

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA**

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

**CASO: Instituto de Estadísticas
“Sopa de Números”**

JOSÉ NICOLÁS ANGO ALQUINGA

**DICIEMBRE, 2009
QUITO – ECUADOR**

A. INTRODUCCIÓN

La naturaleza y forma de presentar las estadísticas tanto económicas, sociales, financieras e internacionales, amerita una breve reflexión sobre la influencia que tienen los diversos actores de la sociedad en general sobre la forma de percibir y “visibilizarse” dentro de la gran matriz informativa de la que dispone el Instituto de Estadísticas “Sopa de Números”. Pues el Instituto a lo largo de su historia se ha caracterizado por presentar información estadística de forma estándar, sin tomar en cuenta la diversidad en el conglomerado social del país al que representa. En este sentido, y en la actualidad su labor de alguna manera se ve cuestionada, pues desde el punto de vista de la sociedad el Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” no ha estado vinculado con las demandas de sus usuarios, los mismos que esperan que la nueva ronda de Censos sea participativa e incluya a los actores sociales en todo el proceso de producción estadística.

Resulta necesario entonces impulsar la nueva ronda de estadísticas bajo el enfoque de estadísticas desagregadas, con la cuál se mejore al calidad y la forma de presentar las estadísticas en pro de las nuevas demandas sociales. Para lo cual es determinante que el Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” este sintonizado e incluya las nuevas demandas de información proveniente desde la sociedad. Se trata, en definitiva, de disponer de información estadística desagregada, la misma que permitirá la toma de decisiones de manera más oportuna y teniendo en cuenta las demandas provenientes de la población en general, que para el caso de este país presenta una dinámica muy rica tanto en términos culturales como en los referentes a sociales.

B. ANTECEDENTES GENERALES

El Instituto de Estadísticas “Sopa de Números”, es un centro que levanta, procesa y presenta todo tipo de información estadísticas, entre las que podemos destacar: estadísticas económicas, sociales, financieras, e internacionales, fue institucionalizado como tal el 7 de Mayo de 1976 mediante decreto 323, del 27 de abril, publicado en el R. O. no. 82, mediante la fusión del Instituto de Estadísticas, la Oficina de los Censos Nacionales, y el Centro de Análisis Demográfico.

Debido a su característica principal de empresa pública ha tenido diversas dificultades para sintonizarse de manera integral con los requerimientos de la sociedad, y se ha destacado principalmente por un andamiaje político en sus estratos ejecutivos altos, con lo que la información presentada históricamente

no ha llegado a satisfacer las expectativas del conjunto poblacional al que representa.

Sin embargo, la nueva administración se ha caracterizado de alguna manera por su apoyo al desarrollo de las estadísticas y su forma de presentación al público en general, quedando aún de lado el aspecto participativo para generar estadísticas desagregadas tanto por género como por étnica en todos sus niveles. El Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” no solo es un trasmisor de estadísticas y números, con el tiempo se ha convertido en un analista de información dependiendo de los sectores que dese analizar, sin ser este elemento en la actualidad una de las principales características del instituto.

Pues su larga trayectoria de descoordinación tanto social como institucional ha mermado sus actividades habituales, adicionalmente, el factor tecnológico y de personal ha sido un limitante para su próspero desarrollo, a pesar de ello debemos destacar la estructura descentralizada que presenta y de una u otra forma las competencias de su personal, especialmente el operativo, pues el nivel directivo presenta falencias principalmente en su esfera ejecutiva y de comunicación inter-institucional e interna.

El Instituto se declara independiente, objetivo, participativo, y es cuidadoso en la aplicación estricta de su política, pues la información que se presente, se la debe primero consensuar internamente para luego ponerla a disposición del público, además que la información del instituto no puede salir sin previa autorización de los directores departamentales. En cuanto a los requerimientos de información determinada por parte del público, esta debe ser solicitada al centro de procesamiento y demora un tiempo determinada hasta lograr su ejecución. La oficina matriz del Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” se encuentra ubicada en Quito, manteniendo otras oficinas regionales como: la regional Norte ubicada en Quito, La regional Litoral ubicada en Guayaquil, y la Regional Sur localizada en Cuenca.

C. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

El Director del Instituto conjuntamente con un grupo de trabajo ha definido la misión, visión y los objetivos del Instituto como se lo detalla a continuación:

MISION

Presentar información fidedigna, concreta, precisa, confiable y oportuna de todas las fuentes de información estadística establecidas en el Sistema Estadístico Nacional.

VISION

Promover una cultura estadística a nivel nacional que contribuya al desarrollo interno del país y el servicio de la colectividad nacional, tanto para organismos nacionales como internacionales.

OBJETIVOS

- 1. Alcanzar altos procesos operacionales al levantar, procesar y difundir las cifras estadísticas.*
- 2. Posicionar al Instituto como la principal fuente de información a nivel nacional.*
- 3. Lograr una atención y servicios a clientes de excelencia, en el instante de difundir la información*
- 4. Fomentar la capacitación interna de todo el personal para alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.*
- 5. Realizar análisis sectoriales bajo demanda de la colectividad y la propia iniciativa del instituto.*
- 6. Contribuir con el desarrollo económico, político, social y cultural del país.*

D. NECESIDADES, CLIENTES Y DETERMINACIÓN DE PUNTOS DE VENTAJA COMPETITIVA.

Los modernos sistemas de planificación estratégica se enfocan en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, para luego hacer un alineamiento estratégico de los sistemas, recursos, información y personas, hacia la satisfacción de esas necesidades. La fuente o insumo prioritario de la planeación estratégica para el alto desempeño, es la detección de las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales deben ser tomadas directamente con los clientes claves de la organización, diferenciados en diversos grupos o segmentos de enfoque o targeting. Por esta razón el Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” realizó diversos grupos foco con clientes e intermediarios, paneles con expertos y estudios de mercado a través de encuestas de satisfacción con clientes e intermediarios clave, para determinar necesidades y expectativas de futuro., directamente con ellos, además determinó los niveles de satisfacción propios y comparativos, para difundir su posición competitiva.

El aspecto de determinación de los requisitos de valor de los clientes y entes que demandan la información estadística, se inició con la comprensión de las necesidades de los clientes y la determinación, desde la perspectiva del cliente, de la prioridad o nivel de importancia de su decisión de “compra” de cada una de esas necesidades. La determinación del nivel de grado de prioridad de las necesidades, desde el punto de vista del cliente, nos permite enfocar las

estrategias para cubrir esas necesidades y seleccionar cuál debería ser el enfoque de la organización, parte fundamental del proceso de Planeación. Finalmente la elaboración del estudio de mercado y la determinación de los niveles de satisfacción de los clientes e intermediarios, comparado contra los de los principales competidores, es crítica para determinar hacia donde debe enfocarse y desarrollar su estrategia de creación de valor.

A continuación se presenta los resultados de de este proceso, para cada uno de los segmentos de Targeting:

VARIABLES CLAVE DE SEGMENTACIÓN	LOS CLIENTES
ENFOQUE SOCIAL	Nuestro productos se enfocan para satisfacer las demandas de información en el ámbito social
ENFOQUE ECONÓMICO	Los clientes son predominantemente organismos financieros tanto nacionales e internacionales
ENFOQUE FINANCIERO	Se valora en mayor medida información referente a bancos e instituciones de índole financiera
ENFOQUE INTERNACIONAL	Requieren información relacionada a mercados de valores internacionales y las tasas de interés.

E. NECESIDADES DE OTROS ACTORES CLAVE

El Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” todo el tiempo se enfoca en un determinado grupo de target de clientes, los que de acuerdo a su estrategia inicialmente planteada desde su fundación, eran básicamente el enfoque relacionado a las actividades económicas de el país al que representa dejando de lado uno de los sectores claves para contribuir con uno de los objetivos anteriormente planteados, como es el caso del sector social y la diferenciación de las estadísticas dentro del mismo, así como en el conjunto de estadísticas a nivel nacional.

