



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA.

**AUTORA:**

YESSENIA PAOLA BRITO CEDEÑO

**ORELLANA-ECUADOR**

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Yessenia Paola Brito Cedeño, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Eco. Marco Antonio Gonzáles Chávez.  
**DIRECTOR**

---

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro.  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Yessenia Paola Brito Cedeño, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Mayo 2018

---

Yessenia Paola Brito Cedeño

C.C. 220025019-5

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme la vida a mis padres Paul Brito y María Cedeño mi hija Sara Nieto y mi hermano Joel Brito por todo ese apoyo incondicional para continuar con mis estudios y ser una profesional, por darme toda su confianza, y siempre recibirme con la mayor de las alegrías cada que llegaba a casa.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y los maestros de la misma, quienes compartieron sus conocimientos y me brindaron sabias enseñanzas.

Un profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Trabajo de Titulación y al Miembro de Tribunal, quienes con sus conocimientos guiaron de la mejor manera este trabajo y siempre nos brindaron su apoyo.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios, quien me ha llenado de bendiciones, sabiduría y han guiado mis pasos cada día.

A mis padres que han sido y serán mi apoyo incondicional por inculcarme los mejores valores tanto éticos como morales, los cuales me servirán para siempre y cada etapa en mi vida, a mi pequeña Sarita por ser mi motivo de vida para salir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria .....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Instrumentos Normativos Legales en el Ecuador.....	7
2.2.2 Fundamentación Técnica.....	19
2.2.3 El Cuadro de Mando Integral y/o Balanced Scorecard.....	31
2.3 HIPÓTESIS .....	42
2.3.1 Idea a defender.....	42
2.4 VARIABLES .....	43

2.4.1	Variable Independiente .....	43
2.4.2	Variable Dependiente.....	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		44
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.1.1	Investigación Cualitativa.....	44
3.1.2	Investigación Cuantitativa.....	44
3.1.3	Investigación Participativa.....	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.2.1	Investigación de campo.....	45
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental.....	45
3.2.3	Investigación Descriptiva.....	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.3.1	Población.....	46
3.3.2	Muestra.....	46
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	47
3.4.1	Métodos.....	47
3.4.2	Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.....	47
3.4.3	Herramienta Informática .....	48
3.5	RESULTADOS .....	48
3.5.1	Encuestas a Ciudadanos .....	48
3.5.2	Encuestas a Servidores Públicos .....	61
3.5.3	Diagnósticos y Análisis de GAD Provincial de Orellana. ....	73
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		90
4.1	TITULO .....	90
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	90
4.2.2	Diagnóstico Territorial por Sistemas Planificación del Gobierno Provincial. .	95
4.2.3	Vocación territorial. ....	113
4.2.4	Estructura analítica para la formulación del Modelo de Gestión. ....	121
4.2.5	Propuesta del Modelo de Gestión basado en la Metodología del BSC .....	140
CONCLUSIONES .....		150
RECOMENDACIONES.....		151
BIBLIOGRAFÍA .....		153
ANEXOS .....		155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normativa y Herramientas para planificación y Seguimiento de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial .....	16
Tabla 2: Tipos de Cuadro de Mando.....	32
Tabla 3: Cantidad de personas que asisten por año a tramitología (año 2016).....	46
Tabla 4: Nivel de Educación .....	49
Tabla 5: Socialización a la ciudadanía su misión, visión.....	50
Tabla 6: Existencia del plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial .....	51
Tabla 7: Competencias exclusivas del Gobierno Provincial.....	52
Tabla 8: Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana. ....	53
Tabla 9: Los empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo.....	54
Tabla 10: Cree pertinente herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios público que laboran en esta institución.....	55
Tabla 11: El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios.....	56
Tabla 12: Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana .....	57
Tabla 13: Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía.....	58
Tabla 14: Demora y cumplimiento de trámites.....	59
Tabla 15: Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana.....	60
Tabla 16: Nivel de educación de servidores públicos.....	61
Tabla 17: Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados.....	62
Tabla 18: Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial.....	63
Tabla 19: Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana.....	64
Tabla 20: La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual .....	65
Tabla 21: Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio.....	66
Tabla 22: Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP67	



Tabla 23: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos. ....	68
Tabla 24: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios .....	69
Tabla 25: Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana .....	70
Tabla 26: Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa.....	71
Tabla 27: Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos .....	72
Tabla 28: Descripción de los Ingresos .....	74
Tabla 29: Planificación del desarrollo 2014-2019 .....	76
Tabla 30: Planificación del desarrollo 2014-2019 .....	77
Tabla 31: Planificación del desarrollo 2014-2019 .....	78
Tabla 32: Planificación del desarrollo 2014-2019 .....	79
Tabla 33: Análisis de competitividad.....	83
Tabla 34: Entidades competidoras y tareas que ejecutan.....	86
Tabla 35: Nivel de Rendición de Cuentas e Instrumentos .....	88
Tabla 36: Matriz de: Problemas, Potencialidades y Deseos .....	89
Tabla 37: Matriz de Marco Lógico de la Investigación. ....	94
Tabla 38: Selección de Problemas e Incidencia.....	102
Tabla 39: Resultados de Matriz de Casualidad.....	104
Tabla 40: Matriz Síntesis Vocación Componente Biofísico.....	113
Tabla 41: Matriz Síntesis Vocación Componente Socio Cultural .....	114
Tabla 42: Matriz Síntesis Vocación Componente Asentamientos Humanos .....	115
Tabla 43: Matriz Síntesis Vocación Componente Movilidad, Energía y Conectividad .....	116
Tabla 44: Matriz Síntesis Vocación Componente Económico - Productivo.....	117
Tabla 45: Matriz Síntesis Vocación Componente Institucional y Participación Ciudadana .....	118
Tabla 46: Vocación Territorial del Orellana .....	119
Tabla 47: Matriz de Objetivos Estratégicos y Políticas Públicas.....	123
Tabla 48: Matriz de Objetivos Estratégicos y Específicos .....	125

Tabla 49	Matriz de: FODA .....	127
Tabla 50:	Discriminación y priorización de Fortalezas. ....	128
Tabla 51:	Discriminación y priorización de Oportunidades .....	129
Tabla 52:	Discriminación y priorización de Debilidades.....	130
Tabla 53:	Discriminación y priorización de Amenazas .....	131
Tabla 54:	Valores podenrados a ser utilizados en las matrices de generación de estrategias.....	132
Tabla 55:	Estrategias Ofensivas .....	133
Tabla 56:	Estrategias Adaptativas.....	134
Tabla 57:	Estrategias Reactivas .....	135
Tabla 58:	Estrategias Defensivas .....	136
Tabla 59:	Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos .....	137
Tabla 60:	Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos .....	138
Tabla 61:	Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos .....	139
Tabla 62:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	142
Tabla 63:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	143
Tabla 64:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	144
Tabla 65:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	145
Tabla 66:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	146
Tabla 67:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	147
Tabla 68:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	148
Tabla 69:	Cuadro de Mando Integral o BSC.....	149

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Orgánico Estructural del Gobierno Provincial de Orellana .....	18
Ilustración 2:	Cadena de Valor del Sector Público .....	21
Ilustración 3:	Niveles de Planificación e Indicadores .....	22
Ilustración 4:	Planeamiento Estratégico: Fases, Contenidos e instrumentos .....	24
Ilustración 5:	Tipos de Indicadores y nivel de actuación.....	26
Ilustración 6:	Medición del desempeño sobre las preguntas a responder y tipos de indicadores .....	27
Ilustración 7:	Tablero de Mando Integral y Perspectivas .....	33
Ilustración 8	Tablero de Mando Estratégico.....	34
Ilustración 9:	Áreas clave para diseñar un Cuadro de Mando Directivo por perspectivas.....	35
Ilustración 10:	Modelo Kaplan, Norton para Sector Público.....	36
Ilustración 11:	Variante del modelo genérico Kaplan y Norton para sector público...	37
Ilustración 12:	Variante de CMI para gobiernos seccionales dependientes del estado central.....	37
Ilustración 13:	Variante para Organismos que reciben fondos estatales y de cooperación internacional .....	38
Ilustración 14:	Modelo Da Silva y Rodríguez (2009).....	38
Ilustración 15:	Modelo de Cuadro de Mando Integral para Sector Público según Da Silva y Rodríguez (2009) .....	42
Ilustración 16:	Árbol de problemas.....	92
Ilustración 17:	Árbol de Alternativas.....	93
Ilustración 18:	Árbol de Problemas componente Biofísico .....	95
Ilustración 19:	Árbol de problemas componente Socio Cultural .....	96
Ilustración 20:	Árbol de problemas componente Asentamientos Humanos .....	97
Ilustración 21:	Árbol de Problemas Componente: Movilidad, Energía y Conectividad. ....	98
Ilustración 22 :	Árbol de Problemas Componente: Económico Productivo .....	99
Ilustración 23:	Árbol de Problemas Componente: Institucional, Políticas y Normativa. ....	100
Ilustración 24:	Selección de Problemas Centrales .....	101

Ilustración 25:	Selección problemas en cuadrante cartesiano.....	103
Ilustración 26:	Factores de la vulnerabilidad Territorial en Orellana .....	105
Ilustración 27:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Biofísico.	106
Ilustración 28:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Socio Cultural .....	107
Ilustración 29:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Asentamientos Humanos .....	108
Ilustración 30:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Movilidad, Energía y Conectividad.....	109
Ilustración 31:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Económico Productivo.....	110
Ilustración 32:	Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Institucional y Participación Ciudadana .....	111
Ilustración 33:	Análisis de Macro Objetivos.....	112
Ilustración 34:	Vocación e Identidad de Orellana.....	120
Ilustración 35:	Estructura Analítica de Programas para Intervención Territorial. ....	121

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Nivel de Educación de los encuestados .....	49
Gráfico 2	Socialización a la ciudadanía su misión, visión.....	50
Gráfico 3	Existencia del plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial .....	51
Gráfico 4:	competencias exclusivas del Gobierno Provincial.....	52
Gráfico 5:	Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana. ....	53
Gráfico 6:	Empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo. ....	54
Gráfico 7:	Cree pertinente herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios público que laboran en esta institución .....	55
Gráfico 8:	El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios.....	56
Gráfico 9:	Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana .....	57
Gráfico 10:	Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía.....	58

Gráfico 11: Demora y cumplimiento de trámites.....	59
Gráfico 12: Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana.....	60
Gráfico 13: Nivel de educación de servidores públicos.....	61
Gráfico 14: Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados.....	62
Gráfico 15: Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial.....	63
Gráfico 16: Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana.....	64
Gráfico 17: La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual .....	65
Gráfico 18: Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio.....	66
Gráfico 19: Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP .....	67
Gráfico 20: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos .....	68
Gráfico 21: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios .....	69
Gráfico 22: Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana.....	70
Gráfico 23: Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa.....	71
Gráfico 24: Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos .....	72

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta aplicada a ciudadanos. ....	155
Anexo 2: Encuesta a servidores Públicos .....	158
Anexo 3: Imagen de aplicación de encuesta a funcionarios del GADPO.....	159
Anexo 4: Tarea de encuestado a ciudadanos que visitan el GADPO .....	159

## RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral utilizado como herramienta la construir el Modelo de Gestión del Gobierno Provincial de Orellana se formuló como propuesta para mejorar el desempeño institucional, alcanzando eficacia y efectividad del uso de fondos públicos a través de proyectos de inversión pública que ejecuta este nivel de gobierno en cumplimiento de su misión. La ejecución del diagnóstico y análisis del GAD Provincial permitieron encontrar la problemática, las potencialidades y deseo de los actores territoriales respecto al desempeño institucional; con esta información y aplicación de la metodología del marco lógico se diseña la matriz que sirve para estructurar la propuesta del BSC y arquitectura analítica sobre la cual se formula el Modelo de Gestión. Realizado el diagnóstico participativo por componentes facilita diseñar los productos siguientes: Misión, Visión, principios, valores, y los objetivos estratégicos que son declaraciones a cambiar; el diagnóstico estratégico aplicando el FODA facilita el diseño de estrategias las cuales en su momento se emparejan con los objetivos estratégicos y comprobamos su coherencia para implementar acciones. El Modelo de Gestión basado en el BSC para el GADPO nace del diseño del mapa estratégico el cual se construye sobre las expectativas siguientes: la Misión y Visión, Comunidad, Gobernabilidad y Finanzas, Procesos – Marco legal y finalmente la perspectiva de Inteligencia. Finalmente, al BSC se le incluyen indicadores de Gestión que permiten la evaluación institucional.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <BALANCED SCORECARD>, <GESTIÓN POR RESULTADOS>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <CADENA DE VALOR>, <MODELO DE GESTIÓN>.

Eco. Marco Antonio Gonzáles Chávez.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard used as a tool to build the Management Model of the Provincial Government of Orellana was formulated as a proposal to improve the institutional performance, achieving efficacy and effectiveness of the use of public funds through public investment projects that execute this level of government in fulfillment of its mission. The execution of the diagnosis and analysis of the Provincial GAD allowed finding the problematic, the potentialities and desire of the territorial actors regarding the institutional performance; with this information and application of the logical framework methodology, the matrix that serves to structure the BSC proposal and analytical architecture on which the Management Model is formulated is designed. Performed the participatory diagnosis by components, it facilitates the design of the following products: Mission, Vision, principles, values, and strategic objectives that are statements to change; the strategic diagnosis applying the SWOT facilitates the design of strategies which in turn are matched with the strategic objectives and we checked their coherence to implement actions. The Management Model based on the BSC for the GADPO stems from the design of the strategic map that is built on the following expectations: Mission and Vision, Community, Governance and Finance, Processes - Legal Framework and finally the Intelligence perspective. Finally, the BSC includes Management indicators that allow for institutional evaluation.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BALANCED SCORECARD>, < RESULTS-BASED MANAGEMENT > < MANAGEMENT INDICATORS >, <VALUE CHAIN>, <MANAGEMENT MODEL>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe el proceso que se debe seguir para diseñar e implementar un Modelo de Gestión utilizando como base la metodología del Balanced Scorecard para ser utilizado en la gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana;

El capítulo primero de la investigación arranca con el conocimiento de la problemática de este nivel de gobierno subnacional que impide cumplir con su misión al decir de los ciudadanos y sobre la cual se justifica el diseño del Modelo de Gestión que es el objetivo a lograr.

Dentro del capítulo II se conocerán las normativas nacionales respecto a la planificación del desarrollo misma que está indicada en varias leyes e inicia con la constitución, leyes orgánicas, códigos orgánicos y las normativas locales como son las ordenanzas y en caso particular aquella que aprueba el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Orellana. El marco teórico nos aporta con conocimiento del cómo aplicar el BSC en la gestión de la Administración Pública a partir del cual se puede entender que es posible utilizar esta metodología en la formulación del nuevo Modelo de Gestión para el Gobierno provincial.

La Metodología del cómo alcanzar los objetivos y comprobar la idea a defender planteadas se describen en el capítulo III, en este acápite definimos la modalidad de investigación a aplicar, los tipos de investigación ,los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar y finalmente los resultados alcanzados que permiten a través de sondeo de opinión conocer las condiciones iniciales sobre las cuales se sustenta la propuesta.

El capítulo IV describe la propuesta para el diseño e implementación, inicia con el diagnóstico y análisis del GAD Provincial donde se descubren las problemáticas, las potencialidades y deseo de los actores territoriales respecto al desempeño institucional; con esta información y el uso de la metodología del marco lógico se diseña una matriz que nos sirve para organizar la propuesta de diseño del BSC y su estructura analítica que constituye la panorámica territorial sobre la cual actuará el nuevo Modelo de Gestión. Realizado el diagnóstico participativo por componentes de la planificación se



obtienen como productos los siguientes: Misión, Visión, principios, valores, y los objetivos estratégicos son declaraciones que desean cambiar las situaciones problemáticas encontradas en el territorio. En el diagnóstico estratégico utilizando como herramienta el FODA a la institución, se diseñan estrategias las cuales en su momento se emparejan con los objetivos estratégicos y comprobamos su coherencia para implementar acciones. El Modelo de Gestión basado en el BSC para el GADPO nace del diseño del mapa estratégico el cual se construye sobre las expectativas siguientes: beneficios de la Misión y Visión, Comunidad, Gobernabilidad y Finanzas, Procesos – Marco legal y finalmente la perspectiva de Inteligencia, la formulación del mapa fue utilizando la lógica de causa-efecto.

Como paso final al Modelo de gestión graficado en el mapa estratégico se traspasa al tablero de control o BSC, a este formato se le añade la descripción de ejes temáticos, componentes de planificación, objetivos estratégicos, metas, indicadores de metas, línea de base, año de inicio y finalmente los criterios para evaluación de resultados del Modelo de gestión con un horizonte de planificación hasta el 2023.

