados en la Constitución de la República del Ecuador como son principalmente salud y educación en todos sus niveles, vulnerando de esta forma sus derechos, afectando que esta persona se desarrolle integralmente durante todo el ciclo de su vida, pueda trabajar, pueda casarse, movilizarse, comprar o adquirir bienes, generar un patrimonio familiar y lo más preocupante que a futuro o mediano plazo sus propios hijos no puedan ser inscritos legalmente en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, repitiéndose de esta manera el mismo drama social acontecido con ellos, en una especie de círculo vicioso.

Las consecuencias negativas y contra producentes por la omisión de esta obligación que tienen los progenitores para con sus hijos e hijas, son muy severas, incluso la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y la Convención sobre los Derechos del Niño obligan a los Estados a garantizar este derecho de manera inmediata y gratuita, a fin de que no se vulneren los derechos integrales del menor.

La Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles (LOGIDAC) publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 684 de fecha 04 de Febrero de 2016, tiene por objeto garantizar el derecho a la identidad de las personas y normar y regular la gestión y el registro de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas y su identificación.

La Convención sobre los Derechos del Niño dispone en su artículo Nro. 7 que "el niño será inscrito inmediatamente después de su nacimiento y tendrá derecho desde que nace a un nombre, a adquirir una nacionalidad y, en la medida de lo posible, a conocer a sus padres y a ser cuidado por ellos".

El subregistro de nacimiento restringe el acceso a los servicios, programas y proyectos de índole social que proveen los Estados, limitando el accionar del mismo.

La gestión de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en nuestro país cumple un rol muy importante para reducir los índices de subregistros de nacimiento, sin embargo esto no es suficiente, por lo tanto a través del Balanced Scorecard, se pretende determinar su incidencia a partir de la implementación de este modelo en la Organización.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿El Modelo Balanced Scorecard, como herramienta de gestión estratégica permitirá optimizar el proceso de registros de hechos relativos a la identidad de las personas para reducir los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

¿El modelo Balanced Scorecard como herramienta de optimización en la gestión de registro civil reducirá los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro?

¿El Sistema de Registros de Datos Vitales (REVIT) es suficiente para lograr el aseguramiento de la captación de inscripciones de nacimiento en la provincia de El Oro?

¿Es viable la implementación del modelo Balanced Scorecard que permita fortalecer la toma de decisiones a fin de robustecer el proceso de inscripciones de nacimiento y así reducir los índices de subregistros de nacimiento en la provincia de El Oro?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el factor de incidencia del modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión que permita reducir los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Analizar la efectividad del modelo Balanced Scorecard en la gestión de registro de nacimientos.

Evaluar los resultados estadísticos de nacidos vivos versus el número de inscripciones de nacimiento para la implementación de planes de acción estratégicos.

Apreciar las expectativas de los usuarios internos respecto al modelo Balanced Scorecard como herramienta que permita optimizar la gestión de registro civil.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC y de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación – DIGERCIC, revelan un alto índice de nacimientos ocurridos en el territorio nacional que no han sido inscritos o al menos de manera oportuna de acuerdo y en el marco de la normativa legal vigente (LOGIDAC), generando una alerta ya que se evidencia una falencia en el proceso de captación de inscripciones de nacimientos de los nacidos vivos en nuestro país.

Factores multicausales internos y externos no permiten la inscripción oportuna de nacimientos, principalmente la no comparecencia del padre del menor y padres no inscritos, es vital la incorporación del modelo Balanced Scorecard que contribuya y fortalezca el modelo de gestión de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación especialmente en su área especializada como lo es la

Dirección de Servicios de Registro Civil responsable del registro de hechos y actos relacionados a la identidad de la persona, como lo es un nacimiento, para que de esta manera la DIGERCIC pueda tomar de manera oportuna decisiones y establecer o reformular leyes, reglamentos, políticas, procesos y procedimientos internos.

Esta investigación guarda estrecha relación con la incidencia en el desempeño del modelo Balanced Scorecard, que contribuya y apalanque sistemáticamente la gestión de la Dirección de Servicios de Registro Civil, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones que la DIGERCIC requiere para reducir los índices y la brecha que existe de subregistros de nacimientos, que de acuerdo a información del instituto de estadísticas y censos (INEC) existe en nuestro país.

Los procesos de innovación tecnológica y la globalización han permitido a las áreas o ramas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) desarrollar nuevos modelos, softwares, herramientas y aplicaciones web, para mejorar la calidad de servicios de las organizaciones acorde a las exigencias competitivas y socioeconómicas del mundo actual.

En el mercado empresarial existen muchos sistemas de información gerencial que permiten el almacenamiento y procesamiento de los datos que genera la Organización, estos son transformados en información útil que robustece el proceso de toma de decisiones de la alta dirección o gerencia, dichos sistemas podrían adaptarse al entorno o necesidades que demanda el sector público, en este caso a los servicios de la DIGERCIC, a fin de que en la misma se tomen las decisiones más adecuadas dentro de la normativa legal vigente, ejecutándose a nivel descentralizado o territorio los procesos de inscripciones de nacimientos de los nacidos vivos de manera eficiente y eficaz.

La propuesta de este tema se orienta a que a través de la implementación del modelo Balanced Scorecard, como una herramienta de gestión estratégica se

pueda reducir los índices de subregistros de nacimientos y la brecha de información que existe actualmente entre el número de nacidos vivos frente al número de inscripciones de nacimientos.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard permite apalancar estratégicamente la gestión de una Organización, no solo desde una perspectiva financiera sino desde un ámbito más amplio y debidamente sostenido.

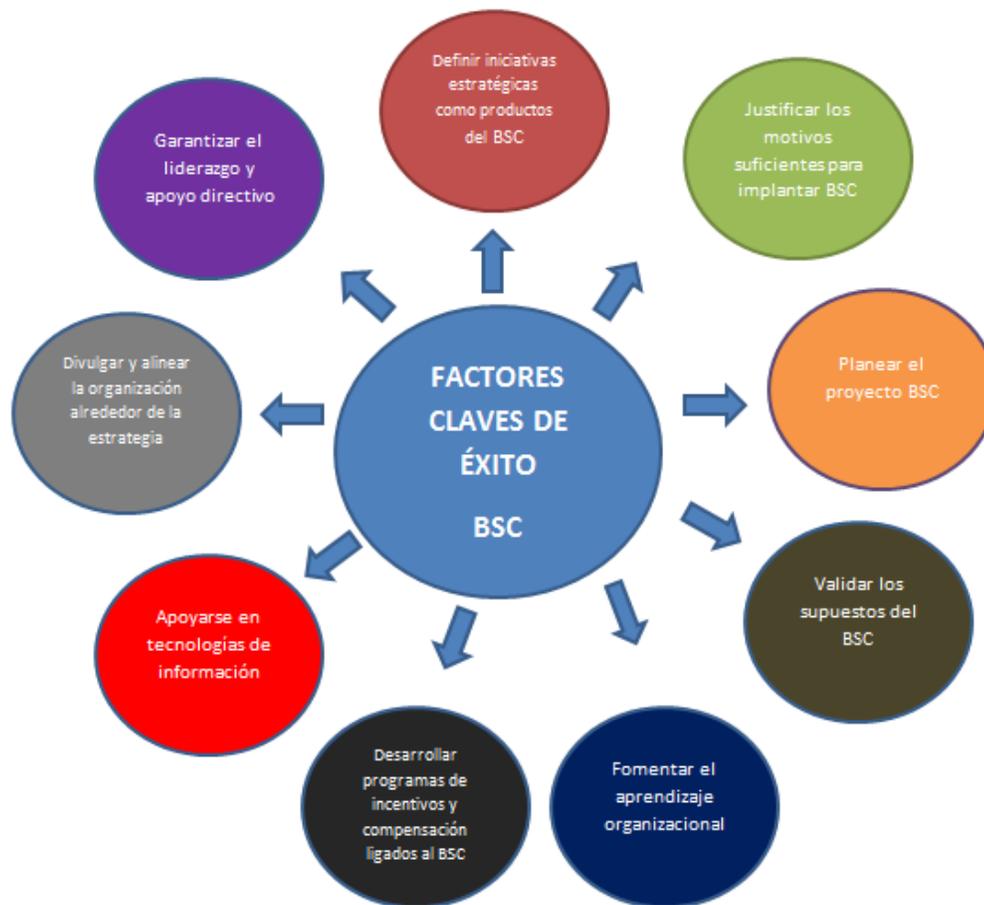
Al hablar del Balanced Scorecard no solo nos referimos a un sistema de información gerencial, sino a un modelo de gestión integral que basa su mecánica de desarrollo en 4 ejes estratégicos de la organización, que se integran y guardan relación en todas sus fases sea cual fuere su diseño o arquitectura, siendo cada uno de ellos importante y que deben permanecer concatenados para que alcanzar el éxito esperado.

Según (Anaya & Rodriguez, 2017); en 1992, David Norton y Robert Kaplan crean el Balanced Scorecard, definiendo una estrategia basada en objetivos, bajo una óptica de encontrar las causas a través de ilustraciones gráficas, las mismas que más adelante las llamaron "mapas estratégicos".

La aplicación del modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en la función pública para la gestión de registro de hechos (nacimientos) relativos a la identidad de las personas, desde varias perspectivas no solo financiera, sino desde otros ámbitos como clientes o usuarios, procesos, y crecimiento y aprendizaje será fundamental para reducir los índices de subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro y en paralelo contar con información válida para la toma de acertadas decisiones.

Según (Alveiro Montoya, 2011); la perspectiva de Kaplan y Norton no fue fijarse únicamente en la organización desde el análisis de sus finanzas, su visión fue más allá de este aspecto, su capacidad para determinar, que si una organización desea ser rentable, debe pensar en integrar otros factores o parámetros que son parte de la misma, como procesos, conocimientos y aprendizaje.