Es así que debido a la comprensión de la voz del cliente, que en nuestro caso es el sector social y las demandas emitidas desde estos, al requerir información desagregada en todos los niveles. Los mismos que entran a influir de manera considerable dentro de todo el proceso estadístico, con lo cual van a contribuir positiva o negativamente a la consecución de los objetivos de la organización.

Para desarrollar esta comprensión, el Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” priorizó cuáles deberían ser los grupos claves dentro del aspecto organizacional. Para aquella priorización, se enfocó en aquellos grupos claves, los cuales por su nivel de poder e influencia que tiene el satisfacer sus

necesidades (en nuestro caso necesidades de información) en el logro de los objetivos de la organización, es de vital importancia el comprender que es lo que requieren. La priorización fue realizada mediante diálogos con los diversos actores sociales y su grado de respuesta frente a los objetivos organizacionales, cuyos resultados fueron:

		INFLUENCIA	
		BAJA	ALTA
PODER	MUCHO	Gobierno	Comunidades Empleados Políticos
	POCO	Sindicatos Bancos	ONGs Ministerios Secretarías

Sin embargo, estos instrumentos no son suficientes para determinar las principales tendencias tanto internas como externas que entran a ser decisivas en la planificación de una estrategia institucional, para lo cual se requiere de un análisis FODA tanto en los ámbitos de análisis interno como externo.

F. ANÁLISIS FODA EN TÉRMINOS DE PRIORIDAD

Para poder determinar con exactitud los objetivos, metas e iniciativas que más impacto podrían causar en el desempeño de la Institución, se definió un conjunto priorizado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el 2010. Con lo que se determinará con mayor certeza cuáles con los elementos críticos con los que cuenta la Organización y principalmente para priorizar dichos elementos críticos del FODA mediante una estrategia integral, la misma que debe ser adoptada por la organización con el fin de mejorar sus actividades.

Con la información del FODA y dependiendo del análisis del mismo se logrará establecer prioridades de estrategias e incluso cambiar los aspectos de misión y visión organizacional, los mismos que nutrirán las demandas de información por parte de los nuevos actores sociales dentro de la esfera dinámica local.

Los principales resultados alcanzados se expresan en la matriz de análisis interno y externos, las cuales son una desagregación del FODA y permiten tener una visión más amplia tanto de factores internos como externos clave que influyen dentro de la actividad principal de nuestra organización, que de manera general es la producción de estadísticas y su posterior difusión, tratando así de satisfacer las demandas de los clientes tanto locales como internacionales.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
	%	CALF.	VALOR %		%	CALF.	VALOR %
> <i>Infraestructura y Procesos</i>	0,30	3,33	1,00	> <i>Comunicación</i>	0,40	1,00	0,40
Regionales	0,15	4,00	0,60	Falta coordinación	0,20	1,00	0,20
Amplitud y comodidad	0,07	4,00	0,28	Equipos sin uso	0,10	1,00	0,10
Tiempos cortos	0,08	3,00	0,24	Baja calidad en información	0,10	1,00	0,10
> <i>Uso de TICs</i>	0,25	3,33	0,83	> <i>Información</i>	0,25	2,00	0,50
Plataforma virtual	0,15	3,00	0,45	Plataforma desactualizada	0,15	1,00	0,15
Uso de Palms	0,05	4,00	0,20	Ineficiencia en equipos	0,05	2,00	0,10
Formularios virtuales	0,05	3,00	0,15	Difusión escasa	0,05	1,00	0,05
> <i>Financiero</i>	0,15	2,50	0,38	> <i>Cuentas por pagar</i>	0,15	2,00	0,30
Fondos suficientes	0,07	3,00	0,21	Pago de créditos	0,10	2,00	0,20
liquidez garantizada	0,08	2,00	0,16	Mal uso de fondos	0,05	2,00	0,10
> <i>Personal</i>	0,40	3,00	1,20	> <i>Personal</i>	0,20	1,33	0,27
Amplios conocimientos	0,25	3,00	0,75	Edades muy avanzadas	0,10	1,00	0,10
Trabajo en equipo	0,10	2,00	0,20	Falta de acuerdos	0,05	2,00	0,10
Numero suficiente	0,05	4,00	0,20	Saturación de personal	0,05	1,00	0,05
MEDIA	0,28	3,04	0,85	MEDIA	0,20	1,27	0,29