Concluída la investigación determinamos que se comprueba la idea a defender en donde se indica que: con el diseño e implementación del Modelo de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard se puede medir la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana y es ampliamente aceptada por la sociedad civil como herramienta sobre la cual deben rendir cuentas las autoridades ya que permite evaluar los resultados intermedios y en cierto modo los resultados de impacto es esta institución pública.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Provincial de Orellana, localizado en la provincia de Orellana se encuentra en una fase de desarrollo y crecimiento permanente esto debido a los cambios frecuentes en materia de Gestión Pública, quizá los hitos más importantes a nivel nacional se presentan en el orden siguiente: 2008 con la entrada en vigencia de la constitución donde se pone en valor las competencias exclusivas de este nivel de gobierno y la primera indica a que: este nivel de gobierno debe planificar el desarrollo y ordenamiento territorial en articulación con los demás niveles de gobierno; para los años siguientes aparecen leyes orgánicas y códigos que tienen que ver con la nueva forma de hacer gestión pública; quizá la ley más relevante conocida como Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 2 numeral 1 indica que la gestión pública se realizará en función de la Gestión para Resultados.

Sobre lo indicado, este nivel de Gobierno ha realizado algunos avances y en el Plan de Desarrollo 2010 -2025 señalan que la gestión se realizará sobre Resultados Intermedios y Finales e incluso detallan los indicadores y la forma de evaluar su cumplimiento; en el Plan 2015 – 2019 en nivel de detalle sobre la Gestión por Resultados se reduce a pequeñas indicaciones al respecto.

Sin contar con un Modelo de Gestión que detalle los pormenores de cómo se territorializarán los programas y proyectos se vuelve difícil entender cómo se cumplirán con los objetivos, metas del desarrollo provincial y por tanto los resultados del nivel intermedio y finales quizá no se alcancen y por tanto los objetivos nacionales descritos en el Plan Nacional de Desarrollo se convertirán en meros enunciados.

A nivel del Gobierno Provincial de Orellana y la Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo tienen una confusión en señalar que los Indicadores de Resultados son iguales a los indicadores de gestión, pues varios autores en materia de planificación del desarrollo y planificación estratégica establecen diferencias, pero además indican que si se complementan porque son parte de la cadena de valor del sector público.

Al no haber concordancias entre lo que es la planificación del desarrollo, planificación estratégica y planificación operativa se generan sesgos en el diseño de los Planes de Desarrollo y por su puesto en la formulación del Modelo de Gestión que es un capítulo que nos indica el cómo vamos a implementar la propuesta descrita en el Plan de Desarrollo de este nivel de gobierno; realmente mirando la estructura orgánica del GAD podemos entender que no existe una aplicabilidad adecuada del Plan de Desarrollo y su Modelo de Gestión, se omiten varios elementos que permiten evaluar el desempeño institucional y alcanzar los resultados que la sociedad demanda.

Según lo descrito anteriormente se puede advertir que la gestión del GAD presenta por lo tanto problemas internos y externos como los siguientes: demora en el cumplimiento de proceso, bienes y servicios, lo que desencadena en malestar ciudadano; analizando a profundidad la demora en cumplir con la entrega de productos, bienes y servicios se encarecen los costos y gastos de éstos y por tanto el presupuesto establecido inicialmente demanda mayores recursos para cumplir con los resultados esperados. Frecuentemente se escucha y se ve que existen reclamos de la ciudadanía ante el incumplimiento y recae todo el peso ante la autoridad, por ello es adecuado que exista un modelo de gestión que se complementen de indicadores de gestión que midan desempeño institucional ya que la suma de ello produce resultados intermedios y finales de impacto ante la sociedad.

Quizá al finalizar este proyecto de investigación se logre adaptar el Balanced Scorecard en la construcción del Modelo de Gestión del GAD provincial de modo que contribuya a mejorar su gestión administrativa, la calidad de la inversión pública y bienestar ciudadano.

### **1.1.1 Formulación del Problema.**

¿Cómo el diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard incide en el mejoramiento de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana?

### 1.1.2 Delimitación del Problema

- Campo: Gestión Administrativa y planificación
- Área: Administración y Procesos.
- Aspecto: Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard).
- Espacial: Gob. Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.
- Límite: Provincia de Orellana.
- Temporal: julio del 2017 – abril del 2018.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La Administración Pública en el Ecuador y en caso particular en Orellana está cambiando sea esta por exigencia de las normativas legales o por presión ciudadana, pero en donde existe mayor resistencia al cambio es en las instituciones porque los cambios nacen con la motivación al talento humano y en muchos casos por la imposición de cambios por parte de las autoridades.

La incorporación de herramientas de planificación y evaluación a la gestión del GAD Provincial sin duda apoyarán a mejorar los resultados institucionales y cumplir con la Misión para la cual fue creada en el año 1998.

La existencia de **información documental** sobre administración pública en donde la planificación es una condición a cumplir motiva en incorporar nuevos cambios y romper paradigmas en el Gobierno provincial de Orellana para superar las causas de los problemas administrativos que el GAD viene atravesando.

El desarrollo del Modelo de Gestión del GAD provincial basado en la **metodología del Balanced Scorecard** es sin duda un reto académico en la **formación de los nuevos profesionales** del país y como oportunidad de apoyar a mejorar de cierta manera el desempeño institucional es una motivación porque la provincia de Orellana sus actores sociales demandan cambios sustanciales en cuanto a que el GAD mejore su gestión interna para alcanzar resultados de impacto positivos sobre la calidad de vida de la ciudadanía con un respeto profundo a la preservación de naturaleza.

El diseño del Modelo de Gestión sobre el BSC o conocido como Cuadro de Mando Integral es un **aporte a la ciudadanía**, pues conocerán que esta herramienta se la puede aplicar a procesos de control social y sobre lo cual las autoridades rendirán cuentas de su trabajo, mismo que debe ser ejecutado en base a los instrumentos que son el Plan de Desarrollo y Plan de Gobierno propuestos ante la sociedad que los eligió como autoridades.

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard para mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Construir la herramienta del BSC donde se articule al Modelo de Gestión descrito en el Plan de Desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.
- Socializar a los representantes del Sistema de Participación Ciudadana de este nivel de gobierno, el uso, aplicación e importancia de la herramienta Balanced Scorecard en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.
- Diseñar la propuesta del Sistema de Planificación Territorial a implementar por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial a través del Diagnóstico de los sistemas territoriales, mismo que permitirá ejecutar inversiones con equidad, objetividad, criterio holístico y un sistema de medición a través del Tablero de Control.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, se conoció que no se ha realizado ningún trabajo de Balance Scorecard alguno, el presente trabajo es el primero en realizarse en la institución.

Se ha buscado información sobre el diseño de Modelos de Gestión a nivel de Gobiernos Subnacionales en donde se utilice la metodología del Balanced Scorecard o conocido como Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar el desempeño administrativo a partir de la gestión institucional, y se ha determinado que hasta el momento no habido experiencia sobre este tipo de aplicaciones.

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

Al no existir experiencias de diseño de Modelos de Gestión utilizando la metodología del BSC en la gestión administrativa de gobiernos Subnacionales a nivel amazónico, a partir de este trabajo se inicia a escribir la historia de cambio en la Gestión Pública con visión holística.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación, dentro de la fundamentación teórica incorpora el análisis de instrumentos normativos legales y aportes bibliográficos técnicos elaborados por varios autores.

#### **2.2.1 Instrumentos Normativos Legales en el Ecuador.**

##### **2.2.1.1 La Constitución de la República del Ecuador**

Establece en sus artículos lo siguiente

En la Constitución del Ecuador (2008.p, 68), se indica en el Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

**Art. 227.- La administración pública.** - constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 279.- El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa** organizará la planificación para el desarrollo.

**Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo.** - es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

#### **2.2.1.2 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

**Art. 2.- Lineamientos para el desarrollo.** Para la aplicación de este código, a través de la planificación del desarrollo y las finanzas públicas, se considerarán los siguientes lineamientos:

1. Contribuir al ejercicio de la garantía de derechos de la ciudadanía que en este Código incluyen a las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades por medio de las políticas públicas, la asignación equitativa de los recursos públicos y **la Gestión por Resultados.**

**Art. 9.- Planificación del Desarrollo.** - La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El Ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

**Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.** La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

**Art. 13.- Planificación participativa.** El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa acogerá los mecanismos definidos por el sistema de participación ciudadana de los gobiernos autónomos descentralizados, regulados por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, y propiciará la garantía de participación y democratización definida en la Constitución de la República y la Ley.

**Art. 41.- Planes de Desarrollo.** Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.



**Art. 42.- Contenidos Mínimos de los Planes de Desarrollo.** En concordancia con las disposiciones del Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, lo siguiente:

- a) Diagnostico.
- b) Propuesta.
- c) **Modelo de Gestión.** - Para la elaboración de los modelos de gestión, los gobiernos autónomos descentralizados deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social.

**Art. 43.- Planes de Ordenamiento Territorial.** Los planes de ordenamiento territorial son los instrumentos de la planificación del desarrollo que tienen por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo.

Los planes de ordenamiento territorial deberán articular las políticas de desarrollo y las directrices de ordenamiento del territorio, en el marco de las competencias propias de cada nivel de gobierno y velarán por el cumplimiento de la función social y ambiental de la propiedad. Los gobiernos parroquiales rurales podrán formular un solo plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Los planes de ordenamiento territorial regionales, provinciales y parroquiales se articularán entre sí, debiendo observar, de manera obligatoria, lo dispuesto en los planes de ordenamiento territorial cantonal y/o distrital respecto de la asignación y regulación del uso y ocupación del suelo.

**Art. 50.- Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial.** Los gobiernos autónomos descentralizados deberán realizar un monitoreo periódico de las metas propuestas en sus planes y evaluarán su cumplimiento para establecer los correctivos o modificaciones que se requieran.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conjuntamente con los gobiernos autónomos descentralizados, formulará los lineamientos de carácter general para el cumplimiento de esta disposición, los mismos que serán aprobados por el Consejo Nacional de Planificación.

**Art. 51.- Información Sobre el Cumplimiento de Metas.** Con el fin de optimizar las intervenciones públicas y de aplicar el numeral 3 del Art. 272 de la Constitución los gobiernos autónomos descentralizados reportarán anualmente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el cumplimiento de las metas propuestas en sus respectivos planes.

### **2.2.1.3 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.**

**Artículo 40.- Naturaleza Jurídica.** - Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional.

**Artículo 41.- Funciones.** - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- k) Las demás establecidas en la ley.

**Artículo 43.- Consejo Provincial.** - El consejo provincial es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado provincial. Estará integrado por el prefecto o prefecta quien lo presidirá con voto dirimente, el viceprefecto o viceprefecta; por alcaldes o alcaldesas o concejales o concejales en representación de los cantones; y, por representantes elegidos de entre quienes presidan los gobiernos parroquiales rurales, que se designarán observando las reglas previstas en este Código.

Los alcaldes o alcaldesas, concejales o concejales, y los presidentes o presidentas de juntas parroquiales que en representación de sus cantones o parroquias rurales integren el consejo provincial, se denominarán “consejeros provinciales”.

#### **2.2.1.4 Ley orgánica del Servicio Público.**

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.** - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

**La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales,** el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

#### **2.2.1.5 Ley orgánica de consejo de participación ciudadana y control social**

**Art.88.- Derecho ciudadano a la rendición de cuentas.-** Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual o colectiva, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas lícitas de organización, podrán solicitar una vez al año la rendición de cuentas a las instituciones públicas o privadas que presten servicios públicos, manejen recursos públicos o desarrollen actividades de interés público, así como a los medios de comunicación social, siempre que tal rendición de cuentas no esté contemplada mediante otro procedimiento en la Constitución y las leyes.

**Art. 92.- Del nivel político.** - Las autoridades elegidas por votación popular están obligadas a rendir cuentas, según el caso, principalmente sobre:

1. Propuesta o plan de trabajo planteados formalmente antes de la campaña electoral;
2. Planes estratégicos, programas, proyectos y planes operativos anuales;
3. Presupuesto general y presupuesto participativo;
4. Propuestas, acciones de legislación, fiscalización y políticas públicas; o
5. Propuestas y acciones sobre las delegaciones realizadas a nivel local, nacional e internacional.

**Art. 93.- Del nivel programático y operativo.** - Las funcionarias y los funcionarios, directivos y los responsables de la conducción de unidades administrativas, administraciones territoriales, empresas, fundaciones y otras organizaciones que manejen fondos públicos, están obligados, principalmente, a rendir cuentas sobre:

1. Planes operativos anuales;
2. Presupuesto aprobado y ejecutado;
3. Contratación de obras y servicios;
4. Adquisición y enajenación de bienes; y,
5. Compromisos asumidos con la comunidad.

#### **2.2.1.6 Código de la Democracia.**

**Art. 97.-** Todos los candidatos y candidatas a Presidente o Presidenta, Gobernador o Gobernadora Regional, Prefecto o Prefecta, Alcalde o Alcaldesa, presentarán junto con el formulario de inscripción un plan de trabajo con **al menos el siguiente contenido:**

1. Diagnóstico de la situación actual;
2. Objetivos generales y específicos; y,
3. Plan de trabajo plurianual de acuerdo a la dignidad a la que hubieren optando, en el que se establecerán las propuestas y estrategias a ejecutarse de resultar electos;
4. **Mecanismos periódicos y públicos de rendición de cuentas de su gestión.**

## **2.2.1.7 Normas de Control Interno de la Contraloría.**

### **100. Normas Generales (100)**

**El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.** El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

### **200 Ambiente de Control.**

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

**200-02 Administración Estratégica. - Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.** Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

**400 Actividades de Control.** - La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

**600 Seguimiento.** - La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

### **2.2.1.8 Herramientas Normativas Nacionales de Planificación y Evaluación.**

Con la nueva constitución en el Ecuador, a partir del año 2008 se inicia la generación de normativas e instrumentos legales que regulan la información respecto a la calidad de planificación y evaluación, hasta la presente fecha se cuenta con las siguientes normativas y herramientas que son de aplicación obligatoria para los gobiernos subnacionales:

Tabla 1: Normativa y Herramientas para planificación y Seguimiento de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

<b>Nombre de la Normativa y/o herramienta</b>	<b>Fecha de Expedición</b>	<b>Institución que Expide</b>
Norma Técnica para la creación , consolidación y fortalecimiento de los Sistemas de Información Local (SIL)	Registro Oficial del 16 de junio del 2015	Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo
Lineamientos de Seguimiento y Evaluación a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Registro 556 de viernes 31 de julio de 2015	Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo
Guía sobre Directrices para la Elaboración del Informe de Seguimiento a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Septiembre del 2016	Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2017)

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño.

### **2.2.1.9 Competencias del GAD Provincial.**

Según el Artículo 263 de la Constitución (2008. P. 168), a los Gobiernos Provinciales se les asigna las competencias exclusivas siguientes:

1. Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
2. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.
3. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y microcuencas.
4. La Gestión Ambiental provincial.
5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
6. Fomentar la actividad agropecuaria.
7. Fomentar las actividades productivas a nivel provincial.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

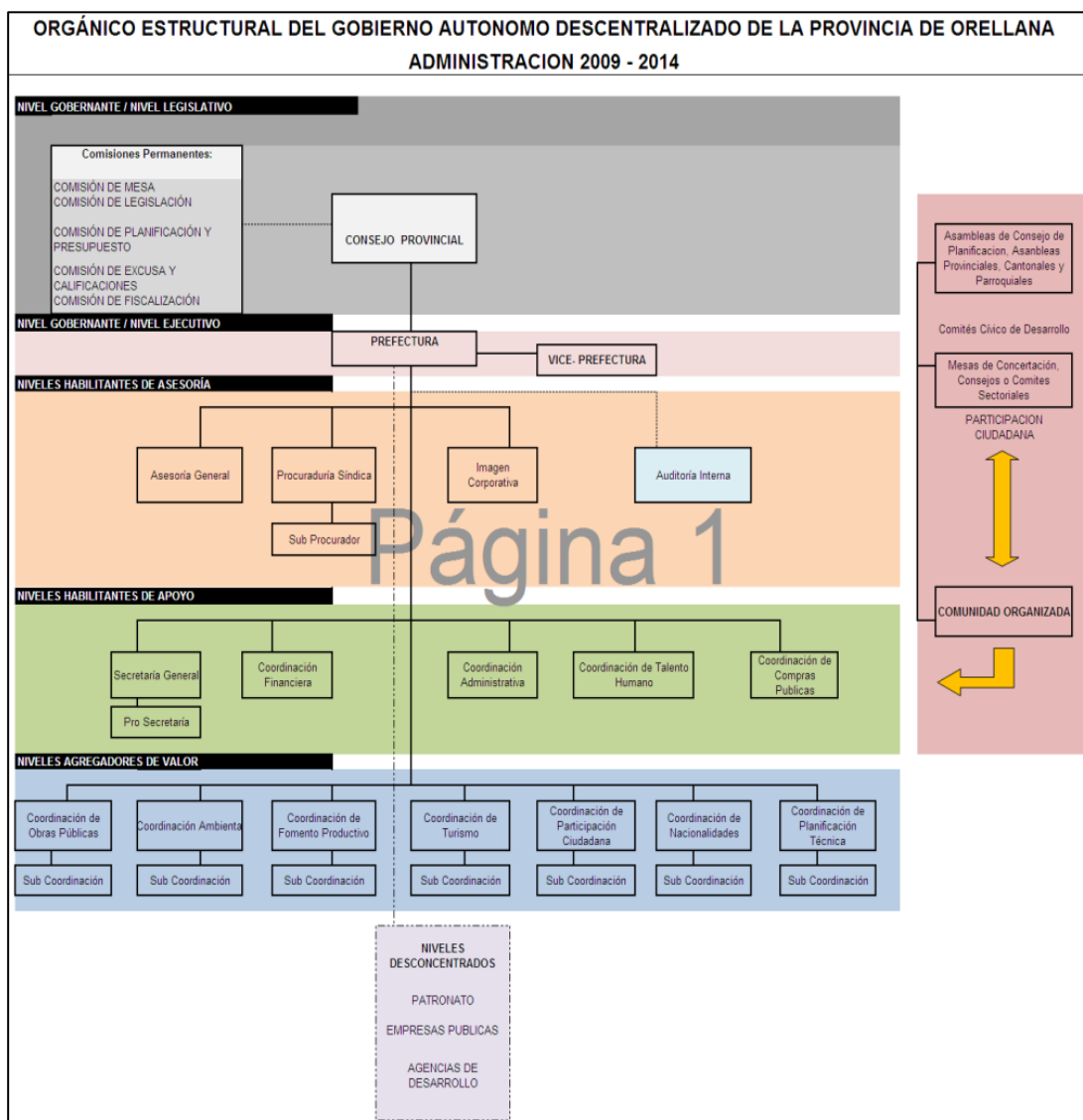
En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas provinciales.