**GRAFICO 1: Factores Claves de Éxito Balanced Scorecard**



**Fuente:** Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard"

**Elaborado por:** Autor

La sola y simple implementación del modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, no garantiza en ningún momento el cumplimiento de los objetivos de la organización, el éxito del mismo dependerá de las actividades que

paralelamente se ejecuten de manera estricta y consistente dentro de un plan de acción, con actividades que viabilicen el aseguramiento del cumplimiento de los indicadores de resultados. De acuerdo a lo señalado por (Olarte & Garcia, 2009); se han implementado sistemas de gestión estratégica en algunas organizaciones, cuyas marcas son muy exitosas y reconocidas a nivel internacional como Mobil, Sears, Unilever, 3M, ABB Industrie, UK SBB y Raboba, estas reflejan un sistema de gestión, métodos y técnicas similares, un comportamiento administrativo y de gestión que nos hace pensar y llegar a la conclusión de lo fundamental que ha resultado ser para su desarrollo de estas multinacionales el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue diseñado para uso de grandes empresas privadas y en algunos casos para PYMES, sin embargo por la falta de interés de los Estados, existen pocos antecedentes de su aplicación en el ámbito o sector público, sin embargo podría ser de gran utilidad siempre y cuando existan políticas gubernamentales, que permitan adoptar nuevos modelos de gestión y fundamentalmente voluntad y compromiso de la alta dirección de la Institución que decida implementarlo y el empoderamiento de todos los involucrados en el respectivo proceso. Según (Rodriguez Quesado, Aibar Guzman, & Lúcia, 2014); en la actualidad las organizaciones requieren un SIG que demuestren otras perspectivas de la misma, pensando no solo retrospectivamente sino con una visión futurista tomando en consideración y atentos a los riesgos existentes y los planes de acción que deban implementarse para mitigarlos.

Según (Maya, 2016), el marco de BSC permitió a las empresas personalizar el conjunto relevante de indicadores potenciales de trabajo especiales, ya que son problemas diferentes y cambiantes en la empresa.

La participación de los usuarios internos para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, a la interna en un proceso permanente y continuo de aprendizaje y de retroalimentación de conocimiento y a la externa generador de

corresponsabilidad por parte de los obligados a solicitar la inscripción de nacimiento del menor, en este caso del padre y de la madre del nacido vivo como un requisito sine qua non conforme lo establece y lo estipulado el Art. 32 de la Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles (ASAMBLEA, 2016), según (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010); es necesario generar una relación entre organización, usuarios internos y externos, así como sociedad.

Según (AL-Dweikat & Nour, 2018)(Spano, Sarto, Caldarelli, & Vigano, 2016) (Gabcanova, 2012). Indican que el cuadro de mando integral es un sistema para interpretar la misión y estrategia de una organización en conjunto para proporcionar una estructura de implementación de la estrategia de la organización. (Al-Hosaini & Sofian, 2015) indica que las innovaciones de aprendizaje y crecimiento que tienen en la creación de los nuevos servicios y productos que satisfacen las necesidades de los clientes y permitirán logros financieros mejores y prosperos. (Pakurár, Haddad, Oláh, Popp, & Khan, 2019) la integración de la cadena de suministro se ha convertido en una de las fuentes más valiosas para mejorar el desempeño organizacional.

**Tabla Nro 1. Cuadro de Perspectivas del cuadro de mando integral.**

<b>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</b>	
Financiero	Lo que conducirá a un mayor valor para los accionistas. Retorno del capital empleado.
Clientes	Entregar un valor específico al mercado, la lealtad del cliente.
Procesos internos	Innovar y construir las capacidades estratégicas y eficiencias adecuadas
Aprendizaje y crecimiento	Conocimiento, habilidades y sistemas que los empleados necesitaran.

**Fuente:** *Performance Management for Syrian Construction Projects y Balanced Scorecard Critical Success Factors of Jordanian Commercial Banks and Its Effect on Financial Performance*

**Autor:** *Rana Maya, A; Fayis Saleem, M; Ibrahim Nour, M.*

Según (Awadallah & Allam, 2015), el BSC proporciona a los gerentes estratégicos una visión más profunda de la organización general y, por lo tanto le ayudara a la toma de decisiones informadas sobre objetivos a corto y largo plazo.

Dentro de los más grandes aportes del Balanced o Cuadro de Mando Integral, está permitir la transformación de las estrategias en objetivos comprensibles a fin de que sean captados y entendidos no solo por la Dirección o Gerencia, sino por todo el personal involucrado en los procesos de la organización.

La implementación del Balanced Scorecard según estudio de (Kafruni Júbiz & Castro Del Toro, 2018); logra poner en marcha programas para que las actividades se las desarrolle de mejor manera, repotencializando a la organización, no solo financieramente, sino a nivel de los canales comunicaciones como un mecanismo de fortalecer la gestión, la planeación, crecimiento y el aprendizaje.

Las variables de los indicadores que desencadenan la problemática de subregistros de inscripciones de nacimientos en el Ecuador se encuentran identificadas, sin embargo el problema persiste, por ello realizar un diagnóstico que posibilite implementar estrategias para mitigar el mismo es vital. Según (Morales, Caroline, & Pinilla, 2007); el BSC como mecanismo de informe de resultados va a trabajar en primer lugar en determinar la situación actual de la organización, es decir se abrirán varias interrogantes: ¿la organización tiene problemas?, ¿Cuáles son estos problemas?, ¿Me encuentro en la capacidad de resolverlos?, ¿Cuento con las herramientas y procesos necesarios?, diagnosticando y evaluando así su condición actual.

Determinar una hoja de ruta que diagrame la caracterización a seguir para alcanzar el objetivo propuesto en un país inestable políticamente y con una escasa cultura organizacional, resulta complicado desde la perspectiva en este caso no

tanto financiera, sino más de procesos operativos internos, de conocimiento y aprendizaje, que fortalezcan la gestión institucional. Según (Perazza & Chagas Rodrigues, 2010); los procesos administrativos han sufrido grandes y positivos cambios, que han posibilitado amplificar el panorama organizacional, lo cual es favorable para el aumento de la rentabilidad y desarrollo sostenido de una organización.

Uno de los más grandes errores en el que puede incurrir una organización, es pensar de que desde una perspectiva únicamente financiera todo está bien, es decir mis ingresos son suficientes para financiar mis gastos, sin embargo esto no es así; existen otros importantes indicadores que son parte integral de la misma y que se encuentran determinados en su filosofía organizacional, principalmente en su misión y visión. Según (Díaz Curbelo & Marrero Delgado, 2014); el Balanced Scorecard establece una conexión superlativa entre la misión que persigue la organización y las actividades y acciones a desarrollar para conseguirla.

El impacto negativo de que no exista una adecuada validación de información o si existe no se informe de manera asertiva a todos los involucrados en el proceso del indicador correspondiente, en este caso de estudio Total de Inscripciones de nacimiento, trae consigo mucha incertidumbre, inseguridad, desconfianza y genera un conflicto entre los usuarios internos, provocado por el desconocimiento de los resultados obtenidos en el periodo, desde la perspectiva del talento humano se minimiza su valioso aporte que sirvió para contribuir a la misma, ya que estos son vistos como un recurso más de la organización, mas no el más importante de la misma.

La implementación del Balanced Scorecard según estudio de (Kafruni Júbiz & Castro Del Toro, 2018) (Pakurár et al., 2019) ; logra poner en marcha programas para que las actividades se las desarrolle de mejor manera, repotencializando a la organización, no solo financieramente, sino a nivel de los canales comunicaciones

como un mecanismo de fortalecer la gestión, la planeación, crecimiento y el aprendizaje.

### **1.5.2 Aplicación del Balance Scorecard**

Según (Awadallah & Allam, 2015) (Tessema, H, & Cavus, 2018) (Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous, 2013) indican que Balance Scorecard esta aplicado en todos los sectores industriales y tamaños industriales, desde la fabricación hasta las industrias de servicios, desde organizaciones grandes o pequeñas de los sectores públicos o privados. Originalmente la aplicación del marco BSC era más apropiada para las organizaciones que utilizan activos intangibles para crear valor.

Según (Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018) en el ámbito de misión organizativa, permite mejoras en la calidad de los servicios prestados y aprendizaje continuo, evaluar el logro de la misión y la estrategia de la organización (Malgwi & Dahiru, 2014).

El BSC es un marco integral que ayuda a traducir los objetivos de desempeño, para que la medición sea efectiva y se convierta en una parte integral del proceso de gestión (Al-Hosaini & Sofian, 2015).

(Giannopoulos et al., 2013) indica la popularidad e implementación de la BSC en sus empresas debido a su organización y es una de las 25 herramientas más populares y se proyectaba que su uso seguiría aumentando.

### **1.5.3 Beneficios del Balance Scorecard**

Según (Awadallah & Allam, 2015) entre los principales beneficios son ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas, beneficios de superar las deficiencias de las herramientas tradicionales, respaldan que tiene un efecto positivo general en el desempeño de la organización, pero se considera que no todos los aspectos del BSC son beneficiosos, (Quesado et al., 2018) indica que mediciones para informar a los empleados sobre las causas del

éxito presente el BSC está configurado como una herramienta ideal para el cambio de control de gestión, capaz de suministrar una estructura y lenguaje para la comunicar la misión, utilizando y futuro.

(Awadallah & Allam, 2015) (De Barros & Wanderley, 2016) indican tres beneficios comunes del BSC para la administración.

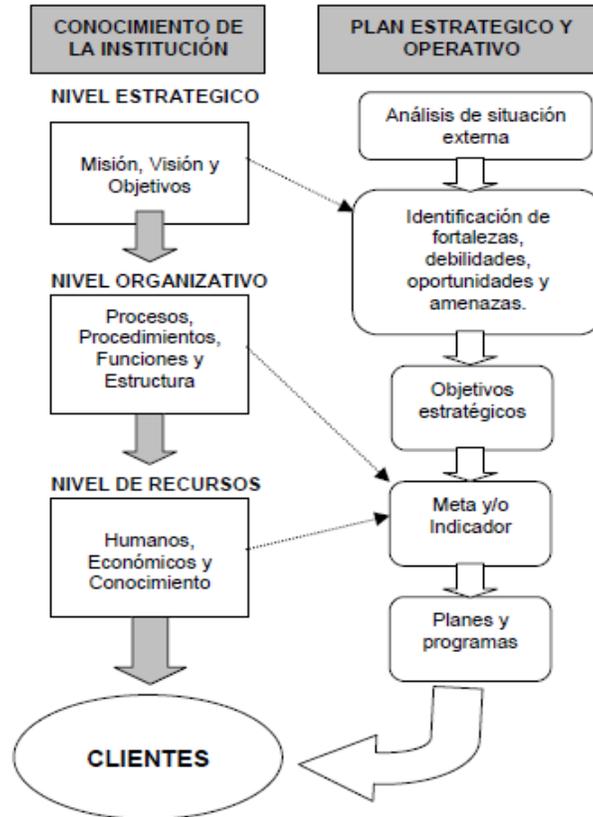
Primero, el BSC ayuda a los gerentes a enfocarse en la estrategia, estructura y visión.