El análisis interno muestra tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, en la que podemos destacar que la principal debilidad de la organización es la comunicación y dentro de esta la coordinación inter-institucional pondera un valor de .20, destacándose también la difusión desactualizada de la información. En lo referente a la comunicación, esta labor no se la realiza dentro de los departamentos del instituto, además que las funciones de alto mando como el Director, no influyen en las labores y en los proceso de comunicación institucional, dejando este trabajo a un precario departamento de comunicación que a pesar de disponer de un número considerable de personal no realiza sus labores de manera correcta, generando así una problema a nivel interno como externo. Teniendo así un primer panorama para la implementación de una estrategia que ayude a la organización superar estas dificultades.

Sin embargo, en términos generales nuestra organización tiene problemas, pero, estos pueden ser superados satisfactoriamente ($2,15 < 2,5$) dependiendo de las estrategias a tomarse en los ámbitos de comunicación, información y personal.

Simultáneamente, al analizar las fortalezas, la organización cuenta con su personal como principal fortaleza, a pesar de las debilidades que posteriormente se presentan, pues para poder realizar el proceso estadístico desde su fase de campo hasta llegar a su difusión, se requiere de un personal de alto nivel. Uno de los aspectos medulares para mejorar esta tendencia es la capacitación y el papel preponderante de la misma dentro del proceso

estadístico. Adicionalmente, el aspecto de infraestructura y el proceso estadístico mismo van a ayudar a mejorar las competencias del Instituto de Estadísticas “Sopa de Números”.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	%	CALF.	VALOR %		%	CALF.	VALOR %
> <i>Tecnológico</i>	0,15	3,33	0,50	> <i>Tiempos Limite</i>	0,30	1,50	0,45
Redes Sociales	0,07	4,00	0,28	Ronda Censo 2010	0,20	1,00	0,20
Escanners opticos	0,03	2,00	0,06	Estructuración de procesos	0,05	1,00	0,05
Reducción de tiempos	0,05	3,00	0,15	Capacitación de personal	0,05	2,00	0,10
> <i>Cultural</i>	0,35	3,00	1,05	> <i>Tensión política</i>	0,20	1,60	0,32
Reinvindicación social	0,10	3,00	0,30	Nueva ley de estadísticas	0,15	1,00	0,15
Información desagregada	0,15	4,00	0,60	Cambios institucionales	0,05	2,00	0,10
Indicadores sociales	0,10	3,00	0,30	Movilidad de directivos	0,05	1,00	0,05
> <i>Demográfico</i>	0,30	2,50	0,75	> <i>Regulaciones Laborales</i>	0,15	1,30	0,20
Nueva división territorial	0,20	3,00	0,60	Ley de servicio público	0,10	2,00	0,20
Descentralización geográfica	0,10	2,00	0,20	Sindicatos y preciones	0,05	1,00	0,05
> <i>ONGs</i>	0,20	2,67	0,53	> <i>Situación Económica</i>	0,35	1,05	0,37
Apoyo técnico y financiero	0,10	3,00	0,30	Bajo crecimiento económico	0,10	1,00	0,10
Estandarización de procesos	0,05	2,00	0,10	Falta de recursos financieros	0,15	2,00	0,30
Calidad en la información	0,05	3,00	0,15	Crisis mundial	0,10	1,00	0,10
MEDIA	0,25	2,87	0,71	MEDIA	0,20	1,09	0,27

En lo referente al análisis externo, una de las principales amenazas para el logro de los objetivos y para alcanzar los resultados esperados es el limitante del tiempo, pues el levantamiento de información a nivel nacional se lo realizará próximamente, para lo cual se requiere toda una logística organizacional en beneficio de un proceso que conlleve a los mejores resultados. Es así que la situación económica debido a la crisis y la ausencia de fondos que conjuntamente con los límites de tiempo son las principales amenazas dentro del nuevo proceso estadístico.