### **2.2.1.10 Estructura Orgánica del Gobierno Provincial de Orellana.**

Según el Plan de Desarrollo de la Provincia de Orellana (2015.p. 312) se identifica la estructura orgánica del Gobierno Descentralizado Provincial



Ilustración 1: Orgánico Estructural del Gobierno Provincial de Orellana



Fuente: Plan de Desarrollo de la Provincia de Orellana (2015-2019)

De acuerdo a la web institucional oficial se mira que no ha existido un cambio en la información y aún se mantiene la estructura del periodo 2009 – 2014.

### 2.2.1.11 Misión y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana

Según la página web del Gobierno Provincial de Orellana, la Misión y Visión que son parte filosófica de la institución se indica a continuación:

### Misión:

Fomentar el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de manera integral y equilibrada de la Provincia de Orellana, con una planificación participativa del desarrollo de forma técnica, respeta el Ordenamiento territorial, las normas legales nacionales y políticas públicas construidas con el pueblo como mandante ([www.gporellana.gob.ec/institucion/mision-y-vision/](http://www.gporellana.gob.ec/institucion/mision-y-vision/))

### Visión.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial de la Provincia de Orellana, (2015, p.339) señala lo siguiente:

#### **VISIÓN PROVINCIAL**

“Orellana, al 2025, es un territorio de conservación de la biodiversidad y respeto a la interculturalidad y plurinacionalidad, donde se promueven proyectos para mejorar la calidad de vida en función de las vocaciones territoriales; a través de un modelo innovador de desarrollo humano, económico, sostenible y sustentable, participativo e inclusivo, que impulse y dinamice el desarrollo local, que permita un mayor bienestar a la población”.

Fuente: Plan de Desarrollo y OT-Orellana,2015-2019

### **2.2.2 Fundamentación Técnica.**

#### **2.2.2.1 Plan de Desarrollo.**

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010, p. 22) las administraciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se rigen estrictamente por los Planes de Desarrollo que describen las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Este instrumento define una visión de largo plazo y se implementa por competencias que asigna la constitución para cada nivel de gobierno.

#### **a. Contenido de los Planes de Desarrollo.**

Los contenidos mínimos de estos instrumentos serán los siguientes:

- **Diagnóstico.**

Define las inequidades y desequilibrios socio territorial, potencialidades, oportunidades en el territorio, la situación deficitaria, los proyectos existentes en el territorio.

- **Propuesta.**

Este ítem se desarrolla tomando como base la visión de mediano y el largo plazo, describe políticas públicas, objetivos de desarrollo, estrategias, resultados de impacto y metas, en la propuesta se genera el modelo territorial deseado (p. 23)

- **Modelo de Gestión.**

El Modelo de Gestión define el cómo se va a implementar en Plan de Desarrollo en el territorio, describe: proyectos, cronogramas, presupuesto, instancias que ejecutarán, sistema de participación ciudadana, sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación que facilitan la rendición de cuentas (p. 23)

#### **b. Importancia del Modelo de Gestión**

Según el Código de Planificación y Finanzas Públicas (2010, p.23), sin duda que el modelo de gestión define el que se va hacer y cómo se territorializarán las acciones descritas en el Plan de Desarrollo. Importante señalar que dentro de este ítem se indicarán los modos de incidencia y participación de la ciudadanía para cumplir con el precepto señalado en la constitución Artículo 100.

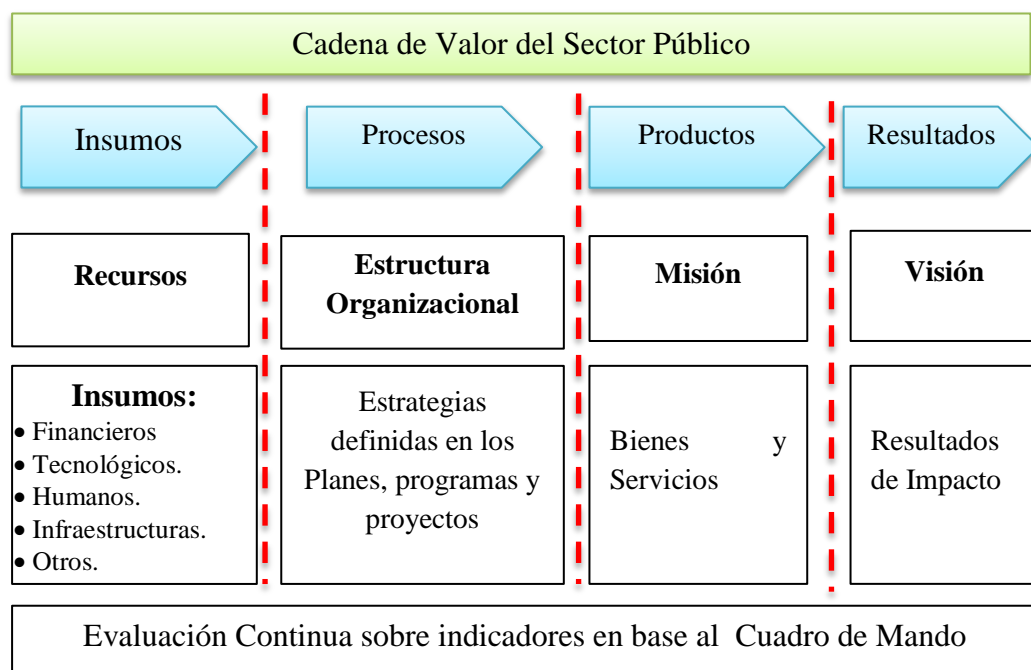
### 2.2.2.2 Gestión Pública para los ciudadanos y por Resultados.

Espín, R (2011, p.11), en su manual señala:

Las organizaciones públicas sostienen su gestión sobre la estrategia como pilar para alcanzar la visión; con una misión bien definida clara y para alcanzarla se construye la estructura orgánica; a la estructura orgánica debe incluirle personal idóneo y otros recursos como: tecnológicos, infraestructuras, procesos administrativos, entre otros.

Los pilares no pueden estar aislados, se requiere de un medio que permita medir el avance de la organización, los procesos, las personas y los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, y ese medio es el Modelo de Gestión construidos en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral o conocido como Balanced Scorecard.

Ilustración 2: Cadena de Valor del Sector Público



Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño, 2017.

### 2.2.2.3 Lineamientos de Planificación en sus diferentes niveles en el Ecuador.

La SENPLADES en su publicación (2010, p.8) Lineamientos para la planificación del desarrollo y del ordenamiento territorial indica lo siguiente:

Son cinco los lineamientos para orientar los procesos de planificación y de ordenamiento territorial siendo los siguientes:

1. Reducción de las inequidades.
2. Coordinación y gestión transectorial (coordinación horizontal)
3. Articulación Intergubernamental
4. Articulación con el Plan Nacional del Desarrollo.
5. Fomento de la Planificación Participativa, la rendición de cuentas y el control social.

Según lo indicado anteriormente de acuerdo a los lineamientos procede el proceso de formulación de los Planes de Desarrollo que son mandatorios y de donde se despenden la planeación estratégica y la Operativa.

Al momento en el Ecuador se trabaja en procesos de planificación del desarrollo mismo que tiene los niveles siguientes:

Ilustración 3: Niveles de Planificación e Indicadores



Adaptado por: Yessenia Paola Brito Cedeño, 2017.

#### **2.2.2.4 Evaluación de Desempeño Institucional.**

Armijo, M (2005, p.16) indica al respecto del desempeño lo siguiente: La Evaluación Institucional determina el cumplimiento de su misión y justifica su existencia, a partir de la evaluación se obtienen datos de resultados finales sobre los cuales se rendirán cuentas a los actores sociales; mediante este proceso determinamos si se alcanzaron los objetivos del desarrollo o estratégicos.

En la evaluación del desempeño radica la importancia de contar con indicadores de gestión que permiten a los ciudadanos evaluar y la institución cumplir con la perspectiva de la gobernabilidad pública y política.

#### **2.2.2.5 Planeación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.**

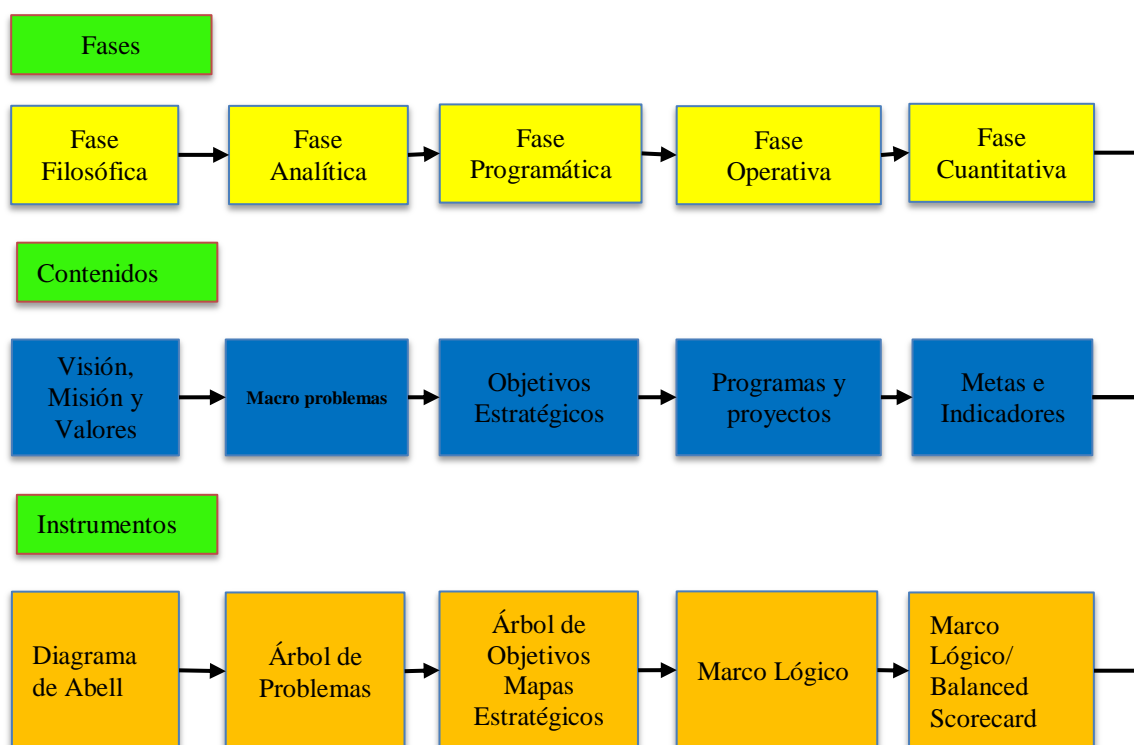
El Planeamiento Estratégico tiene al momento en el Ecuador una importancia sin precedentes en el sector público, por esta situación se describen los temas siguientes:

##### **a. Planeación Estratégica del Sector Público.**

Medina, J (2006, pp.61-64). En su publicación hace alusión a que la institución pública debe promover e institucionalizar cuatro funciones básicas de la planificación: prospectiva o visión a largo plazo, coordinación, evaluación y concertación estratégica.

Medianero, D (2012, p.5-7), la metodología del planeamiento estratégico apoya a unir entre la planificación y la presupuestación, y se une para lograr lo que conocemos como presupuesto por resultados como un producto de la planeación estratégica; con este sistema de presupuesto por resultados se logra utilizar los fondos públicos para alcanzar objetivos estratégicos a través de programas, proyectos y acciones.

Ilustración 4: Planeamiento Estratégico: Fases, Contenidos e Instrumentos



**Adaptado por:** Yessenia Paola Brito (2018).

**Fuente:** Medianero, D. 2012

Según el esquema anterior se logra entender que existen fases, contenidos mínimos e instrumentos a ser utilizados e integrados para formular un plan estratégico óptimo y de calidad.

La Metodología se sustenta en cinco principios relativos a la gestión pública siendo los siguientes (Medianero, 2012, p.6)

1. Asignar recursos financieros en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Traducción de la concepción de estratégica a términos operacionales.
3. Rediseño de las estructuras organizacionales según las concepciones estratégicas.
4. Establecer un sistema de evaluación de gestión y de planeamiento estratégico utilizando indicadores de desempeño.
5. Participación Social de los involucrados en los procesos de planeamiento, ejecución y evaluación de gestión.

### **2.2.2.6 La Planeación Estratégica como Instrumento de Gestión por Resultados.**

Armijo, M (2011.p.15) al respecto de la Planificación Estratégica señala que: es una herramienta que apoya a tomar decisiones hoy y proyectarnos al futuro sobre acciones basada sobre indicadores de: eficacia, eficiencia, calidad y economía en la consecución de bienes y servicios. Como metodología la Planificación estratégica se constituye en un proceso sistemático de formulación y diseño de objetivos de carácter inicial que establecen cursos de acción para llegar a los objetivos y alcanzar metas.

Silva, I (2011, p.49), señala que la técnica que se utiliza para la formulación de las estrategias es el análisis de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA), en la mayoría de los procesos de planificación estratégica se utiliza esta herramienta.

### **2.2.2.7 Indicadores de Desempeño del Sector Público.**

Bonnefoy, J & Armijo, M (2005, p. 22) al respecto del concepto de indicadores de desempeño en el Sector Público estos autores señalan que:

Los Indicadores son señales o medidas que detallan el avance de los objetivos de un proyecto o programa. Los indicadores detallan lo que se medirá para alcanzar los resultados planificados.

Armijo, M (2011, p.55) manifiesta que: son herramientas que entregan información cuantitativa sobre los resultados alcanzados en la entrega de bienes o servicios de la institución.

#### **a. Tipologías de Indicadores.**

Bonnefoy, J. & Armijo, M (2005, p. 25) en cuanto a la tipología indican:

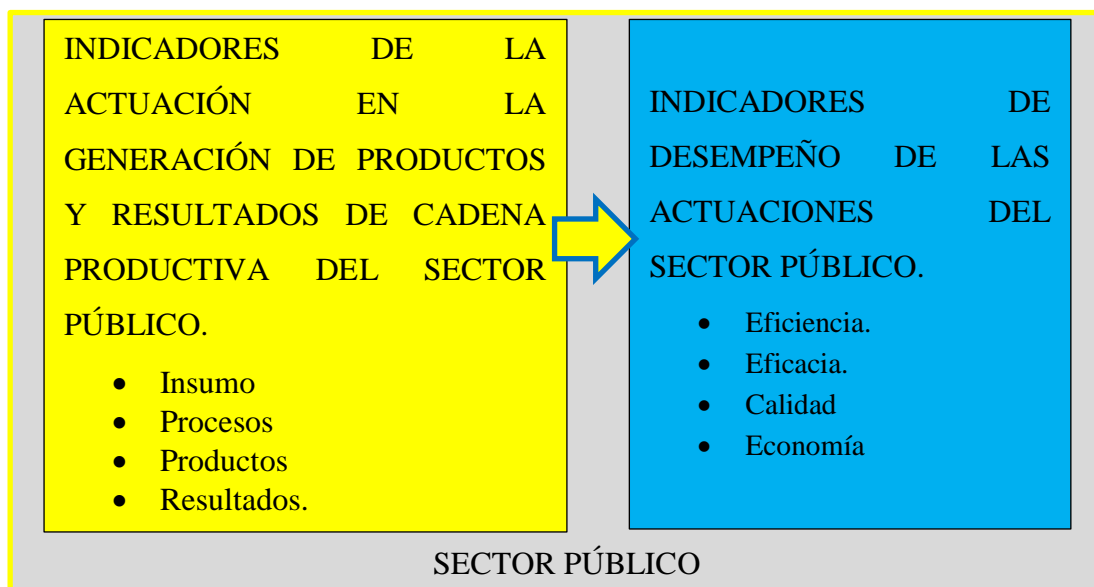
Para la evaluación del desempeño de la Institución Pública se establece tipologías según lo que se desee medir sean a nivel de la cadena de valor o sobre el desempeño de la institución respecto a los proyectos que esta ejecuta, a continuación, se indica los principales tipos de proyectos:



- **Indicadores de Resultados sobre la Cadena de Valor del Sector Público:**
  - Insumos.
  - Procesos.
  - Productos.
  - Resultados (intermedios y finales).
- **Indicadores de Desempeño sobre:**
  - Eficacia.
  - Eficiencia.
  - Calidad, y
  - Economía.