Segundo, integra métricas financieras y no financieras para ayudar a los gerentes a enfocarse en todo el proceso comercial y garantizar actividades.

Tercero, ayuda a monitorear la ejecución de una estrategia al mapear los vínculos de causa y efecto entre las actividades de los empleados.

El Balanced Scorecard y la planificación estratégica se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, la una depende de la otra, el BSC como modelo de gestión coadyuvara al engrandecimiento de la organización, desde sus cuatro principales perspectivas financieras y no financieras, mientras que la planificación es un proceso sistemático que tiene como punto de partida el desarrollo de la gestión y las actividades de toda Organización. De acuerdo a (Arias Montoya, Castaño Benjumea, & Lanzas Duque, Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior, 2005); el BSC facilitara a que la planeación organizacional sea más eficaz, así mismo a que los usuarios internos comprendan cuáles serán los planes estratégicos a implementarse, logrando efectuar una gestión alineada a los presupuestos y metas de la organización.

**GRAFICO 2: Niveles conceptuales de la organización, plan estratégico y operativo**



**Fuente:** *Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior*  
**Autor:** Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Angela María

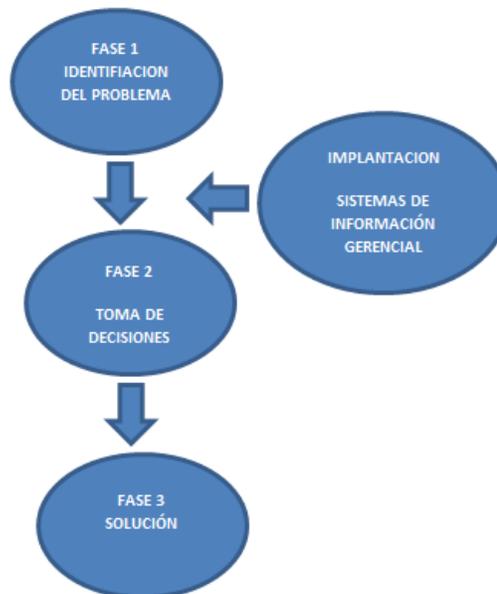
### 1.5.2 Sistema de Información Gerencial

La globalización ha generado en el mundo empresarial, la necesidad imperiosa de apoyar el proceso de toma de decisiones, la optimización de recursos, el ahorro de tiempo y la disponibilidad oportuna de información, ha hecho que las organizaciones adquieran sistemas de información gerencial, como un elemento integrador de recursos tecnológicos y humanos así como de procedimientos internos que posee la Organización. De acuerdo a (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010); la mezcla de talento humano, soluciones tecnológicas, métodos y

técnicas de seguimiento para determinar desfases o desviaciones en los procesos de la organización, son elementos que conforman un SIG.

En una fase inicial, la implementación o implantación de un sistema de información gerencial demanda la erogación o desembolso de valiosos recursos económicos y financieros por parte de la Organización, muchos de ellos con una elevada tasa interna de retorno, puesto que en algunos casos el tiempo de recuperación de la inversión es a mediano y largo plazo, sin embargo si existe un adecuado proceso de implantación, socialización, mantenimiento, así como un máximo aprovechamiento de su sistema, su uso se verá reflejada con éxito en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Según (Laudon & Laudon, Sistemas de Información Gerencial, 2012); los sistemas de información gerencial mezclan las tecnologías de la información, principios administrativos y líneas investigativas a nivel operacional, con el objetivo de hallar softwares que permitan dar una solución inteligente y viable a las posibles no conformidades que se desprendan de los procesos.

**GRAFICO 3: Sistemas de Información Gerencial**



**Fuente:** *Sistemas de Información Gerencial*  
**Elaborado por:** Autor

Los Sistemas de Información Gerencial aportan valor a la Organización, al lograr sistematizar, integrar y automatizar la información dispersa o aislada en direcciones, áreas o departamentos de la empresa, permite que al final del periodo y luego del análisis de los índices de resultados, se puedan tomar decisiones respecto a la gestión realizada en el mismo. Según (Richard, Acosta, V., & De Mata, 2018); un SIG se conforma de programas o aplicaciones y de equipos físicos, la unión de estos recursos recibe el nombre de TI, siendo estos quienes soportan toda la infraestructura tecnológica de la organización.

La DIGERCIC posee una muy diversa cartera de servicios, lo cual genera un alto grado de transaccionalidad, dicha información financiera y no financiera debe ser administrada y almacenada responsable y adecuadamente, debiéndose generar un proceso de trazabilidad respecto a dicha información generada por la Organización para su disponibilidad inmediata por parte de la Dirección. Según (Ero, Giovanni, Guerra R., & Capobianco M., 2018); el empleo de TIC reducen la carga operacional, brinda la posibilidad de optimizar recursos abaratando y reduciendo costos en las líneas de producción, debido al empleo de buenas prácticas obteniendo enormes beneficios para la organización.

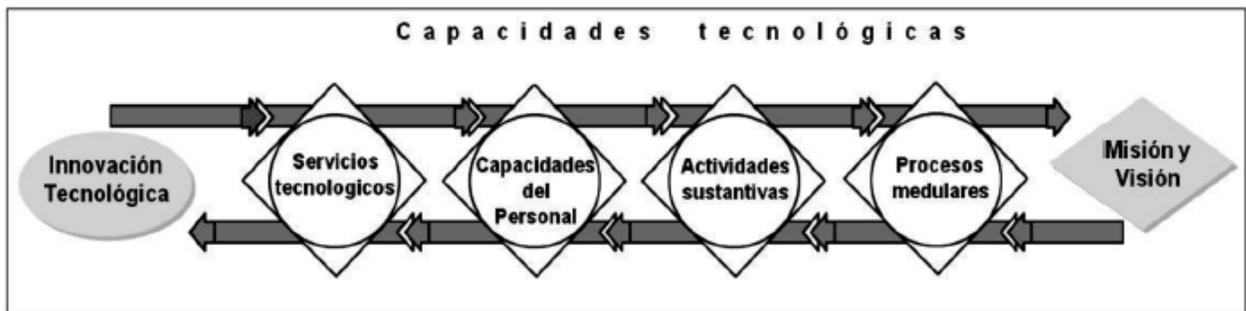
La infraestructura tecnológica de la Organización, a fin de que esta pueda soportar las nuevas tecnologías de la información y comunicación debe ser robusta, es decir se requiere, equipamiento de última gama, cuya arquitectura sea diseñada precisamente para soportar el almacenaje de grandes cantidades o volúmenes de información y datos. Según (Ramírez & Vega, 2015); implementar TI en las organizaciones, representa para las mismas posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.

Los procesos de innovación tecnológica entre los cuales se encuentra el desarrollo de nuevos sistemas de información gerencial y paralelamente herramientas de gestión, permiten a la organización alcanzar hitos importantes perdurables en el tiempo, en el marco de alcanzar sus objetivos estratégicos; sin esto, se genera un

vacio o una brecha entre la tecnología y la gestión estratégica, aliados básicos para el proceso de toma de decisiones.

Según (Méndez García, Domínguez Sosa, & Ortiz Hernández, 2011); la carencia de TIC en la gestión estratégica no permite visualizar los puntos neurálgicos que deben ser atendidos de manera prioritaria por la organización, las TIC fortalecen el conocimiento y el aprendizaje para alcanzar el mejoramiento continuo y profesionalización del talento humano.

**GRAFICO 4: Cadena de valor tecnológico**



**Fuente:** Contaduría y Administración

**Autor:** Méndez García, Fernando; Domínguez Sosa, Octavio Ernesto; Ortiz Hernández, Fernando Elí

El peor enemigo de la administración pública es el tiempo, la inestabilidad y el continuo cambio de autoridades y directivos, así como la alta rotación de talento humano no permiten desarrollar y ejecutar plenamente los planes estratégicos de la institución, la idea de contar con un SIG que integre, controle y sistematice los objetivos estratégicos de acuerdo a los indicadores de gestión a cumplir, es esencial para apalancar la gestión, primordialmente minimizando los tiempos de respuesta en la fase de la toma de decisiones. Según (Martínez C. & Perozo S, 2010); los Sistemas de Información Gerencial guían a la Dirección a fin de que esta pueda detectar oportunamente errores que más adelante se conviertan en amenazas, afectando la consecución de los objetivos organizacionales.

La carencia de estrategias debidamente estructuradas en la administración pública a veces resulta algo normal y cotidiano, la falta de actualización y conocimiento para la formulación de efectivos y eficientes planes de acción sumado a las coyunturas políticas que afectan actualmente la estabilidad del país son detonantes para una ineficiente gestión. Según (Fernández D. & Plata de Plata, 2006); En este mundo empresarial cada vez más competitivo, la alta Dirección o Gerencia que administra los Sistemas de Información Gerencial se encuentran innovando los mecanismos de gestión, proponiendo estrategias alternativas que permitan mitigar amenazas externas, concientizarse de sus propias limitaciones y debilidades y finalmente reponetecializar sus fortalezas en base a las oportunidades que se generen en los mercados.

Según (Hernández, Silvestri, Añez, & Cobis, 2007); la ausencia de un Sistema de Información Gerencia hace proclive a un desgaste anticipado de los valiosos recursos que posee la Organización, y si a esto se le agrega modelos de gestión caducos y desactualizados, que en la práctica no se encuentran orientados al logro de objetivos estratégicos de la Institución y empoderamiento de todos los involucrados en los procesos, lo único que conllevara será al incumplimiento de sus indicadores de gestión.