Sin embargo, y para contra restar esta tendencia uno de los mayores factores dentro de las oportunidades que puede aprovecharse para realizar los procesos indicados, es la colaboración de la sociedad en su conjunto, pues el aspecto cultural y la demanda por información e indicadores de forma desagregada representan los principales factores a favor del proceso estadístico.

Contrarrestando, de alguna manera el efecto económico pues las organizaciones sociales cuentan con sus propios fondos provenientes de

organismos internacionales, los mismos que pueden aliviar tanto el aspecto económico como la demanda de personal que pueda nutrir un mejor proceso estadístico en beneficio de los objetivos de la Institución.

En términos generales, en lo referente al análisis externo, éste presenta serias complicaciones ($1.98 < 2.5$) pues presenta índices muy por debajo del promedio, siendo las principales amenazas la cercanía del Censo 2010 y la ausencia de recursos locales para realizar dicho proceso. Siendo estas una primera aproximación para la generación de estrategias en beneficio de la Institución, que conjuntamente con las oportunidades, van a ayudar a que el proceso estadístico sea satisfactorio y responda a las demandas sociales.

G. LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO FUTURO

A petición de los directivos y del diálogo multidimensional del FODA y sus implicaciones, se logró establecer los siguientes lineamientos estratégicos:

“Realizar alianzas estratégicas con las organizaciones sociales y entes internacionales de cooperación: se propone implementar un sistema de coalición entre las organizaciones de la sociedad civil y los entes financieros que le permitan tener al Instituto de Estadísticas “Sopa de Números” una cobertura geográfica mayor, con un ágil y eficaz proceso de levantamiento, y posterior divulgación de la información de manera desagregada en todos los niveles geográficos.

Ofrecer información actualizada y desagregada por etnia y género: Se debe ofrecer al público e instituciones del estado información oportuna y de fácil entendimiento, lo cual le brindaría la oportunidad de mantener su liderazgo por la necesidad de información diaria de esta clase, la misma que no se puede alcanzar mediante otros medios.

Fomentar la investigación: Como un aspecto importante se debe fomentar la investigación (tanto dentro como fuera del Instituto) pues es el público en general quien se debe beneficiarse y aprovecha de dicha información, porque son los investigadores potenciales los que dan continuidad y vida a un proceso estadístico en el futuro. En esta área queda mucho por hacer y se debe decir ahora qué hacer y cómo hacerlo y esa tarea es del Directorio y de los ejecutivos máximos.

Mejorar la comunicación interna como externa: En este sentido, se debe de reorganizar el departamento de comunicación y relaciones públicas, pues su labor no se ha alineado a los cambios organizacionales, pues con dicha reorganización se logrará superar una de las mayores debilidades que padece la institución, logrando así una mejor coordinación interinstitucional y entre directores y departamentos operacionales. Mejorando también de esta manera la calidad de la información que se presenta al público.

Replantear los procesos de capacitación: Debido al enfoque desagregado en la presentación de la información estadística, el personal debe disponer de las herramientas y los lineamientos técnicos para proceder al procesamiento de información desagregada. Que de una u otra manera estarán en sintonía con las demandas sociales.

Reducir los tiempos en el proceso encaminado al Censo 2010: Tiempo que se reducirá principalmente al establecer una capacitación que englobe tanto los aspectos institucionales como las demandas de la sociedad, maximizado así el tiempo disponible para cada proceso. Para ello se debe establecer indicadores de cumplimiento y resultados esperados, así como productos encaminados a reducir tanto el requerimiento de personal como el de recursos financieros.

PREGUNTAS:

1. ¿El mapa estratégico del Instituto de Estadísticas “Sopa de números” es coherente con lo que realiza el Instituto?, ¿Qué cambios sugeriría?
2. ¿Las fortalezas y debilidades detectadas en el Instituto son adecuadamente tratadas?
3. ¿Las estrategias propuestas resuelven los problemas detectados?
4. ¿Están proyectadas las oportunidades y amenazas para el mejor funcionamiento del Instituto?
5. ¿Qué información adicional requeriría para desarrollar un plan estratégico viable de realizar y cumplir?