Según la clasificación se puede establecer la relación siguiente:

Ilustración 5: Tipos de Indicadores y nivel de actuación



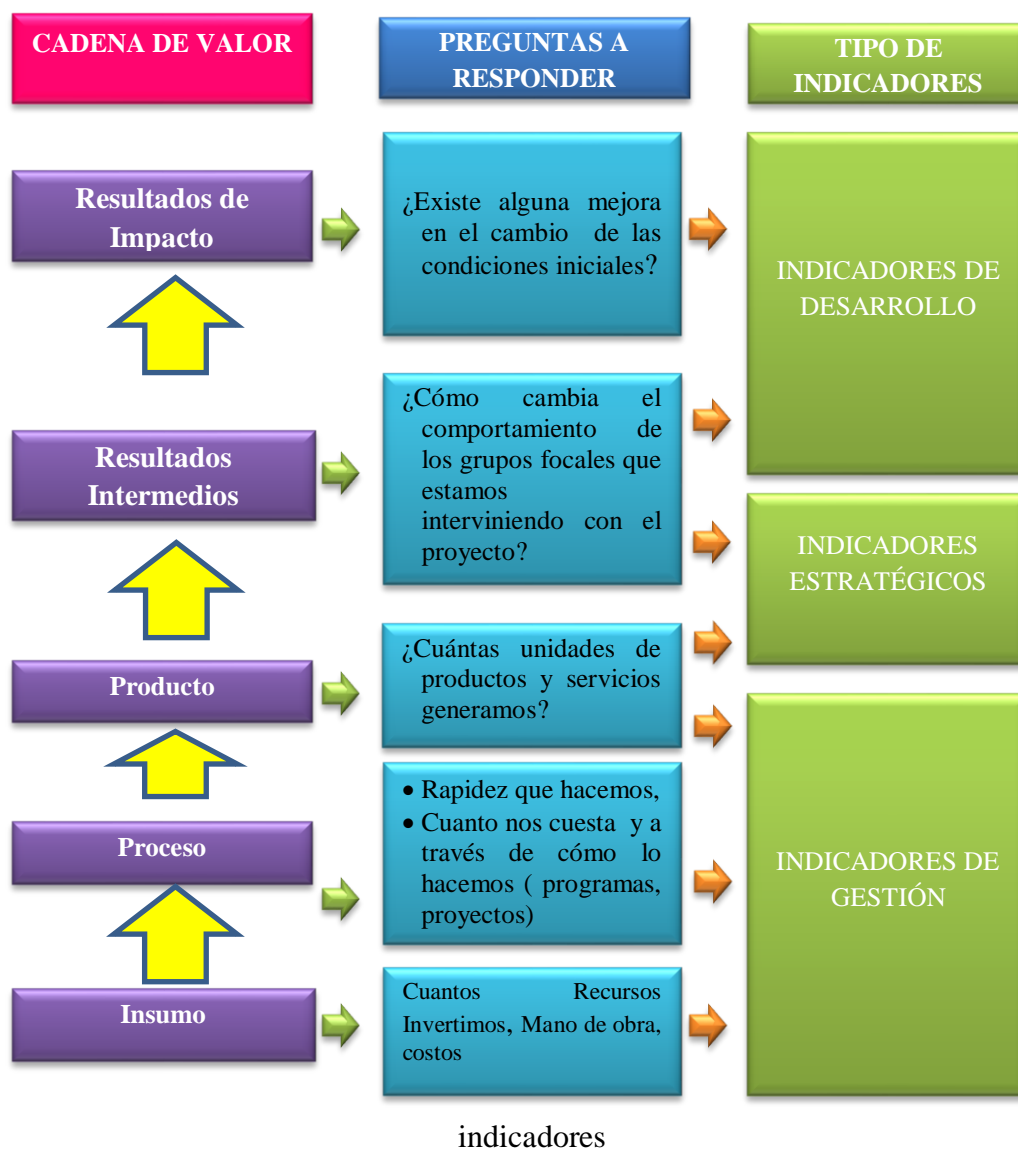
Fuente: ILPES/CEPAL, 2011, Manual 69

**b. Indicadores en la cadena de valor del Sector Público.**

Al respecto de los indicadores y su ámbito de medición, los autores Bonnefoy, J. & Armijo, M (2005.p. 25) indican lo siguiente:

De acuerdo a la cadena productiva del sector público los indicadores corresponden al nivel de desempeño y lo que se desea lograr en cuanto a cambios en los grupos focales en función del esquema siguiente:

Ilustración 6: Medición del desempeño sobre las preguntas a responder y tipos de



Elaborado por: Yessenia Paola Brito-2017.

Los mismos autores realizan una descripción sobre los indicadores del nivel de cadena de valor del sector público, manifestando lo siguiente:

- 1) **Indicadores de Insumos:** Cuantifica los recursos de tipo: humanos, físicos, tecnológicos, financieros que se utilizan en la producción de bienes y servicios. Son

importantes estos indicadores para determinar el coste del producto, servicio o resultado final.

- 2) **Indicadores de proceso:** Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma de trabajo como se produce los bienes o servicios, tales como procedimientos de compras ( tiempo de demora del proceso de compra), o procesos tecnológicos.
- 3) **Indicadores de Productos:** Determina la cantidad de bienes o servicios producidos y entregados por el sector público. Estos indicadores no dan cuenta de los objetivos logrados y recursos invertidos en la generación de productos.
- 4) **Indicadores de Resultados:** este tipo de indicadores se subdividen en dos tipos:
  - a. **Indicadores de Resultados Intermedios.-** Determina los cambios de comportamiento de los grupos meta o focales una vez que han recibido los bienes o servicios. Este nivel de indicadores se localizan en el nivel de propósito en la construcción del Marco Lógico.
  - b. **Indicadores de Resultados Finales o de Impacto.-** Cuantifica los resultados de FIN ( marco lógico) una vez que reciben los bienes y servicios. Estos indicadores son resultados de la intervención de varias instituciones y generalmente tienen que ver con la mejora de la calidad de vida de los seres humanos.
  - c. **Indicadores en la etapa del Desempeño.**

Armijo, M (2011.pp. 63-65), Medianero, D (2012.pp. 76,77) al referirse a los indicadores en la etapa del Desempeño señala:

La dimensión del desempeño del sector público se lo mide en base a los indicadores detallados continuación:

**1) Eficacia.** - determina el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en qué se mide la institución como un todo, o un área específica sobre sus objetivos estratégicos, sin considerar los recursos asignados.

Las medidas clásicas de medir la eficacia cubren los objetivos de una institución son los siguientes:

**a. Cobertura.**

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades se realizan, o los servicios que se ofrecen, una institución pública es capaz de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. La cobertura es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que puede entregar.

**b. Focalización.**

Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que está cubriendo coinciden con la población objetivo.

**c. Capacidad de cubrir la demanda, y**

Este tipo de indicador indica la relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios.

**d. Resultado Final.**

El resultado final es otra dimensión de indicador de eficacia que mide la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública, y no así de un programa específico. Como resultado final se define al efecto o impacto que la institución está causando con su intervención.

**Además de Armijo, M (2011.p. 65), manifiesta que la evaluación de eficiencia no se puede realizar si no están previamente definidos y cuantificados los objetivos.**

- 2) **Eficiencia.** - La eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de bienes o servicios y los insumos que se utilizaron para lograr ese nivel de producto
- 3) **Calidad del Servicio.** - Específica del desempeño sobre la respuesta rápida a los requerimientos de los ciudadanos, se puede entender además como la calidez como es tratado el ciudadano y la calidad de los bienes o servicios entregados.
- 4) **Economía.** - Se utiliza este tipo de indicadores para medir la capacidad de la institución para: invertir, generar ahorro o producir ingresos propios.

### **c. Integración de Indicadores de Desempeño**

Bonnefoy, J (2011, p. 37), Armijo, M (2011, p. 69). Indican lo siguiente sobre la integración de los indicadores de desempeño:

Los indicadores que se construyan deben facilitar el monitoreo y la evaluación integrada de las dimensiones del desempeño: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad y desde el punto de vista de la producción de bienes y servicios.

Los indicadores de desempeño deben evaluar los ámbitos de control del proceso productivo: insumos, proceso, productos, resultados intermedios y finales, sin embargo, esto no es suficiente porque es esencial saber cómo se logra contribuir a solucionar el problema a donde apunta la acción pública.

**La integración es importante porque es necesario que los conjuntos de indicadores den cuenta de las variables claves relacionadas con: la Misión, los objetivos estratégicos, los productos y aquellas actividades que para la entidad resulten importante para la toma de decisiones.**

#### **2.2.2.8 Gestión para Resultados**

De acuerdo a la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2011, p, 35) indica lo siguiente:

La gestión pública demanda cambios en el marco de las responsabilidades asumidas por las instituciones a esto se denomina Gestión por Resultados, este modelo de Gestión según lo indica Máttar (2014, p.120), es una relación sistémica entre: Planificación estratégica, Programación Presupuestaria, Seguimiento- Evaluación y Administración de Recursos

Según, García, M y García, R (2011, p. 14). Gestión para Resultados: se define como una estrategia de gestión que determina acciones a seguir por las instituciones públicas para lograr mayor valor público a las inversiones en favor de la sociedad.

### **2.2.3 El Cuadro de Mando Integral y/o Balanced Scorecard.**

El BSC y/o CMI, como se conoce, es una herramienta para medir variables diversas, la aplicación es variada y su uso se extiende desde la empresa privada e instituciones públicas, el cuadro de mando Integral se lo conoce por el año 1992 y descrito por los profesores Kaplan Roberto y Norton David, desde esa época se conoce al BSC o Balanced Scorecard.

Kaplan y Norton (2000, p. 21), buscaron generar un tablero parecido al de un avión, en donde exista información para tomar decisiones y desde este enfoque se toman conceptos como indicadores de gestión.

Para, Nieven, P (2009, p.24) el BSC es una herramienta de gestión que apoya a transformar las estrategias en objetivos operativos, estos se miden en indicadores los cuales son parte de un plan estratégico.

#### **2.2.3.1 Importancia del BSC – CMI en el sector público y privado.**

Sin duda que una herramienta como el BSC tiene importancia para la gestión de lo público y privado por ello algunos autores señalan lo siguiente:

Choque, R (2011, p.38), señala: apoya el BSC a medir el rendimiento empresarial en los ámbitos: clientes, empleados, finanzas y la organización y de este modo proceder a evaluar. El mismo autor indica que las medidas y los indicadores utilizados en las empresas permiten evaluar y ser empresas líderes porque con la medición se mejora la

productividad, el BSC gestiona de forma íntegra las perspectivas (financiera, cliente, organización y empleados) planteadas en la empresa (p.46).

Espín, R (2011, p. 40) menciona que el BSC tiene gran aplicación en la gestión pública y sugiere que esta herramienta puede introducirse en este tipo de organización para:

- Promueve la alineación entre: misión, estrategia, gestión de procesos y personal.
- Alineación de prioridades entre gobiernos seccionales y gobierno central.
- Utilizar la herramienta para rendición de cuentas.
- Evaluar el desempeño de los proyectos a través de los impactos generados.
- Articular la Misión con la Visión a los programas ´presupuestarios.
- Evaluar desempeños de puestos.

### 2.2.3.2 Tipos de Cuadros de Mando.

Para Ballvé, (2000, p.49), existen diferentes tipos de cuadros de mando y ello depende de las orientaciones, usos, niveles de organización, tipos de organización y niveles de planificación a los cuales se quiere aplicar la herramienta. Los principales tipos se indican a continuación:

Tabla 2: Tipos de Cuadro de Mando

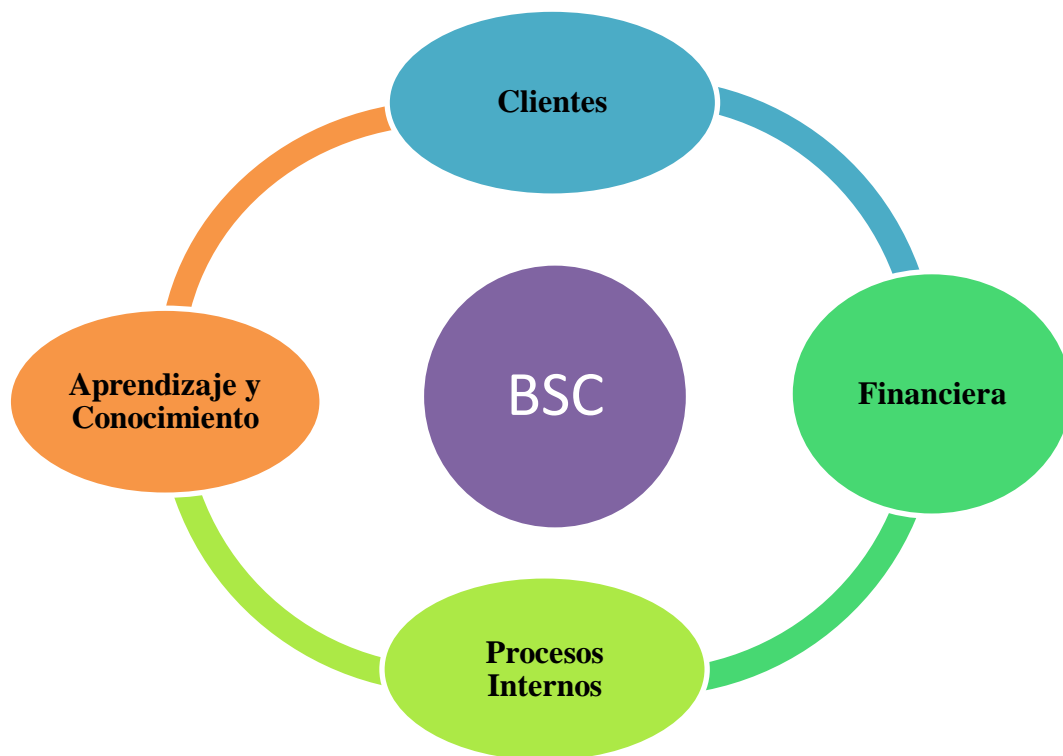
Diferentes Tipos de Cuadros de Mando.	Nivel de Usuario que utilizará	Características de importancia.	Nivel de Planificación
Mando Operativo	Medio – Bajo	Mide la funcionalidad operativa de una Unidad	Operativa
Mando Estratégico	Alto	Genera Alineaciones del nivel estratégico con lo organizacional	Estratégica
Mando Integral	Alto y Medio	Mide indicadores internos, externos	Desarrollo, Estratégica y Operativa
Mando Directivo	Alto	Mide indicadores internos de resultados de corto plazo	Desarrollo

Elaborado: Paola Brito, con datos de Ballvé (2000) y datos propios 2018.

**a. Tablero de Mando Integral.**

Para Ballvé, (2000, p. 182), el denominado Cuadro de Mando Integral conocido también como Balanced Scorecard se aplica al control de gestión, según señalan los autores Kaplan y Norton (2000, p.77), el CMI o BSC integra una serie de indicadores para medir resultados de futuro definidos en la visión y las estrategias tanto de las organizaciones públicas o privadas.

Ilustración 7: Tablero de Mando Integral y Perspectivas



Fuente: Norton y Kaplan, 2000

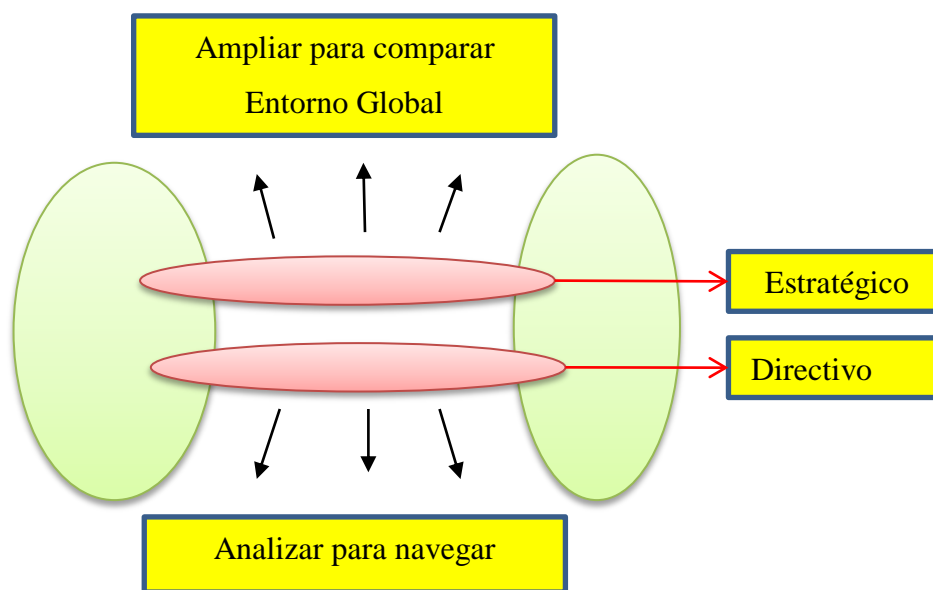
**b. Tablero de Mando Estratégico.**

El Cuadro de Mando Integral busca como fin lograr un modelo que a largo plazo defina procesos de análisis e implementación de estrategias, generando un interfaz entre: plan estratégico, presupuesto, plan operativo anual y retroalimentación-aprendizaje.