Según (Antonorsi, 2009); un sistema de información gerencial no necesariamente es sinónimo de proceso automático, este puede obedecer a un sistema de gestión estratégico manejado de manera manual pero articulado y sinérgico, en base a un modelo que integre a la Organización desde varias perspectivas internas y externas.

Generar una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo en base a capacitación, entrenamiento y evaluación del personal involucrado en el proceso de registros de inscripción de hechos, adoptando un modelo de gestión que genere valor agregado de servicio a la comunidad, como lo es la identidad integral de las personas, no es una cuestión opcional, sino de carácter obligatorio a nivel

organizacional. Según (Prieto & Martínez, 2004); un SIG logra contribuir a la aceleración de diagnósticos o estado de la organización, en algún momento la gestión por su alto grado de dificultad se torna cansino, es allí cuando estas herramientas tecnológicas permiten aliviar la carga administrativa, con el objetivo de continuar acrecentando los niveles de cumplimiento en base a los indicadores de resultados.

### **1.5.3 Gestión Estratégica.**

Según (Cuevas Moreno & Rodriguez Minor, 2017); la gestión estratégica, en este caso aplicada al sector público desde cuatro puntos de vista o perspectivas, de establecimiento de la filosofía institucional, de análisis, de ejecución y de control, se convierte en una herramienta administrativa que converge en resultados positivos para la Organización.

Según (Pont Vidal, 2016); la percepción de las personas es que lo público es sinónimo de malo o ineficiente, esto es multicausal, como falta de políticas públicas alineadas al buen vivir contempladas en la Constitución de la República del Ecuador e insensibilidad social por parte de los gobiernos de turno.

La modernización e innovación tecnológica de la DIGERCIC en los últimos años es evidente, lamentablemente una Dirección tan importante y sensible como la de Servicios de Registro Civil responsable del registro de los hechos (inscripciones de nacimientos) relativos a la identidad de las personas, ha sido una tarea pendiente de dicha organización, pese a las lecciones aprendidas y resultados obtenidos a nivel de sus indicadores de gestión.; con ello se torna complejo la captación oportuna de registro de inscripción de hechos relacionados a la identidad de las personas. Según (Menéndez Ramírez & Becerril Sánchez, 2005); los procesos de desconcentración de los servicios estatales en el sentido burocrático son producto de estrategias partidistas que bloquean todo intento de crecimiento y desarrollo.

Según (Martíneza, Robainaa, Garcíaa, & Ramos-Díaza, 2018); la gestión estratégica debe proponer la definición de procesos claros en base a normativas

legales, pero también amigables para sus brazos ejecutores como son los usuarios internos, en un entorno organizacional donde prime el trabajo articulado, liderados por la Dirección.

De acuerdo a (González-Millán, Rodríguez-Díaz, & Moreno-Corredor, 2014); obtener ventajas competitivas en la actualidad es un factor determinante a nivel de todas las organizaciones, las mismas dependen en gran magnitud de las estrategias que se ejecuten a corto o mediano plazo en el marco de sus planes de acción.

#### **1.5.4 Toma de decisiones**

A nivel de TIC el Estado mantiene una pobre relación con la ciudadanía, en el sentido de que maneja un modelo comunicacional unidireccional, en el cual las escuetas políticas públicas existentes, recaen únicamente en una de las partes involucradas, en este caso de los burócratas, que poco o nada hacen por generar espacios alternativos de información o mesas de trabajo para el fortalecimiento de un Gobierno Electrónico e Inteligente, en las cuales se divulgue o difunda esta temática, con la participación directa de sus principales actores que son los ciudadanos y en los cuales recae finalmente los servicios públicos, esta es una alerta que debería considerarse desde quienes tienen a cargo la cosa pública, en corresponsabilidad con los grupos y organizaciones sociales como entes veedores durante todo el ciclo o proceso de toma de decisiones, a fin de contar con un verdadero sistema nacional de información. Según (Llanes Font, Salvador Hernández, Aguilera Díaz, & Escalona Ávila, 2019); el avance de las TIC incrementa el compromiso que el Estado tiene para con sus mandantes. La comunicación en el mundo actualmente es frontal y participativa, las redes sociales son el nexo entre ciudadanía y el ejecutivo.

La toma de decisiones no puede depender o recaer en una sola persona, menos aun cuando ésta no tiene pleno conocimiento de lo que ocurre a nivel desconcentrado en sus distintas jurisdicciones, al contrario ésta debe

descentralizarse y de ser posible contar con el aporte de los mandos medios y líderes de procesos a nivel operativo, se puede considerar un árbol de calidad, a fin de generar ideas que permitan mejorar los procedimientos y procesos internos. (Da Fonseca, Hernández Nariño, Medina León, & Nogueira Rivera, 2014); las entidades de gobierno denotan intención de dejar modelos de gestión tradicionales que no han hecho más que desatender las necesidades ciudadanas a fin de encaminarse en una senda de progreso y oferta de servicios de calidad.

La planificación puede ser modificada en el camino, según las necesidades de una Organización, según los factores externos que afecten su desarrollo o ejecución y los riesgos que se generen en el desarrollo de las actividades. Para (Berry, 2007); el desarrollo de la organización debe encontrarse direccionada hacia un proceso de culturización y desarrollo de nuevas tecnologías de la información generadoras de valor para la organización.

Si bien es cierto que dentro de las competencias de la Dirección están las de ser el brazo ejecutor de las decisiones que se tomen en el Ejecutivo, a la interna de la Organización, el aporte de su equipo es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma, su capacidad de gestión no debe verse limitada únicamente al campo gerencial, sino su espectro debe radicar en perspectivas más amplias que generen elementos agregadores de valor a sus usuarios internos y externos, en una relación ganar - ganar. Según (Romo Morales & Márquez de León, Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior, 2014); la generación de equipos de trabajo fortalece la dinámica operacional de la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo, cuyo proceso de recolección de información parte de teorías científicas, relacionadas a los modelos de gestión y control estratégica, que contribuyan a mejorar la toma de decisiones directivas, con el objetivo de alcanzar los índices de gestión deseados por la Organización, con un enfoque cuantitativo y cualitativo basado en la recopilación de información a la interna de la institución a través de encuestas y de entrevistas aplicadas, con un alcance debidamente delimitado y centrado en la problemática del subregistro de nacimientos en la provincia de El Oro..

### **2.2. Métodos de investigación**

El presente proyecto se basa en un método de investigación inductivo, alcanzando conclusiones de carácter general, partiendo de tentativas hipótesis que permitan identificar las variables y los indicadores, aplicando técnicas de observación humana - estructurada, desarrollando patrones secuenciales de datos y finalmente aplicando teorías científicas de acuerdo a la información recopilada acerca del modelo Balanced Scorecard.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

En el marco del propósito de la presente investigación se tomó como unidad de investigación a los Líderes de Procesos de las áreas operativas inmersos en el proceso interno entorno a la inscripción de nacimientos seleccionados a criterio.

### **2.4. Variables de la investigación, operacionalización**

#### **Variables Empíricas de la Variable Independiente (VEVI):**

(VEVI1) La optimización de resultados a través de BSC.

(VEVI2) La eficacia en la gestión de registro civil.

(VEVI3) El control de inscripciones de nacimiento.

### **Variables Empíricas de la Variable Dependiente (VEVD):**

(VEVD1) Reducción de subregistro de nacimientos en la provincia de El Oro.

### **Indicadores para medir Variables Empíricas de VI (Ind. VEVI):**

(Ind. VEVI1) Porcentaje de cumplimiento de resultados esperados en base al BSC.

(Ind. VEVI2 a) Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de registro civil.

(Ind. VEVI2 b) Porcentaje de inscripciones de nacimiento.

### **Indicadores para medir Variables Empíricas de VD (Ind. VEVD):**

(Ind. VEVD1) Porcentaje de subregistro de nacimientos en la provincia de El Oro.

### **Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VI (Ítems Ind. IVEVI):**

(Ítem Ind. VEVI1) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos en base al BSC?

(Ítem Ind. VEVI2 a) ¿Cuál es el índice de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de Registro Civil?

(Ítem Ind. VEVI2 b) ¿Cuál es el número de niños y niñas nacidos vivos en la provincia de El Oro?

### **Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VD (Ítems Ind. IVEVD):**

(Ítem Ind. VEVD1) ¿Conoce usted el procedimiento de inscripción de nacimiento?

SI\_\_ NO\_\_ ¿Por qué?

(Ítem Ind. VEVD2) ¿Conoce usted la documentación requerida para el proceso de inscripción de nacimiento?

SI\_\_ NO\_\_ ¿Por qué?

**Fuentes para la obtención de los datos destinados a los indicadores de VI:**

(Ítem Ind. VEVI1 a) Base de Datos GPR.

(Ítem Ind. VEVI1 b) Archivos de Registro Civil.

(Ítem Ind. VEVI2) Base de Datos GPR.

(Ítem Ind. VEVI3 a) Base de Datos INEC.

(Ítem Ind. VEVI3 b) Base de Datos MSP.

**Fuentes para la obtención de los datos destinados a los indicadores de VD:**

(Ítem Ind. VEVD1 a) Base de Datos Registro Civil

(Ítem Ind. VEVD1 b) Base de Datos INEC

(Ítem Ind. VEVD1 c) Base de Datos MSP.

(Ítem Ind. VEVD1 d) Usuarios.

**Técnicas para obtención de los datos destinados a los indicadores de VI:**

(Ítem Ind. VEVI1) Entrevista.

(Ítem Ind. VEVI2) Entrevista.

(Ítem Ind. VEVI3) Entrevista.

**Técnicas para obtención de los datos destinados a los indicadores de VD:**

(Ítem Ind. VEVD1 a) Entrevista.

(Ítem Ind. VEVD1 b) Encuesta.

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Las fuentes y técnicas de recolección de datos e información que se utilizarán para el presente trabajo investigativo serán encuestas y entrevistas a funcionarios de la DIGERCIC.

## **2.6. Tratamiento de la información**

La información recopilada a través de encuestas será sistematizada cuantitativamente y se tabulará en base a tablas simples y con cruces de variables.

Los datos se cuantificarán y se traducirán en porcentajes, según la necesidad de descripción se establecerá proporcionalidades, para el análisis de datos se utilizará el sistema SPSS, los mismos que serán representados a través de tablas, y gráficos estadísticos de barras y de líneas.

Las entrevistas y encuestas serán analizadas cuantitativa y cualitativamente a fin de medir la percepción del usuario interno respecto a las perspectivas del modelo Balanced Scorecard.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis de la situación actual

La gestión de registro de hechos actualmente ha mejorado, sin embargo es insuficiente frente a la brecha de información existente entre número de nacidos vivos versus el número de inscripciones de nacimiento, la cual se valida con los resultados obtenidos en los indicadores de gestión estratégicos de la DIGERCIC y las estadísticas anuales del INEC.

Las encuestas y entrevistas fueron realizadas a los Líderes de Procesos de la DIGERCIC en la provincia de El Oro, con la finalidad de comprender la problemática existente y si esta guarda relación con los subregistros de nacimientos.

La información recopilada se ingresó en tablas estadísticas simples con sus respectivas tablas y gráficos de barras y lineales, como producto de un proceso de sistematización cuantitativa, utilizando para ello el sistema SPSS y finalmente realizando sus respectivos análisis de resultados.

### 3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

**Tabla Nro. 2 NACIDOS VIVOS**

NACIDOS VIVOS	
AÑO	EL ORO
2015	11.321
2016	11.081
2017	11.912
<b>TOTAL</b>	<b>34.314</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Autor

### GRAFICO 5: NACIDOS VIVOS



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Autor

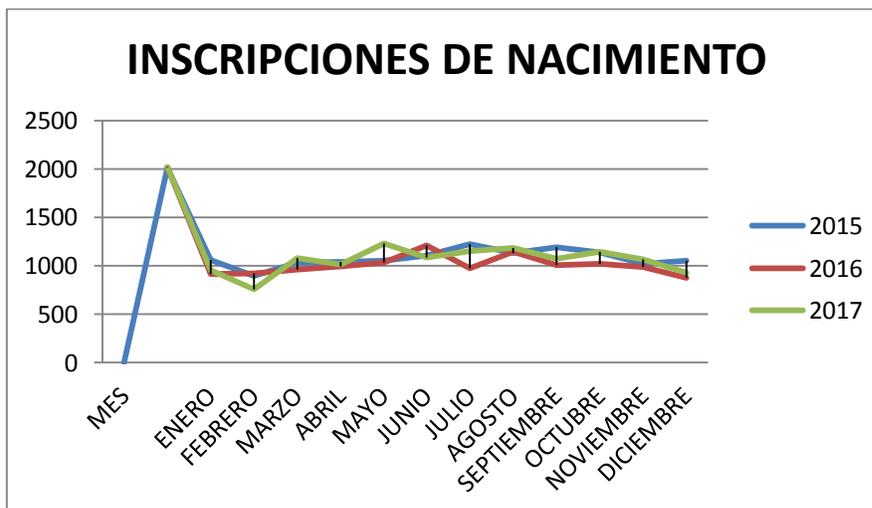
En la presente tabla estadística y grafico de barras podemos observar el número de nacidos vivos en los años 2015, 2016 y 2017 con un total de 34.314 nacimientos ocurridos en la provincia de El Oro, datos que han sido ingresados en el Sistema de Registro de Datos Vitales (REVIT) el cual es administrado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y que a nivel operativo es utilizado por los médicos responsables de atender los partos en los establecimientos de salud tanto públicos como privados de nuestro país, información que es enviada a través del sistema y que sirve de suministro para que la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) cumpliendo con los procedimientos internos y taxonomía del servicio establecidos en su normativa, realice el proceso de inscripción del nacimiento del nacido vivo.

**Tabla Nro. 3 INSCRIPCIONES DE NACIMIENTO**

<b>INSCRIPCIONES DE NACIMIENTO</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ENERO	1.057	916	958
FEBRERO	896	925	761
MARZO	1.035	962	1078
ABRIL	1.043	993	1013
MAYO	1.052	1034	1229
JUNIO	1.104	1213	1088
JULIO	1.223	972	1150
AGOSTO	1.132	1147	1183
SEPTIEMBRE	1.193	1008	1073
OCTUBRE	1.141	1021	1148
NOVIEMBRE	1.020	986	1066
DICIEMBRE	1.051	873	926
<b>TOTAL</b>	<b>12.947</b>	<b>12.050</b>	<b>12.673</b>

*Fuente: DIGERCIC*  
*Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 6: INSCRIPCIONES DE NACIMIENTO**



*Fuente: DIGERCIC*  
*Elaborado por: Autor*

La tabla estadística y grafico lineal que antecede indican el número de inscripciones de nacimientos oportunos y tardíos realizadas por parte de la

Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en la provincia de El Oro durante los años 2015, 2016 y 2017, con un total de 37.670 inscripciones.

### 3.3. Presentación de resultados

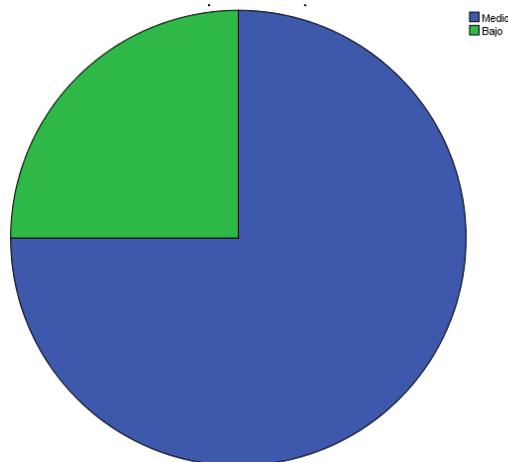
#### 3.3.1 ¿Cómo califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios?

**Tabla Nro. 4 ¿Cómo califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	3	60,0	75,0	75,0
	Bajo	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 7: ¿Cómo califica su capacidad de necesidades apreciar las de los usuarios?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

## ANALISIS:

Según la tabla Nro. 01 existe una mediana capacidad de respuesta de apreciar las necesidades y las demandas de los usuarios, esto constituye el 75% frente al 25% que refleja una baja capacidad frente a las expectativas de los usuarios externos de la institución.

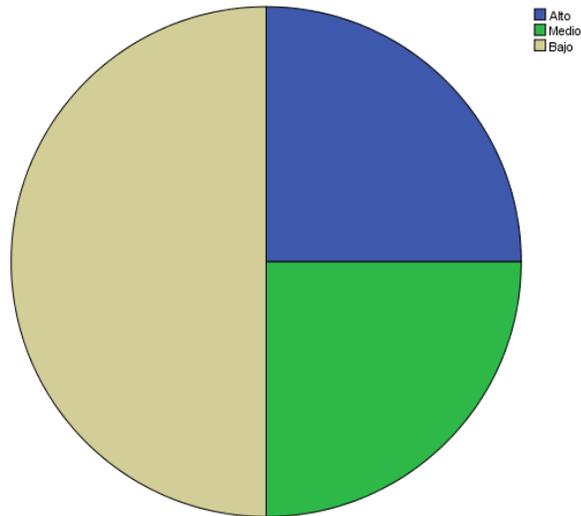
### 3.3.2 ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios?

**Tabla Nro. 5 ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	1	20,0	25,0	25,0
	Medio	1	20,0	25,0	50,0
	Bajo	2	40,0	50,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**GRAFICO 8: ¿Qué nivel de efectividad otorga a la comunicación institucional para con los usuarios?**



*Fuente: SPSS*  
*Elaborado por: Autor*

#### **ANALISIS:**

Según la tabla existe un leve predominio de frecuencia baja del nivel de efectividad que otorga la comunicación institucional para con los usuarios externos, con un 50% mientras que los niveles medio y alto el 25% respectivamente.

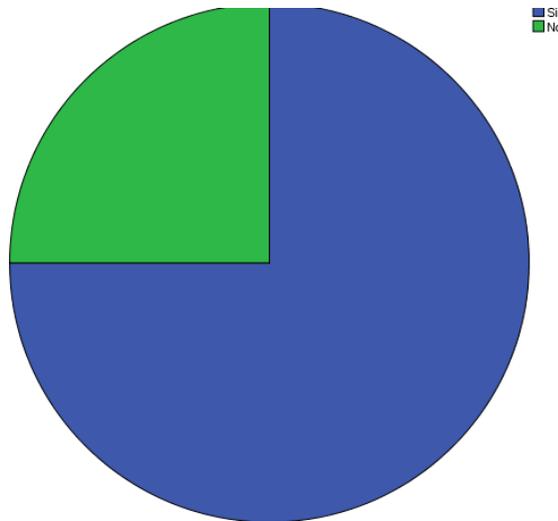
#### **3.3.3 ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados?**

**Tabla Nro. 6 ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	60,0	75,0	75,0
	No	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**GRAFICO 9: ¿Se aplican mecanismos de control de desempeño y resultados?**



**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**ANALISIS:**

La tabla demuestra que los mecanismos de control de desempeño y de resultados si son aplicados, obteniendo un 75% de respuesta afirmativa, mientras que el 25% se pronunció negativamente.

**3.3.4 ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas?**

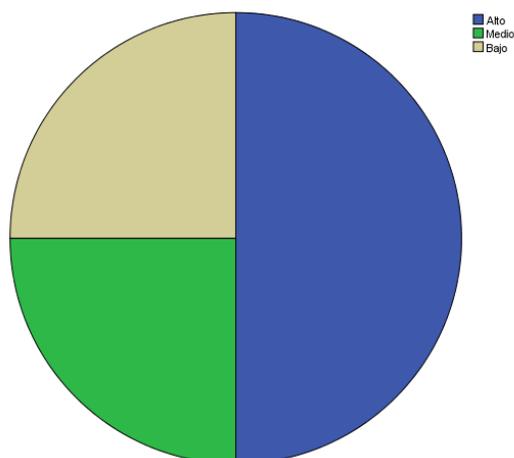
**Tabla Nro. 7 ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	40,0	50,0	50,0
	Medio	1	20,0	25,0	75,0
	Bajo	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS*

*Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 10: ¿Qué nivel de conocimiento tienen los actores institucionales sobre la misión, visión y políticas?**



*Fuente: SPSS*

*Elaborado por: Autor*

## ANALISIS:

Según los datos obtenidos en la encuesta encontramos que el 50% indica que es alto el nivel de conocimiento sobre la filosofía institucional, visión, misión y políticas institucionales, mientras el resto de los encuestados es decir un 25% posee un nivel de conocimiento medio y bajo.