En la siguiente figura se puede graficar lo indicado por Ballvé (2000, pp. 162-163).



Ilustración 8 Tablero de Mando Estratégico



Fuente: Ballvé (2000)

Como podemos ver en la gráfica, para que opere correctamente el Cuadro de Mando Estratégico debe existir sinergia entre: Plan estratégico (Misión, Estratégica y plan de Acción); Directivo (descripción de recursos y actividades); Presupuesto y la Retroalimentación y Aprendizaje (innovando, analizando en relación causa –efecto).

#### c. Tablero de Control Operativo.

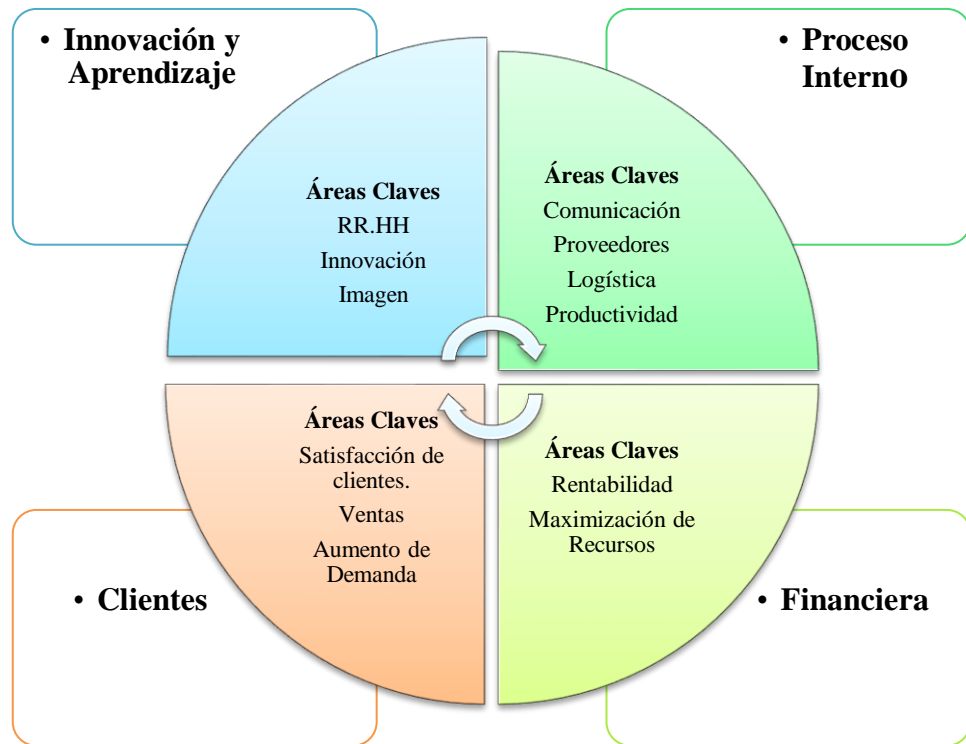
Este cuadro permite realizar seguimiento día a día a los procesos de determinadas áreas, este opera con información oportuna permitiendo ejecutar acciones correctivas al momento, Ballvé (2000, p.128)

#### d. Tablero de Control Directivo

Para Ballvé (2000, p.144) este instrumento se aplica a la organización, pero segmentada por áreas, con ello controla su desarrollo a través de indicadores específicos. Este cuadro genera como ventaja un diagnóstico rápido y sin complejidad sobre la situación global al interior de la organización. El diseño constructivo se fundamenta en que: en el centro consta la estrategia de cada área, en la primera etapa se analiza la misión de la organización y los objetivos específicos, este autor Ballvé (2000, p.145-147 ) propone

definir las áreas claves que tienen relación con las perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2000), la figura siguiente indica su proceso:

Ilustración 9: Áreas clave para diseñar un Cuadro de Mando Directivo por perspectivas



Fuente: **Ballvé (2000)**

### 2.2.3.3 Implementación del BSC –CMI en el Sector Público.

El éxito del cuadro de mando de Kaplan y Norton (2000) hacen que desde los distintos sectores tanto privados como públicos a nivel de todo el mundo presenten especial interés en su implementación.

En el caso de Ecuador, según Espín, R (2011, p.40) señala: en las organizaciones públicas ecuatorianas existe serias dificultades para implementar el sistema original de BSC, por ello las perspectivas deben ser modificadas, este autor señala que el modelo debe ajustarse a la realidad del sector público. Algunos autores que cita Espín (2011) señala que el BSC –CMI debe introducirse en el sector público para mejorar:

- Alineación entre: la misión, estrategia, la gestión de los procesos y el personal.
- Presentar a los ciudadanos el valor de los programas o proyectos implementados.
- Medir el desempeño institucional a través de impactos a la sociedad.
- Evitar duplicidad de inversiones y esfuerzos.
- Utilizar como una herramienta que evalúe los resultados intermedios de la institución y sobre lo cual se rinde cuenta a la ciudadanía.

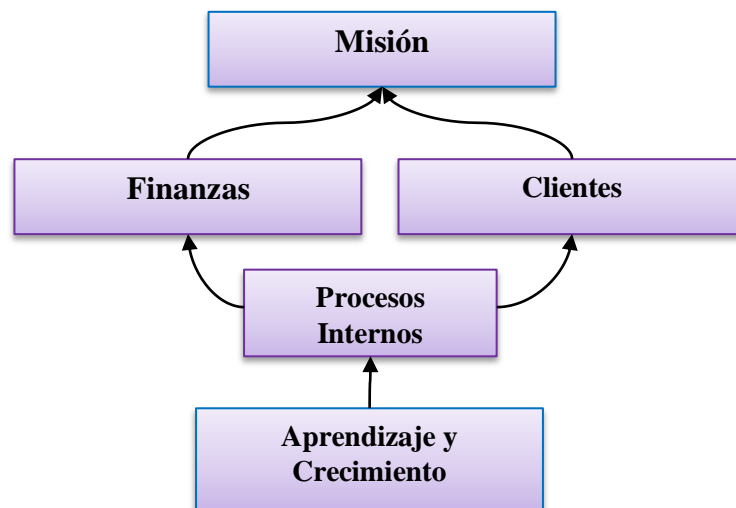
**a. Modelos de BSC – CMI para el sector público.**

Para el sector público se presentan varios modelos, entre los que se destacan los siguientes:

- **Propuesta de Kaplan y Norton para la Instituciones del Sector Público.**

Los autores proponen el esquema siguiente:

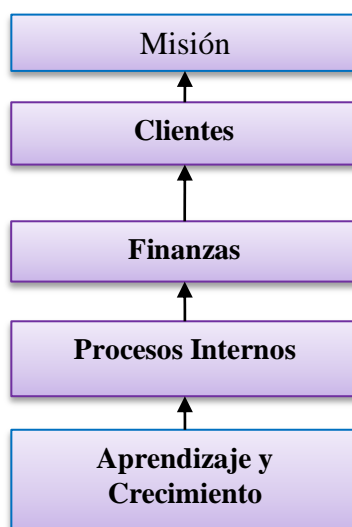
Ilustración 10: Modelo Kaplan, Norton para Sector Público



**Fuente: Espín, R (2011).**

El modelo indicado en la figura anterior dio origen a tres variantes según indica Espín, R, (2001.p.44). En el caso de la Instituciones que disponen de fondos estatales (Gobiernos Seccionales) y propios se genera la variante siguiente:

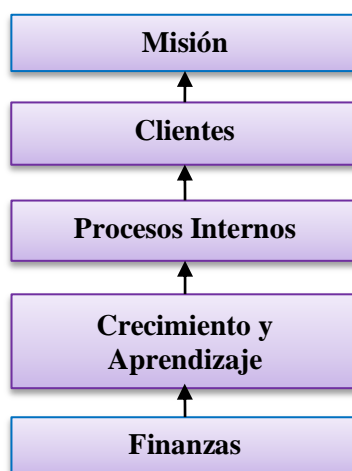
Ilustración 11: Variante del modelo genérico Kaplan y Norton para sector público



Fuente: Espín. R. (2011)

Para el caso de las instituciones cuyo presupuesto depende mayormente del presupuesto del gobierno central como. Gobiernos provinciales, Gobiernos parroquiales, se aplicará la variante siguiente

Ilustración 12: Variante de CMI para gobiernos seccionales dependientes del estado central



Fuente: Espín. R. (2011)

Para aquellas Instituciones cuyos recursos sean estatales y captura de recursos producto de cooperación internacional se presenta un modelo cuyo detalle se explica a continuación:

Ilustración 13: Variante para Organismos que reciben fondos estatales y de cooperación internacional

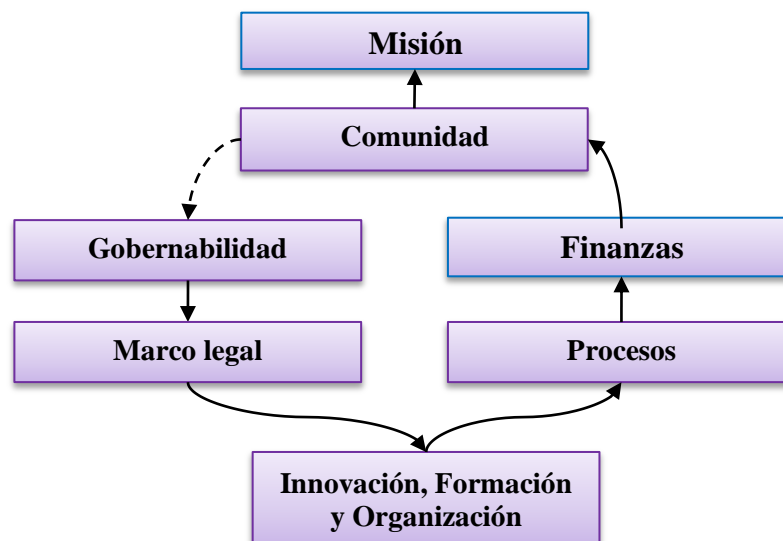


Fuente: Espín. R. (2011)

- **Modelo Da Silva y Rodríguez (2007)**

Sobre este modelo Espín, R (2011, p.47), indica que para cuando el sector público se refiere propone un modelo con seis perspectivas: financiera, Comunidad, Procesos, Innovación-Formación-Organización, Gobernabilidad y Marco Legal.

Ilustración 14: Modelo Da Silva y Rodríguez (2009)



Elaborado por: Paola Brito (2018)

Fuente: Espín. R. (2011)

Según la gráfica anterior, la perspectiva financiera es similar a la de Kaplan y Norton (1999), se orienta a conseguir reducción de costos y eficiencia en recaudación, hace énfasis en que se ofrezca más beneficios a la comunidad con mínimo gasto/inversión, que se asigne fondos aquellos proyectos que directamente apoyen a la comunidad, de modo que su ausencia o deficiente utilización impacte a la calidad del servicio según percepción ciudadana y tiene como fondo transparentar la gestión ante quienes costean el funcionamiento del aparato estatal.

Para la perspectiva de la Comunidad se refiere, indica que los gobiernos seccionales generen calidad en la provisión de bienes y servicios, realicen acciones con efectividad y ofrezcan una atención basada en calidad y calidez.

#### **2.2.3.4 Perspectivas a ser tomadas en cuenta en el BSC aplicado al Sector Público.**

Según la forma original de cómo se construyó el BSC por Kaplan, R (1999, p. 4), algunos autores señalan que se debe considerar algunos cambios en la herramienta por cuanto hoy se aplica al sector público, por tanto, las perspectivas a ser tomadas en cuenta son las siguientes:

##### **a. Perspectiva Financiera.**

Para López, A (2004, p. 7) manifiesta que la perspectiva financiera en la Institución Pública es la asignación de recursos para inversión de proyectos cuyo impacto es en la sociedad civil y su percepción buena o mala sobre la calidad de los servicios puede ser medida o valorada. Lo que espera la sociedad es recibir más beneficios con menor inversión.

##### **b. Perspectiva desde los procesos internos.**

Las sociedades desde afuera de las Instituciones perciben la calidad del trabajo en la provisión de bienes o servicios, siendo percibido y manifestado como bienestar o malestar, Nieven (2003, p. 35) manifiesta que los organismos deben conocer muy bien sus competencias y sus procesos claves, ser excelentes en cumplir por cuanto la

ineficiencia genera impacto en la sociedad y con mecanismos de medición se puede determinar los resultados de la cadena de valor del sector público.

**c. Perspectiva desde la innovación, la Formación y la Organización.**

La referida perspectiva es una adaptación de la inicial (formación y crecimiento) esta se basa en el perfeccionamiento de habilidades y destrezas para mejorar el desempeño de los servidores públicos, la institución funciona con personal capacitado, motivado y un buen clima organizacional

En este tema: Mora, C, y Vivas. (2001, p. 82) señala: es importante que el personal sea capacitado permanentemente según avance el desarrollo tecnológico y demandas ciudadanas, además sus autoridades deben tener la capacidad, habilidad de motivar y delegar en base a su conocimiento y experiencia.

**d. Perspectiva de la Comunidad.**

Para Nieven (2003, p.34) en el sector público la comunidad está constituida por las personas que demandan bienes y servicios, son por tanto la razón de existir las instituciones públicas, por ello esta perspectiva debe centrar su esfuerzo y atención a las demandas ciudadanas con oportunidad. El mismo autor señala: esta perspectiva permite ver el impacto del nivel de gobierno y su capacidad de gestión ante el ciudadano. Se destaca que para este tipo de perspectiva se debe contar con información interna y externa a la institución.

**e. Perspectiva de Gobernabilidad.**

Según la normatividad legal ecuatoriana Art. 100 de la constitución ecuatoriana todo instrumento de planificación y gestión nace en función de la participación de los ciudadanos y su nivel de incidencia en: políticas públicas, programas, proyectos, presupuestación participativa y el control social a través del mecanismo conocido como rendición de cuentas. Por tanto, los gobernantes no son quienes determinan la inversión pública sino el mandante.

#### **f. Perspectivas del Marco Legal.**

El Ecuador es un estado de derecho, **Art. 1. Constitución Ecuador 2008**, todo gira en torno a la ciudadanía y la naturaleza para alcanzar el buen vivir, por lo tanto, esta perspectiva en el territorio tiene como orientación el marco legal. La ejecución de programas, proyectos o acciones a ejecutar en el territorio se rige por competencias de tres niveles: exclusivas, concurrentes y residuales y estas tienen como único beneficiario al pueblo.

De acuerdo al marco normativo los niveles de planificación desde lo micro deben subir a lo meso y articularse a lo macro nacional, Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021(p. 5).

#### **2.2.3.5 BSC construido desde la Lógica de Causa –Efecto.**

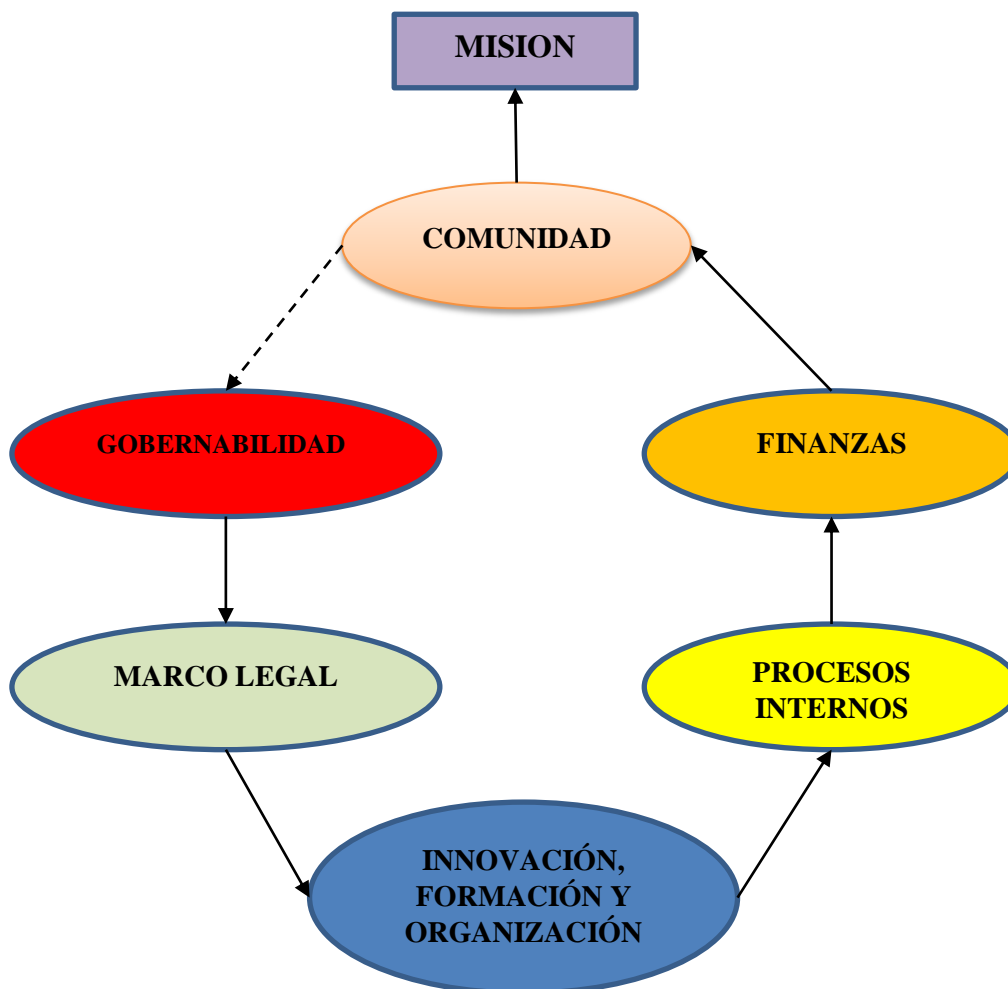
El modelo de Cuadro de Mando o BSC para el Sector Público debe mantener perspectivas descritas por los actores antes citados: López (2004), Nieven (2003) y Kaplan (1999), Mora, C, y Vivas. (2001).