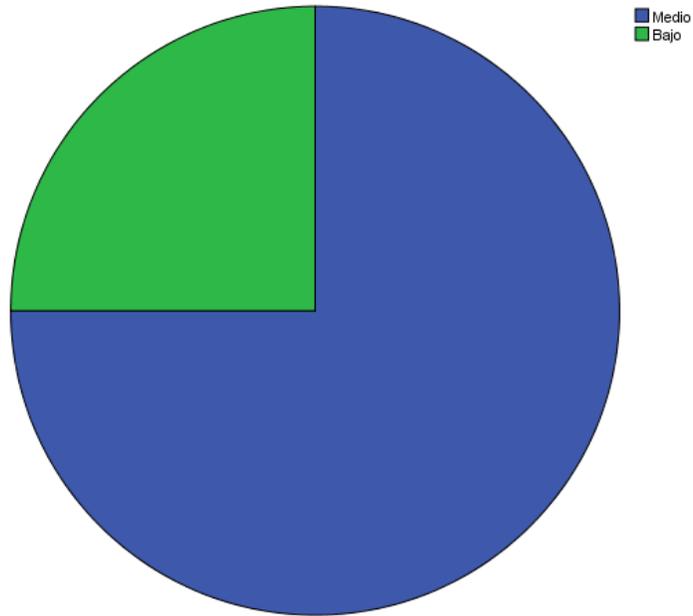
### 3.3.5 ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución?

**Tabla Nro. 8 ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	3	60,0	75,0	75,0
	Bajo	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 11: ¿Según su criterio: Que nivel de involucramiento tiene el personal de su Institución?**



*Fuente: SPSS*  
*Elaborado por: Autor*

**ANALISIS:**

En esta tabla podemos observar que el 75% posee un nivel medio de involucramiento institucional, mientras que un 25% posee un nivel bajo, por lo que podemos apreciar que existe una falta de empoderamiento del personal de la institución.

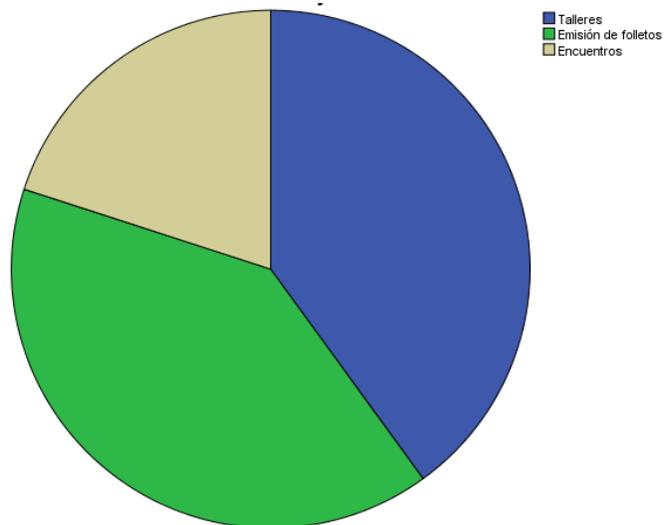
**3.3.6 ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional?**

**Tabla Nro. 9 ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Talleres	2	40,0	40,0	40,0
Emisión de folletos	2	40,0	40,0	80,0
Encuentros	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

**GRAFICO 12: ¿Qué mecanismos de operación se han establecido para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional?**



**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

**ANALISIS:**

Según la tabla podemos apreciar que los mecanismos de operación para viabilizar la consecución de la misión y visión institucional han sido mediante talleres, emisión de folletos ambos con un 40%, mientras que pocos han tomado como

factor los encuentros ya que el 20% de los encuestados a establecido como un factor importante el ítem en referencia.

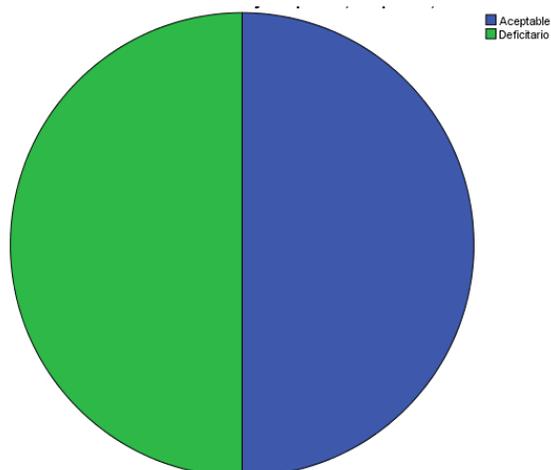
### 3.3.7 ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio?

**Tabla Nro. 10 ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	2	40,0	50,0	50,0
	Deficitario	2	40,0	50,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 13: ¿Qué nivel de actuación estima usted tienen los sujetos involucrados en la oferta del servicio?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

## ANALISIS:

En la tabla podemos apreciar que el 50% de la población objeto de estudio indica que existe un nivel aceptable de actuación en la oferta del servicio, el 50% restante indica un nivel deficitario.

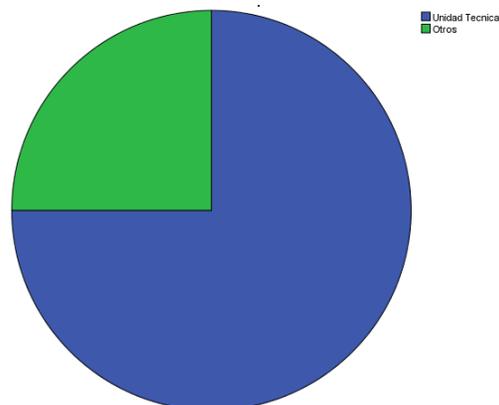
### 3.3.8 ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos?

**Tabla Nro. 11 ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Unidad Tecnica	3	60,0	75,0	75,0
	Otros	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 14: ¿Cómo la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios, acuerdos y compromisos?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

## ANALISIS:

Según los datos obtenidos podemos apreciar como la Institución se ha organizado para la ejecución de convenios acuerdo y compromisos, tomando en cuenta el factor unidad técnica representa el 75% y el 25% otros.

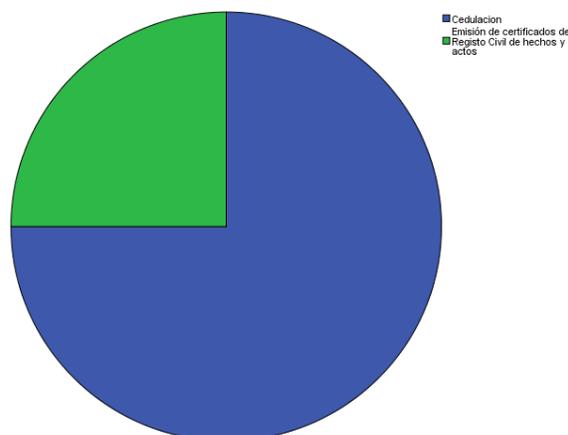
### 3.3.9 ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios?

**Tabla Nro.12 ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cedulación	3	60,0	75,0	75,0
	Emisión de certificados de Registro Civil de hechos y actos	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

**GRAFICO 15: ¿Cuál es el tipo de servicio más demandado por los usuarios?**



**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

## ANALISIS:

La tabla ratifica que el servicio de mayor demanda por parte de la ciudadanía es el de cedula con un 75% de preferencia ya que es un documento que acredita la identidad de la persona frente un 25% de frecuencia del servicio de emisión de certificados de registro civil de nacimiento, defunción, matrimonios, unión de hecho y de identidad.

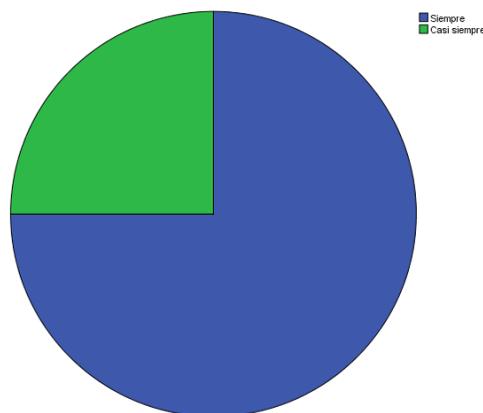
### 3.3.10 ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario?

**Tabla Nro. 13 ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	60,0	75,0	75,0
	Casi siempre	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

**GRAFICO 16: ¿Sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

## ANALISIS:

Según la tabla de los responsables de agencia consultados, un 75% sistematizan la encuesta de satisfacción al usuario para su posterior envío a la Coordinación Zonal correspondiente para su consolidación y medición de los índices de satisfacción del usuario a fin de tomar decisiones y acciones correctivas de ser necesario, mejorando y fortaleciendo los protocolos de atención dentro un proceso de mejoramiento continuo.

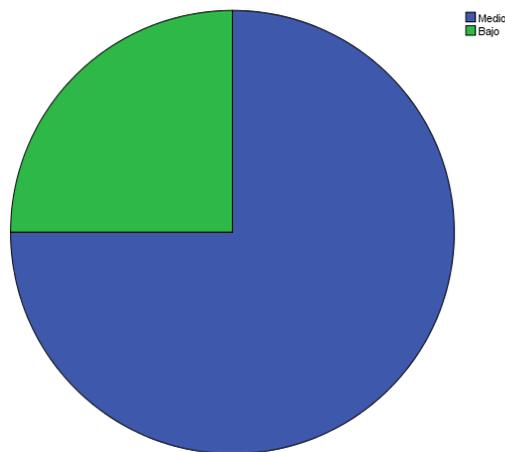
### 3.3.11 ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio?

**Tabla Nro. 14 ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	3	60,0	75,0	75,0
	Bajo	1	20,0	25,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**GRAFICO 17: ¿Al margen de la encuesta de usuarios, como aprecia Usted el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar la recepción del servicio?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

#### **ANALISIS:**

En resumen, se aprecia que al margen de la encuesta de usuarios, el nivel de satisfacción de los usuarios al finalizar el ciclo de acuerdo a la taxonomía del servicio, se ubica en el 75%, mientras que el 25% no lo considera y como consecuencia se debe elaborar e implementar planes de acción para mejorar la calidad del servicio a fin de alcanzar los resultados de satisfacción del usuario esperados por la Institución.

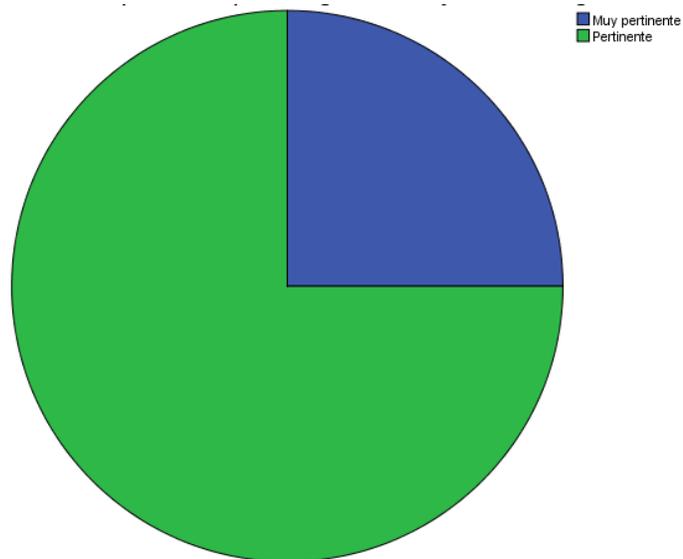
#### **3.3.12 ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos?**

**Tabla Nro 15 ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pertinente	1	12,5	25,0	25,0
	Pertinente	3	37,5	75,0	100,0
	Total	4	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	50,0		
Total		8	100,0		

**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

**GRAFICO 18: ¿Considera Usted que los recursos que actualmente dispone la Institución son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos?**



**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

## ANALISIS:

Se puede apreciar que los recursos con los que actualmente dispone la Institución son muy pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos en un 25% mientras que el 75% indico que son pertinentes.

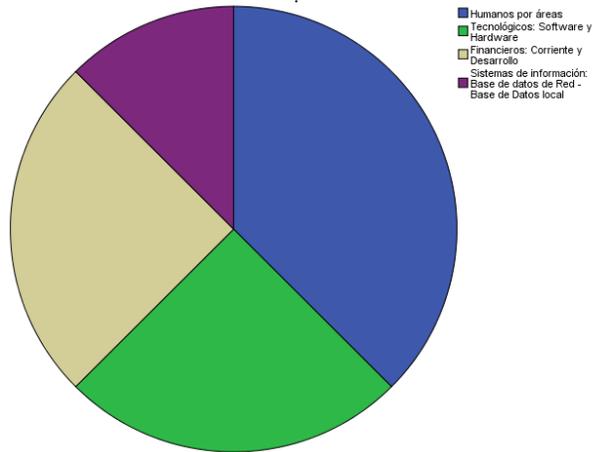
### 3.3.13 ¿Seleccione los tipos de recursos?

**Tabla Nro 16 ¿Seleccione los tipos de recursos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Humanos por áreas	3	37,5	37,5	37,5
Tecnológicos: Software y Hardware	2	25,0	25,0	62,5
Financieros: Corriente y Desarrollo	2	25,0	25,0	87,5
Sistemas de información: Base de datos de Red - Base de Datos local	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**GRAFICO 19: ¿Seleccione los tipos de recursos?**



**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**ANALISIS:**

Según los resultados el 37.5% de los responsables de agencia encuestados consideran que el recurso humano es el más importante, seguido por los Tecnológicos (software y hardware), Financieros (corriente y desarrollo); y Sistemas de información (base de datos de red y base de datos local) con un 25%, 25% y 12.5% respectivamente.

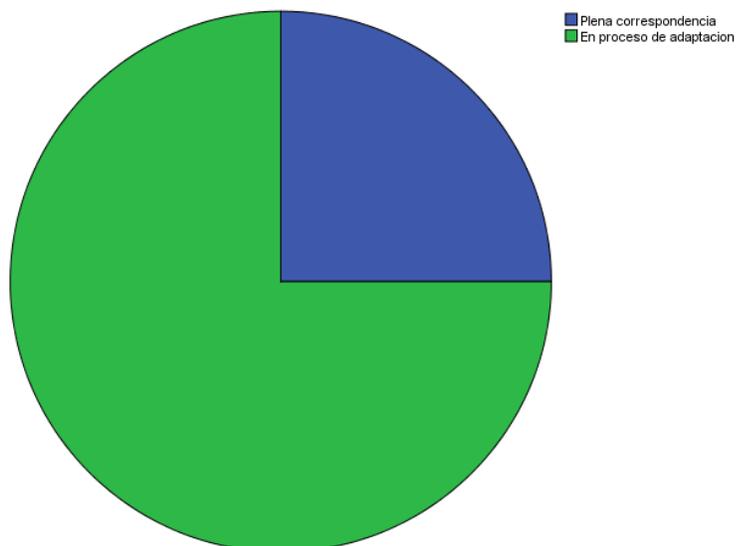
**3.3.14 ¿El sistema gerencial que se aplica corresponde a la necesidades de posicionamiento social de la Institución?**

**Tabla Nro. 17 ¿El sistema gerencial que se aplica corresponde a la necesidad de posicionamiento social de la Institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Plena correspondencia	1	12,5	25,0	25,0
	En proceso de adaptación	3	37,5	75,0	100,0
	Total	4	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	50,0		
Total		8	100,0		

**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Autor**

**GRAFICO 20: ¿El modelo de gestión que se aplica corresponde a la necesidad de posicionamiento social de la Institución?**



**Fuente: SPSS**  
**Elaborado por: Auto**

r

## ANALISIS:

La tabla indica que el 75% opina que el sistema gerencial que se aplica corresponde a la necesidades de posicionamiento social de la Institución se encuentra en un proceso de adaptación, mientras que en plena correspondencia el 25%.

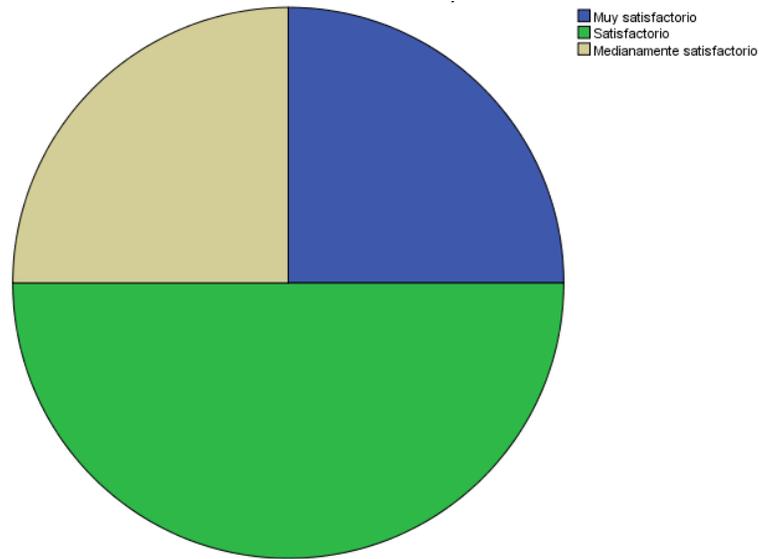
### 3.3.15 ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración?

**Tabla Nro 18 ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfactorio	1	12,5	25,0	25,0
	Satisfactorio	2	25,0	50,0	75,0
	Medianamente satisfactorio	1	12,5	25,0	100,0
	Total	4	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	50,0		
Total		8	100,0		

**Fuente:** SPSS  
**Elaborado por:** Autor

**GRAFICO 21: ¿Considera Usted que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración?**



*Fuente: SPSS  
Elaborado por: Autor*

#### **ANALISIS:**

La tabla nos demuestra que el 50% considera que los niveles de resultado que se obtienen en la oferta del servicio son satisfactorios en función de las expectativas de la administración, mientras que muy satisfactorio y medianamente satisfactorio el 25% respectivamente.

#### **3.4. Discusión de los resultados**

De acuerdo con la información recabada a través de los instrumentos de recopilación de datos aplicadas a los usuarios internos utilizados en la presente investigación y luego de que la misma ha sido sistematizada mediante la herramienta tecnológica de análisis de datos estadísticos SPSS, se evidencia en forma general existe un mediano nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos institucionales, así como de los procesos internos, generándose un decrecimiento organizacional que afecta directamente la gestión en relación a la

visión estratégica que tiene la Institución frente a sus indicadores de gestión alineados o que guardan estrecha relación con el objetivo que es la reducción de los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro.

Considerando que el 12,5% de los encuestados se encuentran realmente satisfechos con las expectativas que tiene la administración de la Institución este valor bajo de satisfacción denota la falta de conocimiento de los objetivos estratégicos y de los procesos que pudieran encaminar un mayor nivel de satisfacción de los usuarios.

Se observó también que 37.5% los usuarios consideran que los recursos con los que cuenta la institución son pertinentes para el logro de los objetivos así también se evidencia que el 50% de ellos prefería no contestar la pregunta considerando que los recursos utilizados no son pertinentes o al menos no cumplen con los estándares de calidad que requiere la Institución,

Se evidencia que el 75% del usuario interno encuestado conoce acerca de los mecanismos de control de desempeño y resultados aplicados por la institución para alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que el 25% de ellos no tiene conocimiento de los mismos por lo que se hace necesario fortalecer el nivel de comunicación interna a través de diferentes canales comunicacionales internos así como a través de socializaciones, a fin de que todo el talento humano conozca claramente cuáles son los indicadores y los resultados obtenidos en los diferentes periodos.