Para el diseño de un Cuadro de Mando o BSC adaptado al Sector Público es adecuado por tanto acoger el esquema indicado por Rodríguez, Da Silva (2009, p.17) y referido por Espín. R (2011, p. 47). En esencia la Misión del Estado consiste en maximizar el bienestar de la ciudadanía y esta perspectiva no puede perderse y se traduce al caso ecuatoriano en cumplir las competencias asignadas por ley según la constitución 2008. Por tanto, la misión ocupa la cúspide de cualquier modelo.

En este proyecto de investigación una vez que se analiza los tipos de BSC /CMI y sus perspectivas, analiza conveniente utilizar el modelo de Da Silva y Rodríguez (2009) cuyo esquema es el siguiente:



Ilustración 15: Modelo de Cuadro de Mando Integral para Sector Público según Da Silva y Rodríguez (2009)



Rodríguez, Da Silva (2009)

## 2.3 HIPÓTESIS

### 2.3.1 Idea a defender.

Con el diseño e implementación del Modelo de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard se puede medir la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard

### **2.4.2 Variable Dependiente**

La variable dependiente corresponde a la siguiente:

- La herramienta del Balanced Scorecard que mide la eficiencia y eficacia de la organización gubernamental descentralizada.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Investigación Cualitativa.**

Rojas, B (2014, p.13), la Investigación Cualitativa como método de investigación, determina la calidad de las actividades, hechos o fenómenos sobre un problema o situación propuesta, esta permite describir a profundidad un caso en particular. A través de este tipo de investigación se analiza el comportamiento y se determina el cómo y por qué de los hechos.

Por este estudio investigativo, se conoció a detalle el proceso productivo o cadena de valor del Gobierno provincial de Orellana, procediendo luego a segmentar los grupos ocupacionales para conocer a detalle cuál es su rol en la cadena de valor y sobre la información proporcionada se construye el mapa estratégico y tablero de control.

#### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

Este proyecto de investigación tiene el enfoque cuantitativo porque pretende encontrar la solución a un problema detectado y generar un estudio aplicado a este nivel de gobierno descentralizado, es decir la generación de un Modelo de Gestión para el GADPO basado en la herramienta del BSC.

Valderrama, S (2002, p.117), señala que un proyecto de investigación es cuantitativo pues trabaja en el campo de las ciencias matemáticas, las ciencias sociales, la administración pública y emplea el método deductivo análisis estadístico descriptivo, en el proceso investigativo se recogen datos numéricos según las variables previamente establecidas,

### **3.1.3 Investigación Participativa.**

Tamayo, M. (2003, p.54), indica, existe actualmente la Investigación participativa mediante la cual se resuelven interrogantes en forma implícita o explícita sobre un análisis concreto a una comunidad, añade que esta técnica se utiliza en estudios de diferentes áreas del desarrollo, en el caso particular de este proyecto de investigación se acoge a la normativa expresada en la constitución ecuatoriana que indica que la planificación es de tipo participativa.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación de campo**

La investigación de campo será utilizada para toma de datos del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana y se utilizará las técnicas de la observación, entrevista semiestructurada y encuesta a: personal administrativo, Prefecta y sociedad civil que demande de los servicios de este nivel de gobierno.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental**

Consistió en la investigación a través de documentos ya existentes dentro del GAD Provincial, generados con el fin de respaldar la información que es objeto de análisis, dichos documentos se consideran desde el punto de vista investigativo como fuentes secundarias de información ya que fueron elaborados por la entidad para sus propios fines.

### **3.2.3 Investigación Descriptiva**

Se utiliza la investigación descriptiva a través del diagnóstico de la realidad sobre el problema identificado dentro del Gobierno Provincial de Orellana.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.3.1 Población

En el presente trabajo de investigación el universo estará representado por el total de ciudadanos que asisten a este nivel de gobierno a tramitar bienes y servicios.

Tabla 3: Cantidad de personas que asisten por año a tramitología (año 2016)

Mes	Cantidad de Personas
Enero	416
Febrero	405
Marzo	413
Abril	354
Mayo	446
Junio	348
Julio	117
Agosto	248
Septiembre	186
Octubre	430
Noviembre	580
Diciembre	230
Total	4.173

Elaborado por: Paola Yessenia Brito Cedeño - 2017

Fuente: GAD Provincial de Orellana.

#### 3.3.2 Muestra

La muestra seleccionada para el análisis se la realizó en base al número de usuarios externos que usan con frecuencia el GAD Provincial de Orellana:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Simbología:**

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.	4.173
E = Error Muestral	5% = 0.05
Z = Nivel de confianza	1.96
p = Probabilidad de ocurrencia	90% = 0,9
q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia	10% = 0,1

#### **Cálculo de la muestra**

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 4.173}{0.05^2(4.173 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n = \frac{1.442,79}{10,78}$$

$$n = 133,9 \approx \mathbf{134}$$

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos.**

##### **3.4.1.1 Método Deductivo**

Se aplicará el método deductivo en la realización del Balanced Scorecard, mediante el análisis y formación del mapa estratégico mediante los principios administrativos.

##### **3.4.1.2 Método Inductivo**

El método inductivo permitirá analizar la situación del GAD Provincial a través de las técnicas e instrumentos de investigación con el fin de llegar a conclusiones generales con respecto al problema de investigación.

#### **3.4.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.**

Blanco, C (2011, pp. 59, 71,87), señala que las técnicas e instrumentos que se utilizan en la recolección de datos son variadas y su utilización depende del tipo y profundidad de la investigación, sin embargo, menciona que entre las más importantes técnicas se pueden considerar a las siguientes: la encuesta, la entrevista semiestructurada, el análisis de documentos,

En el presente proyecto de investigación se utilizan como instrumentos y herramientas las siguientes: fichas de encuestas, entrevistas semiestructuradas dirigida a informantes claves, diálogos participativos, análisis de documentos, diagnóstico estratégico rápido como es el FODA y la observación directa

### **3.4.3 Herramienta Informática**

El análisis de datos del proyecto de investigación y creación del Cuadro de Mando Integral se lo realizará mediante el utilitario de office conocido como Excel.

## **3.5 RESULTADOS**

De las encuestas aplicadas a ciudadanos y empleados del Gobierno Provincial de Orellana se obtienen los resultados siguientes:

### **3.5.1 Encuestas a Ciudadanos**

A los usuarios del Gobierno Provincial de Orellana se aplicó una encuesta que arrojó los resultados siguientes(ver anexo 1:

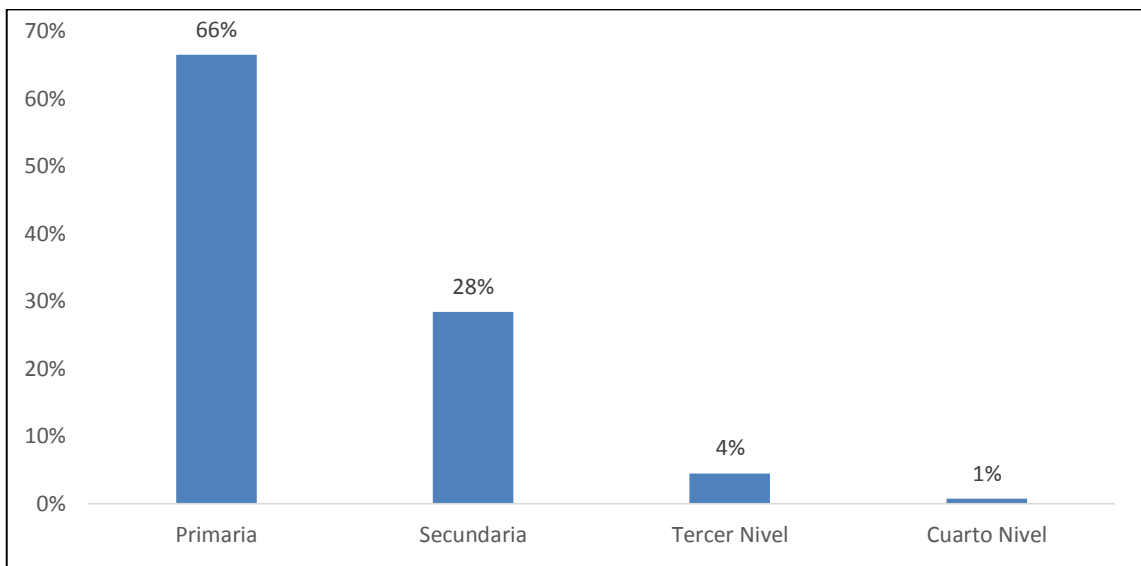
**Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de educación?**

Sobre el nivel de educación de los ciudadanos que realizan gestiones en este nivel de gobierno se obtienen los datos siguientes: el 66% tiene un nivel de educación primaria, el 28% secundaria, el 4% tercer nivel y 1% con título de cuarto nivel.

Tabla 4 Nivel de Educación

<b>Nivel Educación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Primaria</b>	<b>89</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>
<b>Secundaria</b>	<b>38</b>	<b>28%</b>	<b>95%</b>
<b>Tercer Nivel</b>	<b>6</b>	<b>4%</b>	<b>99%</b>
<b>Cuarto Nivel</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 1 Nivel de Educación de los encuestados





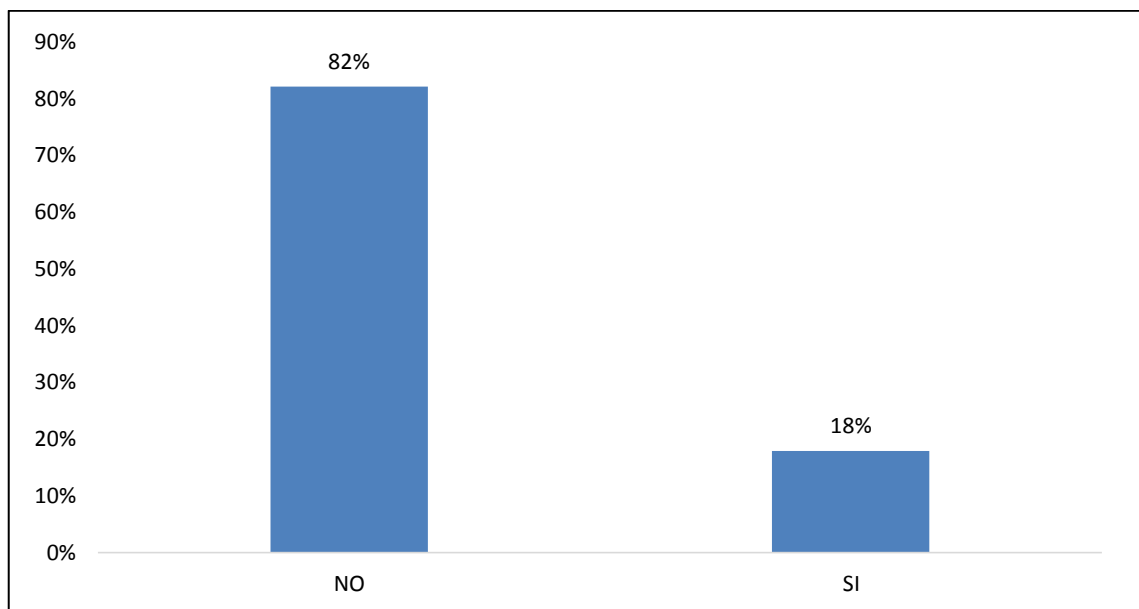
**Pregunta 2: ¿El provincial ha socializado a la ciudadanía su misión, visión?**

En cuanto a la socialización de la Misión y Visión a la ciudadanía los resultados son como sigue: el 82 % indica que no conoce y el 18% que si ha participado de la socialización.

Tabla 5: Socialización a la ciudadanía su misión, visión

<b>Ha socializado a la ciudadanía su misión y visión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>NO</b>	<b>110</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>
<b>SI</b>	<b>24</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 2 Socialización a la ciudadanía su misión y visión



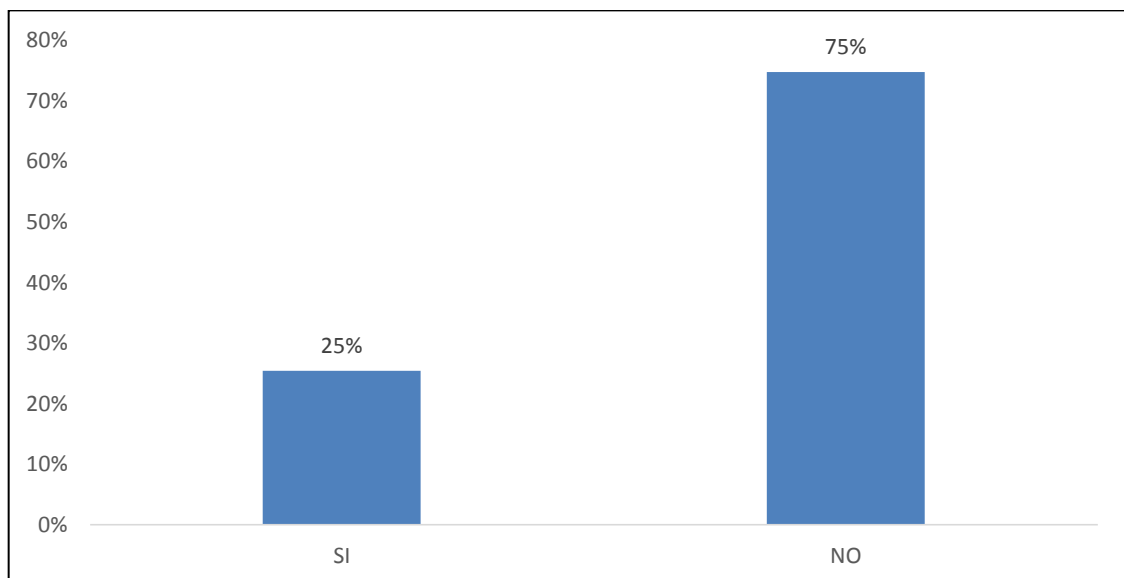
**Pregunta 3: ¿usted conoce de la existencia del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Orellana?**

Sobre el plan de Desarrollo si se conoce su porcentaje mayor es del 75% del no y el 25 % si lo conoce.

Tabla 6: Existencia del plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial

<b>¿Usted conoce de la existencia del Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial de la provincia de Orellana?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>SI</b>	<b>34</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>NO</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 3 Existencia del plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial



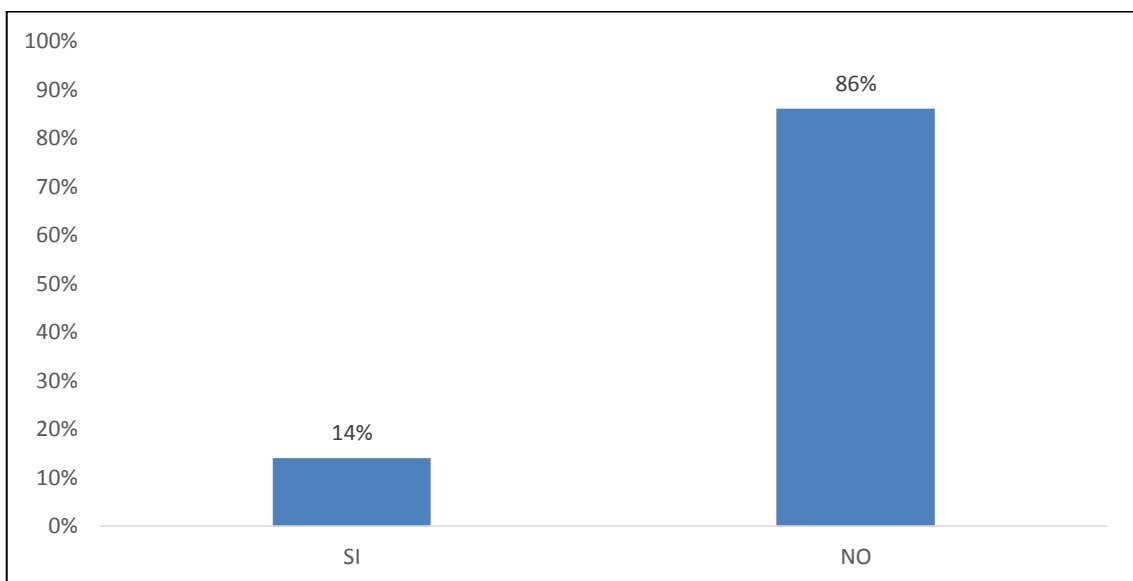
**Pregunta 4: ¿Conoce usted de las competencias exclusivas del Gobierno Provincial?**

Sobre las competencias exclusivas del Gobierno los datos son los siguientes el 86% dice que NO y el 14% refleja la respuesta que SI.

Tabla 7: competencias exclusivas del Gobierno Provincial

<b>¿Conoce usted de las competencias exclusivas del Gobierno Provincial?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>SI</b>	<b>19</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>
<b>NO</b>	<b>115</b>	<b>86%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 4: competencias exclusivas del Gobierno Provincial



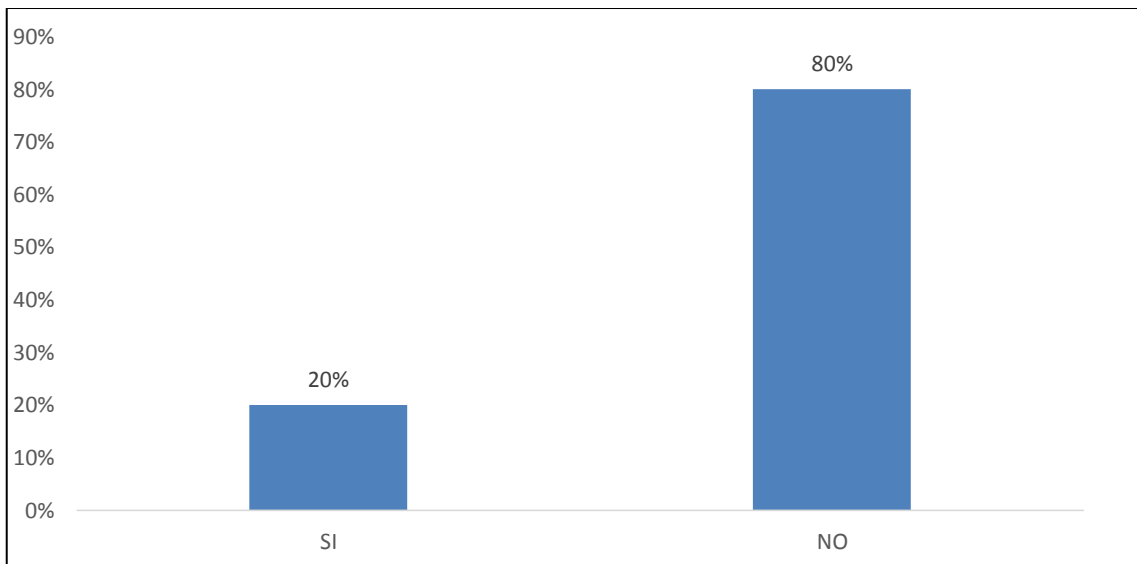
**Pregunta 5 ¿Considera que en la Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana?**

En la rendición de cuentas se presenta resultado sobre el 80% NO y el menor que es 20% SI.

Tabla 8: Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana.

<b>¿Considera que en la Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>SI</b>	<b>27</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>NO</b>	<b>107</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 5: Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación ciudadana.



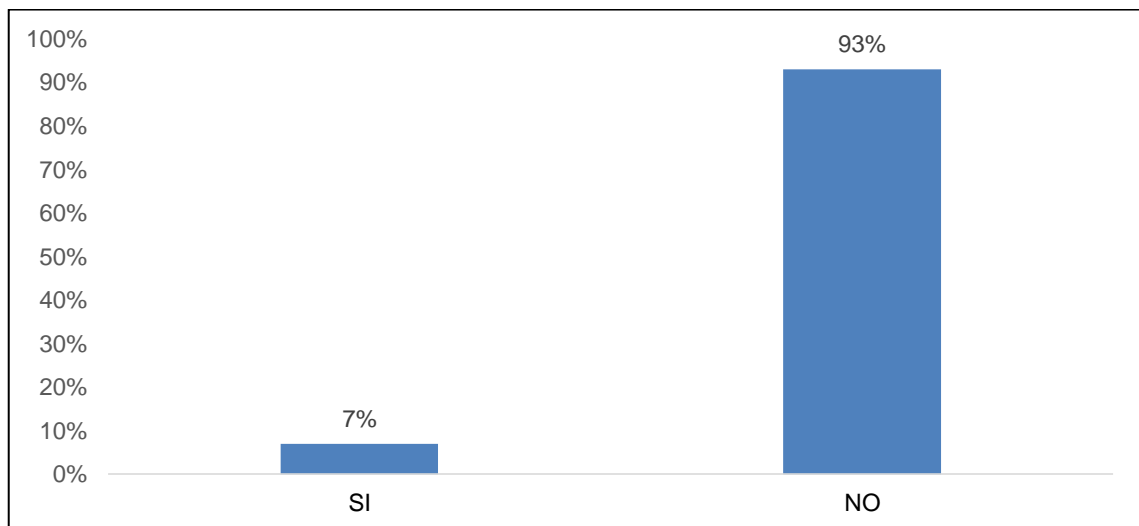
**Pregunta 6 ¿Considera que los empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo?**

Sobre los Empleados si realizan una buena gestión tiene el mayor porcentaje del 93% que NO y el 7% SI.

Tabla 9: los empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo

<b>¿Considera que los empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>SI</b>	<b>9</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
<b>NO</b>	<b>125</b>	<b>93%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 6: Empleados del GAD Provincial realizan un buen trabajo.



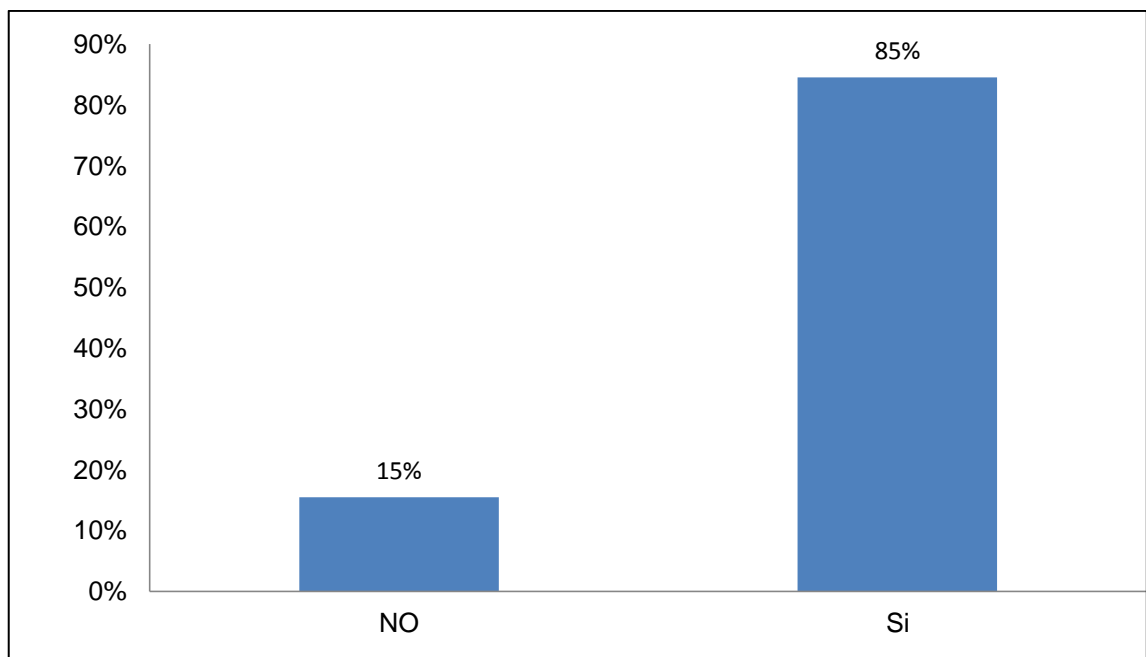
**Pregunta 7 ¿Cree pertinente que el GAD provincial debe disponer de una herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios públicos que laboran en esta institución?**

En el momento de consultar a los ciudadanos su porcentaje de desempeños en los puestos fueron el 85% SI y el 15% NO.

Tabla 10: Cree pertinente herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios público que laboran en esta institución

<b>¿Cree pertinente que el GAD provincial debe disponer de una herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios público que laboran en esta institución?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>NO</b>	<b>21</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>Si</b>	<b>113</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 7: Cree pertinente herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios públicos que laboran en esta institución



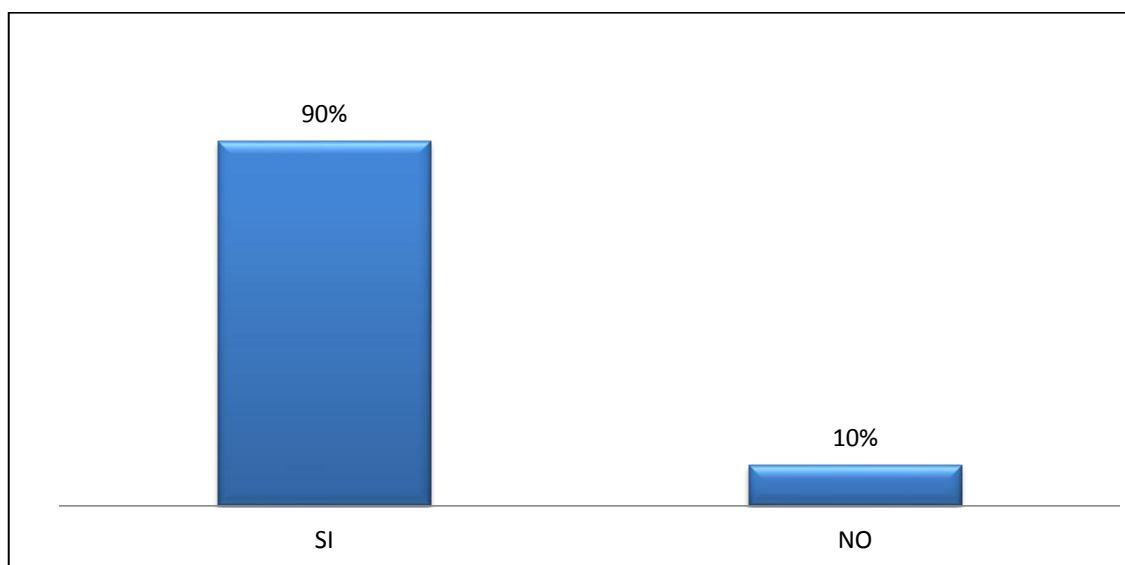
**Pregunta 8 ¿El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios?**

En cuanto a la herramienta que permita evaluar la gestión por resultados respondieron que 90% SI y el 10% NO.

Tabla 11: El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios

¿El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	121	90%	90%
NO	13	10%	100%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 8: El GAD provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institucional de la Gestión por Resultados Intermedios



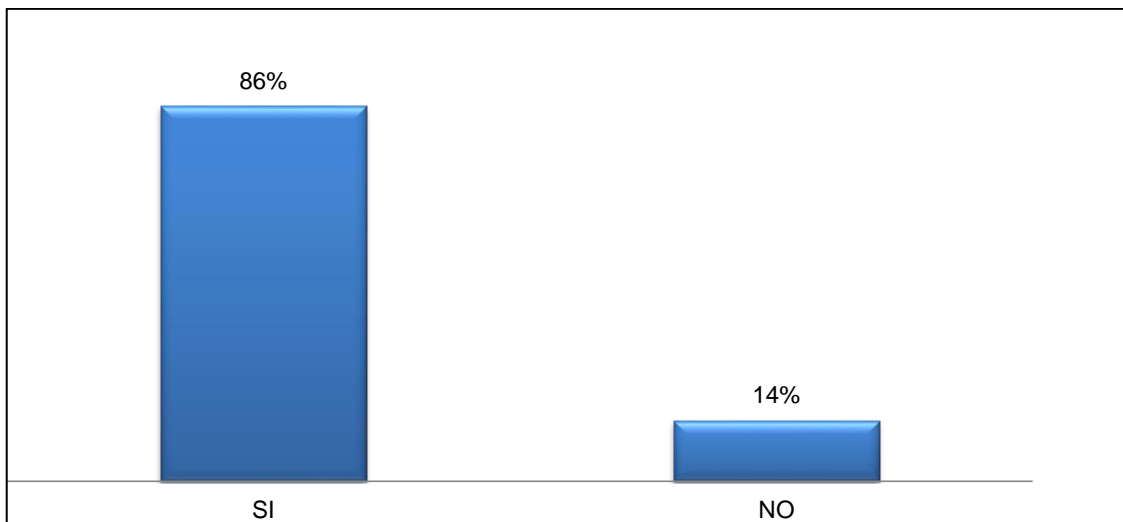
**9. ¿Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana?**

Sobre la gestión administrativa se obtuvo el 86% que SI y el 14% NO.

Tabla 12: Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana

<b>¿Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>SI</b>	<b>115</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>
<b>NO</b>	<b>19</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 9: Considera usted que el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana





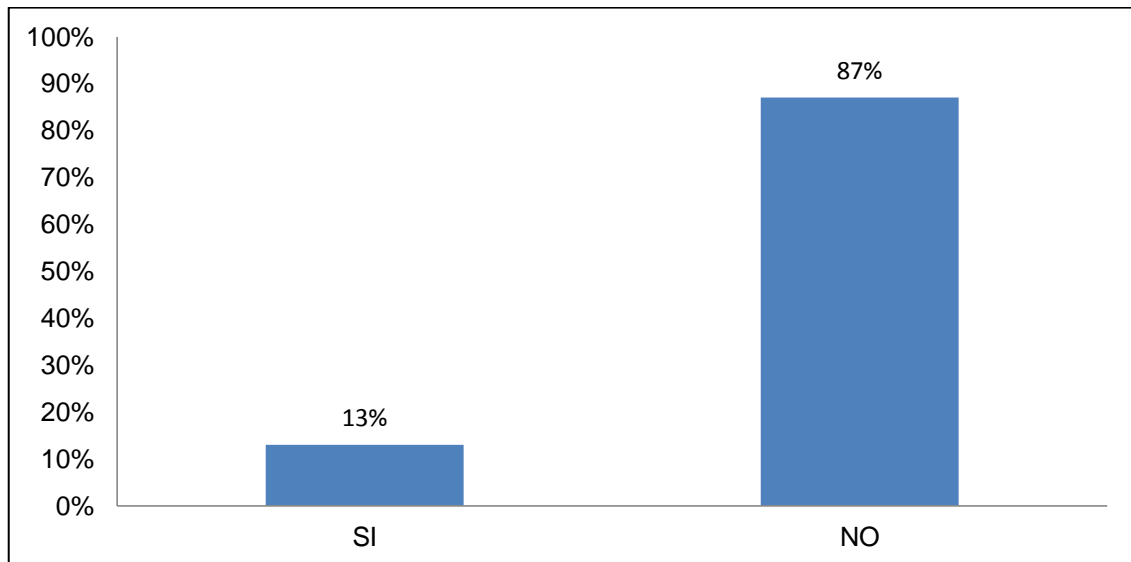
**Pregunta 10 ¿Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía?**

Se les encuestó a los ciudadanos sobre los proyectos que se ejecutan son de gran aceptación y se obtuvo el 87% NO y el 13% SI.

Tabla 13: Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía

¿Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	17	13%	13%
NO	117	87%	100%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>	

Gráfico 10: Considera que los proyectos que ejecuta el GAD provincial son de gran aceptación por la ciudadanía



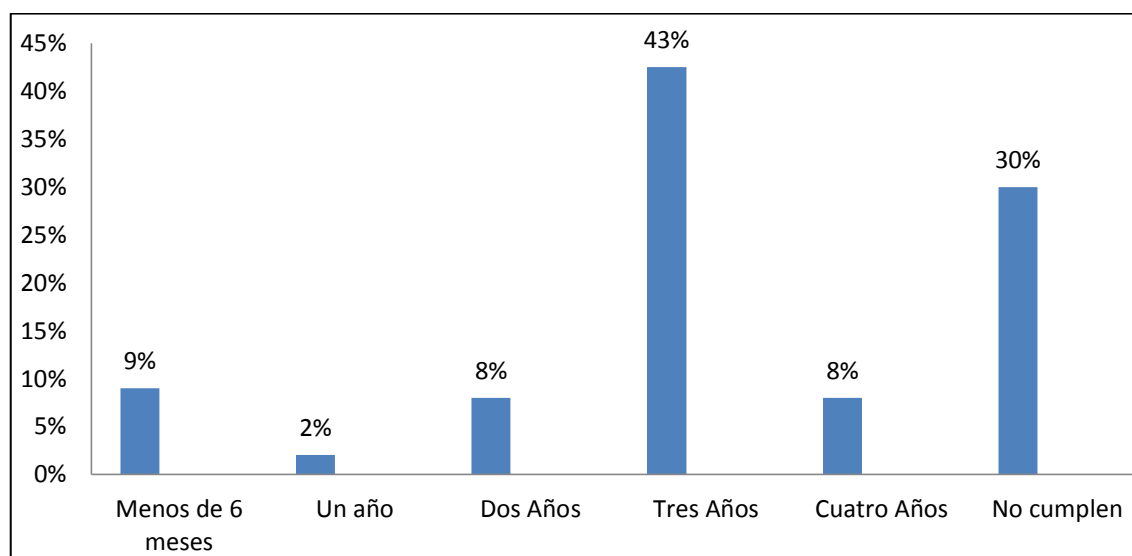
**Pregunta 11 ¿Los trámites en el GAD provincial de Orellana según su experiencia tienen una duración desde el ingreso a su ejecución de los tiempos siguientes?**

Sobre la demora de los tramites el porcentaje fue de 43% tres años, 30 % no cumple, 9% menos de 6 meses, 9% dos años, 8% cuatro años.