Es importante destacar que el 50% y 25% de los encuestados poseen un alto y medio nivel respectivamente de conocimiento de la filosofía institucional, mientras que el 25% tiene un conocimiento bajo respecto a la misma, con el cual habrá que trabajar a través de charlas informativas pero en las cuales se incluya procesos de evaluación a fin de medir su nivel de conocimiento.

Se puede apreciar que el 60% de los usuarios internos encuestados considera que la Institución a través de sus Unidades Técnicas y en el marco de alcanzar sus objetivos estratégicos ha suscrito convenios marcos, acuerdos y

compromisos con distintos ministerios, mientras que el 20% indica que se han utilizado otro tipo de mecanismos que le permitan dar cumplimiento a los mismos.

El 37% considera que la Institución dispone como recurso al Talento Humano, el 25% a los tecnológicos como software y hardware, el 25% a los financieros tanto corrientes y de desarrollo, el 25% algún tipo de sistema de información, base de datos de red, base de datos local y finalmente el 12,5% se abstuvo de responder.

Se genera una alerta ante la situación de que tan solo el 25% de los usuarios internos encuestados considera alto el nivel de efectividad comunicacional institucional para con los usuarios, el 25% lo considera medio, mientras que el 40% es decir la mayor parte de los encuestados lo considera bajo y por último el 20% de los mismos no se pronuncia al respecto.

Al consultar como califica su capacidad de apreciar las necesidades de los usuarios externos tenemos que el 60% de los usuarios internos encuestados considera con una mediana capacidad, el 20% baja capacidad y 20% no desea emitir su criterio, ante estos resultados se hace imperiosa la necesidad de realizar un proceso de reinducción con el fin de que se observen los procedimientos y protocolos de atención internos establecidos, que por un lado permita empoderamiento del usuario interno para el buen desempeño de sus funciones y por el otro el otorgamiento de un servicio con empatía, calidad y calidez al usuario externo.

Existe concordancia con los resultados que anteceden ya que el 60% de los usuarios internos encuestados considera que existe un mediano nivel de involucramiento institucional, el 20% lo considera bajo, mientras que el 20% no se manifiesta por lo que se confirma la necesidad de procesos internos de aprendizaje.

Pese a que la Institución ha gestionado y realizado constantemente capacitaciones que han incluido evaluación al finalizar las mismas a fin de medir el nivel de conocimiento adquirido, el 40% de usuarios internos encuestados indica que se ha utilizado como mecanismo de operación para viabilizar la

consecución de la misión y visión estratégica institucional a los Talleres, el 20% indica que ha sido a través de emisión de folletos y el 20% a través de Encuentros.

El 60% de los usuarios internos considera que el nivel de satisfacción de los usuarios externos una vez que estos reciben el servicio por parte de la Institución es medio, mientras que el 20% tiene la percepción de que es bajo, el 20% restante se abstiene de emitir su criterio, al no pronunciarse por un nivel alto de satisfacción se evidencia de que existe falencia en la prestación del servicio.

## CONCLUSIONES

En el ámbito del sistema conceptual los datos obtenidos en la investigación se llegan a establecer las siguientes conclusiones:

- La aplicación del modelo Balanced Scorecard permitirá reducir los subregistros de nacimientos en la provincia de El Oro bajo el principio de derecho ciudadano.
- Al establecerse una brecha entre el número de nacidos vivos frente al número de inscritos en la DIGERCIC, el modelo Balanced Scorecard permitirá la mejora continua de los procesos internos y de aprendizaje, así como establecer los recursos necesarios que permita financiar la operatividad y gestión institucional, incluyendo una estrategia comunicacional interna y externa para reducir los subregistros de nacimiento.
- Pese a que existe la percepción de resistencia por los cambios que generaría la implementación del modelo Balanced Scorecard, se evidencia predisposición de los usuarios internos a adaptarse a las perspectivas de este modelo y mejorar la gestión institucional.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de la presente investigación acerca del modelo Balanced Scorecard en la gestión de registro de hechos y con base en los resultados estadísticos obtenidos de registros de nacidos vivos frente al número de inscripciones de nacimientos realizadas en los distintos periodos objeto de estudio, generar nuevas investigaciones que permitan conocer las problemáticas que conlleven a la no inscripción oportuna de los nacidos vivos.

En función de los resultados obtenidos, se deberá considerar como materia de análisis para futuros trabajos investigativos, los factores exógenos como las coyunturas políticas que estarían provocando en nuestro medio, un debilitamiento funcional adjetivo y sustantivo en la institución pública, el cual debido a los resultados obtenidos evidencia una deficiente gestión estratégica, falencias en los procesos internos, decrecimiento de los procesos de aprendizaje que afecta la oferta de servicios en nuestro caso de estudio con un alto y directo impacto en los usuarios externos que demandan como lo establece la normativa legal vigente el servicio de registro oportuno de nacimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Visión de Futuro*, 15.
- Anaya, A., & Rodriguez, E. (2017). Balance Scorecard, herramienta de calidad en la Escuela. *Escuela de Medicina. Universidad Justo Sierra*.
- Antonorsi, M. (2009). *Guía práctica de la empresa competitiva. Centro de Artes Integradas*.
- Arias Montoya, L., Castaño Benjumea, J. C., & Lanzas Duque, A. M. (2005). BALANCED SCORECARD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Scientia Et Technica*, XI.
- Arias Montoya, L., Castaño Benjumea, J. C., & Lanzas Duque, A. M. (2005). BALANCED SCORECARD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Scientia Et Technica*, XI.
- ASAMBLEA, N. (2016). *Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles. QUITO*.
- Berry, F. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *Journal of Public Administration*, 30.
- Cuevas Moreno, R., & Rodriguez Minor, R. (2017). *Pensamiento y Gestión. Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial*, 1-25.
- Da Fonseca, J. P., Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 35.
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). EL MODELO SCOR Y EL BALANCED SCORECARD, UNA PODEROSA COMBINACIÓN INTANGIBLE PARA LA GESTION EMPRESARIAL. *Visión de Futuro*, 18.

- Ero, D. C., Giovanni, M. L., Guerra R., M., & Capobianco M., J. (2018). Nuevas tecnologías y sistemas de información gerencial en la actualidad venezolana. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI.
- Fernández D., L. S., & Plata de Plata, D. (2006). Los sistemas de información gerencial en las PYMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis . *Multiciencias*, 6.
- González-Millán, J. J., Rodríguez-Díaz, M. T., & Moreno-Corredor, L. A. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. *Entramado*, 10.
- Hernández, R., Silvestri, K., Añez, S., & Cobis, J. (2007). Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial. *Negotium*, 3.
- Johnson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Kafruni Júbiz, N., & Castro Del Toro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. *Prospectiva*, 16.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL (DECIMO SEGUNDA ed.)*. MEXICO: PEARSON.
- Laudon, K. C., & P., L. J. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL (DECIMO SEGUNDA ed.)*. MEXICO: PEARSON.
- Llanes Font, M., Salvador Hernández, Y., Aguilera Díaz, E., & Escalona Ávila, P. (2019). Hoja de ruta para avanzar hacia una administración pública moderna en Cuba. *Revista Reflexiones*, 98.
- Martínez C., H. R., & Perozo S, B. J. (2010). Sistema de información gerencial para la optimización de portafolios de inversión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15.
- Martíneza, A. M., Robainaa, D. A., Garcíaa, J. L., & Ramos-Díaza, V. C. (2018). Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial

- para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). DYNA, 85.
- Méndez García, F., Domínguez Sosa, O. E., & Ortiz Hernández, F. E. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. Contaduría y Administración.
- Menéndez Ramírez, J. J., & Becerril Sánchez, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. Quivera, 7.
- Morales, S., Caroline, T., & Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. Visión Gerencial.
- Olarte, J. P., & Garcia, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". EAN, 65, 49-76.
- Perazza, L., & Chagas Rodrigues, P. C. (2010). ANALYSIS OF PERFORMANCE EVALUATION MODEL THROUGH THE BALANCED SCORECARD IN A FOOTWEAR INDUSTRY. Independent Journal of Management & Production, 1.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 16.
- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales , X.
- Quispe Otacoma, A. L., Patricio Padilla Martínez, M., Telot González, J. A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. Ingeniería Industrial, XXXIX.
- Ramírez, J. L., & Vega, O. (2015). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL E INNOVACION PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. Télématique, 14.
- Richard, A., Acosta, K., V., Y., & De Mata, B. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. InterSedes, 19.

- Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzman, B., & Lúcia, L. R. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. (D. Ivam Ricardo Peleias, Ed.) REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS Review of Business Management, 6.
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Pensamiento & Gestión.
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Pensamiento & Gestión.
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (2010). LA CONTRIBUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL APOYO A LA GERENCIA. Visión de Futuro, 13.
- AL-Dweikat, M. F. S., & Nour, M. I. (2018). Balanced Scorecard Critical Success Factors of Jordanian Commercial Banks and Its Effect on Financial Performance. Accounting and Finance Research, 7(3), 146.
- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). International Review of Management and Marketing, 5(1), 26–35.
- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. International Journal of Business and Social Science, 6(7), 91–99.
- De Barros, O. J. E., & Wanderley, C. D. A. (2016). Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company. Revista Contabilidade e Finanças, 27(72), 320–333.
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. Journal of Competitiveness, 4(1), 117–128.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. International Journal of Business and Management, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>

- Malgwi, D. A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 01–10.
- Maya, R. A. (2016). Performance Management for Syrian Construction Projects. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 5(3), 65–78.
- Pakurár, M., Haddad, H., Oláh, J., Popp, J., & Khan, T. (2019). Supply chain integration, organizational performance and balanced scorecard: An empirical study of the banking sector in Jordan. *Journal of International Studies*, 12(2), 129–146. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/8>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.
- Spano, R., Sarto, F., Caldarelli, A., & Vigano, R. (2016). Innovation & Performance Measurement: An Adapted Balanced Scorecard. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 194.
- Tessema, W. M., H, S. A., & Cavus, N. (2018). Developed Object Oriented System for Performance Evaluation Based on Balanced Scorecard Model in Ethiopian Organizations. *Journal of Information Technology & Software Engineering*, 08(03).

## **ANEXOS**