Tabla 14: Demora y cumplimiento de trámites

¿Los trámites en el GAD provincial de Orellana según su experiencia tienen según su experiencia tienen una duración desde el ingreso a su ejecución de los tiempos siguientes?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Menos de 6 meses	12	9%	9%
Un año	3	2%	11%
Dos Años	10,72	8%	19%
Tres Años	56,95	43%	62%
Cuatro Años	10,72	8%	70%
No cumplen	40,2	30%	100%
Total	133	100%	

Gráfico 11: Demora y cumplimiento de trámites



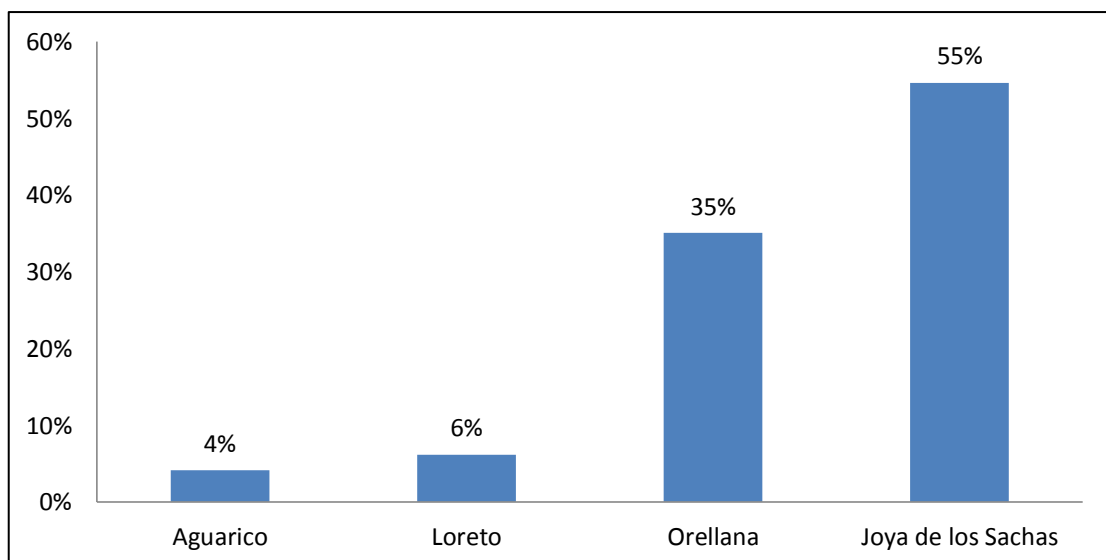
**Pregunta 12 ¿Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana?**

Según lo encuestado el mayor de los recursos que se orientan es del 100% joya de los sachas, 45% Orellana, 10% Loreto, 4% Aguarico.

Tabla 15: Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana

¿Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Aguarico	4	4%	4%
Loreto	6	6%	10%
Orellana	34	35%	45%
Joya de los Sachas	53	55%	100%
Total	97	100%	

Gráfico 12: Según su criterio, a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno provincia de Orellana



### 3.5.2 Encuestas a Servidores Públicos( anexo 2).

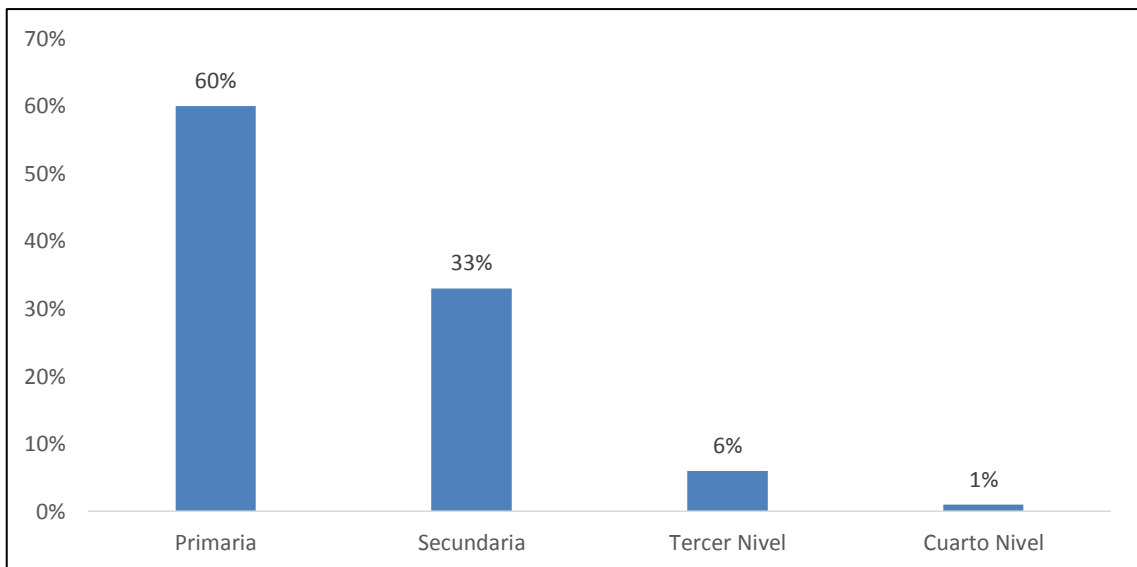
#### Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de educación?

El nivel de educación de los encuestados es el siguiente: 60% con educación primaria, el 33% con secundaria aprobada, 6% con tercer nivel y el 1% con títulos de cuarto nivel.

Tabla 16: Nivel de educación de servidores públicos

Nivel Educación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primaria	79	60%	60%
Secundaria	43	33%	93%
Tercer Nivel	8	6%	99%
Cuarto Nivel	1	1%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 13: Nivel de educación de servidores públicos



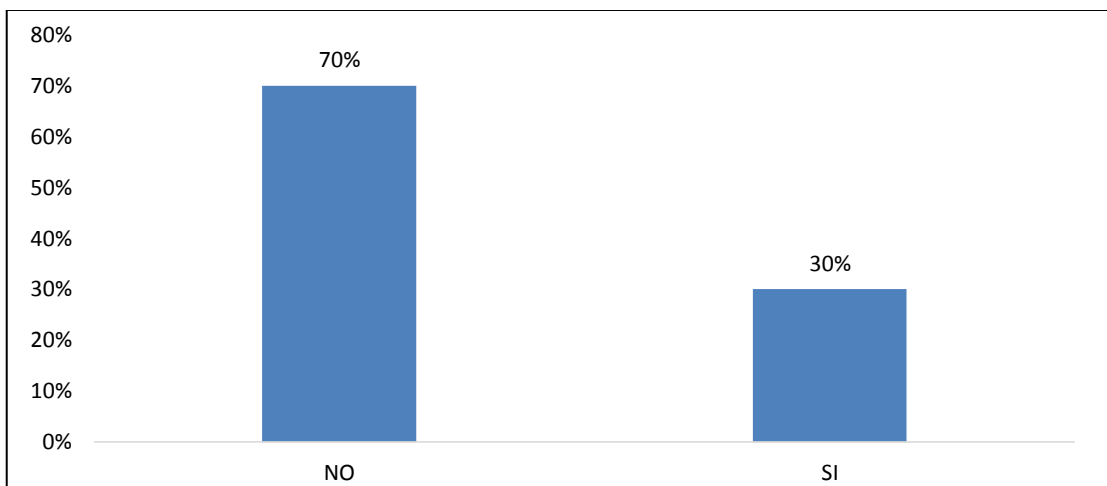
**Pregunta 2: ¿Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados?**

Al momento de consultar a los empleados del GAD sobre si conoce la de la Gestión para resultados las respuestas son como sigue: 70% no conoce y el 30 % si conoce pero no explica como lo hacen.

Tabla 17: Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados

¿Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NO	92	70%	70%
SI	39	30%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 14: Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados



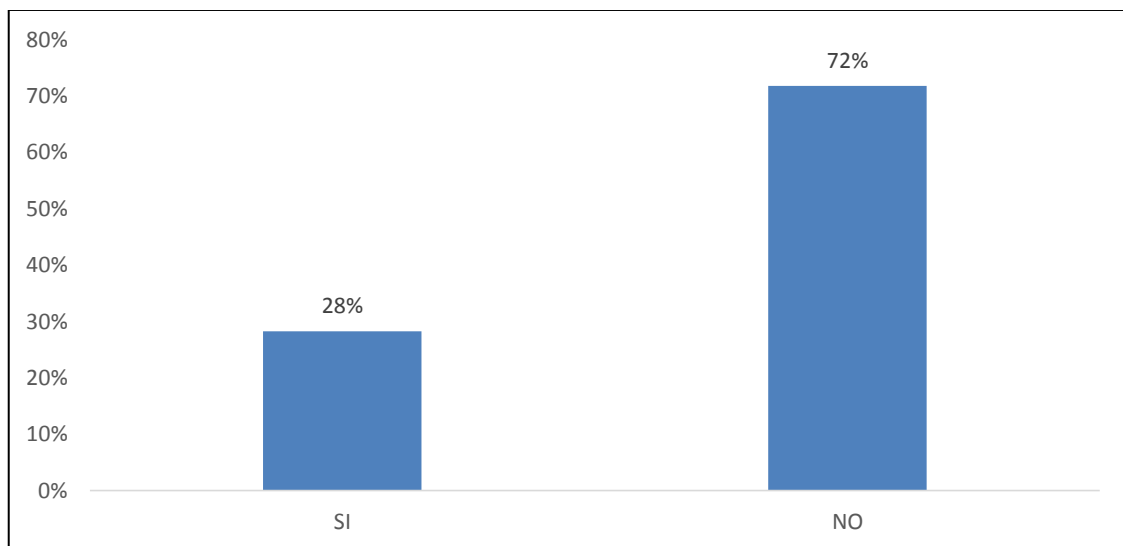
### Pregunta 3: ¿Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial?

Se consulta a los empleados sobre la Misión, Visión y valores del GAD descritos en el plan Estratégico, las respuestas son como sigue: el 28% responde que no conoce y el 72% no conoce.

Tabla 18: Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial

¿Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	37	28%	28%
NO	94	72%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 15: Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial



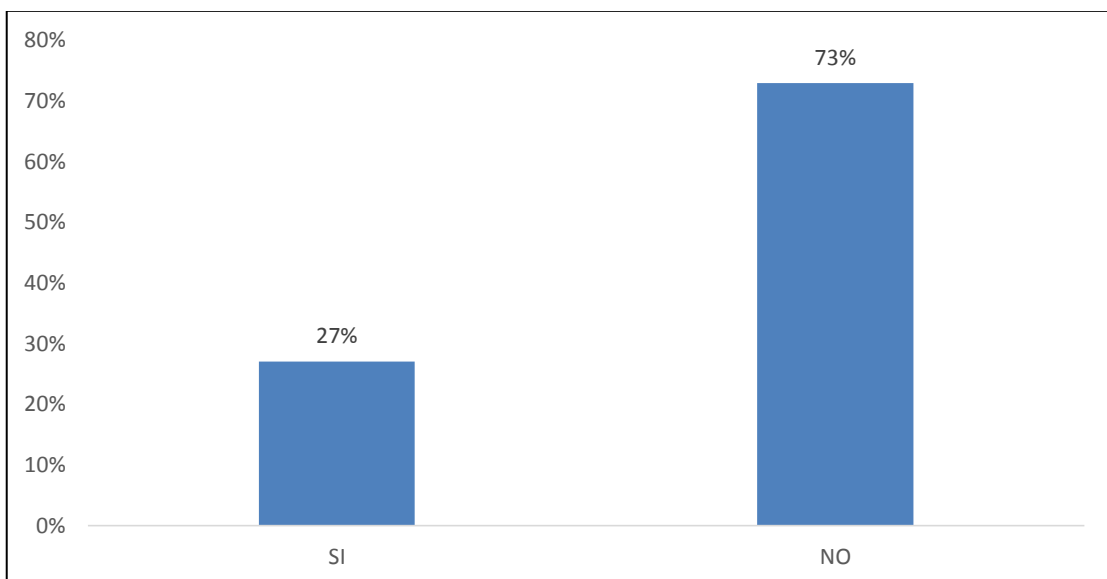
**Pregunta 4: ¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana?**

Sobre el nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos estratégicos institucionales, la respuesta fue la siguiente: 27% responde que sí y el 73% que no conoce.

Tabla 19: Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana

¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	35	27%	27%
NO	96	73%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 16: Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana



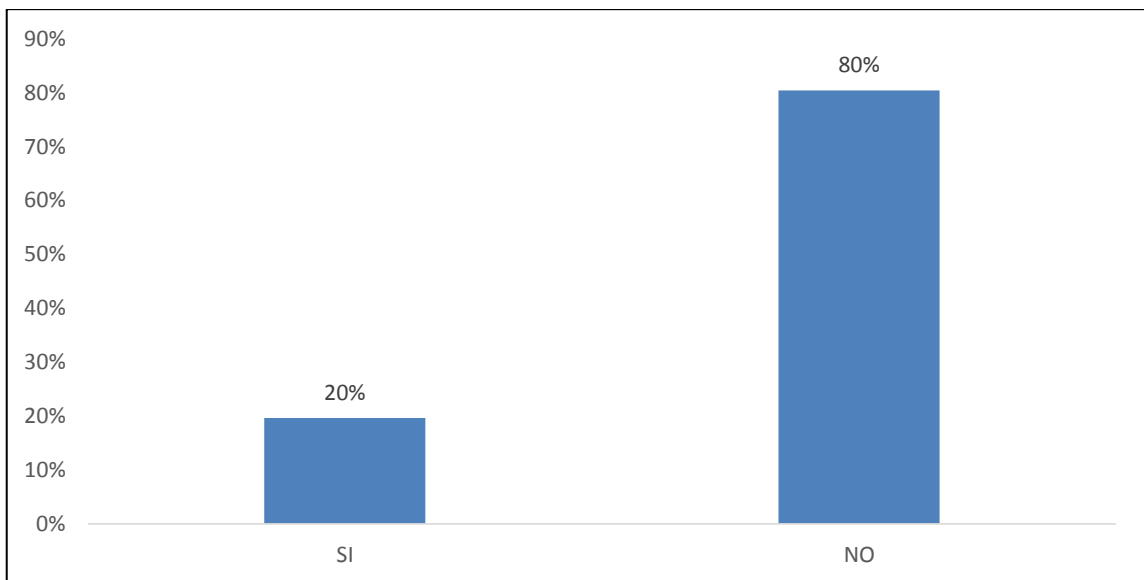
**Pregunta 5: ¿La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual?**

La planificación operativa a nivel en la institución es muy importante tenerla y aplicarla por ello en la encuesta se consulta sobre esto en la respuesta es como sigue: el 20% indica que si disponen y el 80% que no cuentan con esta información.

Tabla 20: La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual

¿La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	32	20%	20%
NO	99	80%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 17: La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual





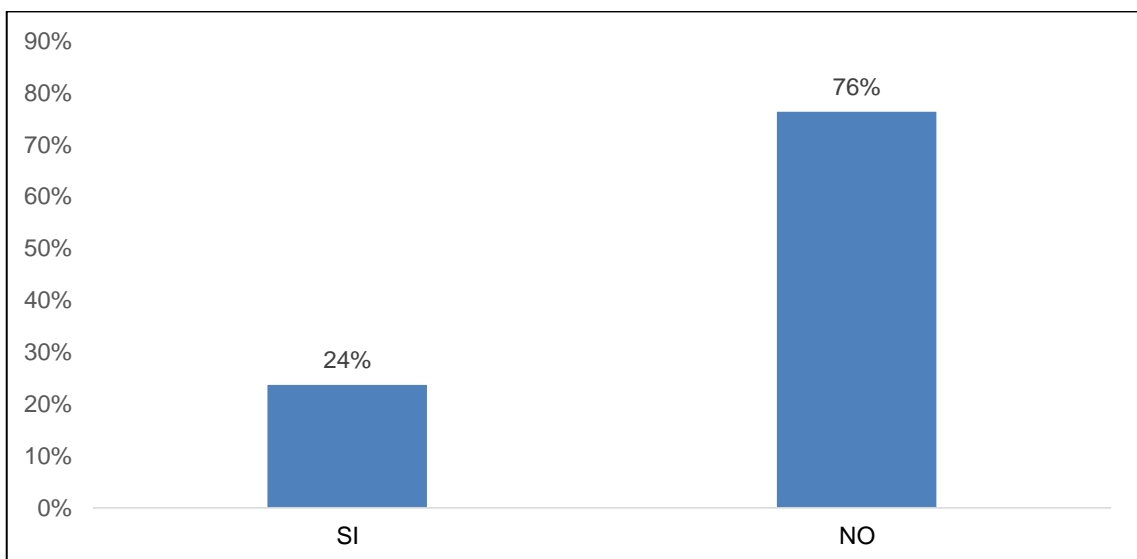
**Pregunta 6: ¿Tiene conocimiento de las: ¿actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio?**

En cuanto a las actividades y funciones que los empleados cumplen en su puesto y que permita ofrecer un buen servicio a la ciudadanía las respuestas con las siguientes: el 24% indica que sí y el 76% que no tiene conocimiento.

Tabla 21: Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio

¿Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	31	24%	24%
NO	100	76%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 18: Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio.



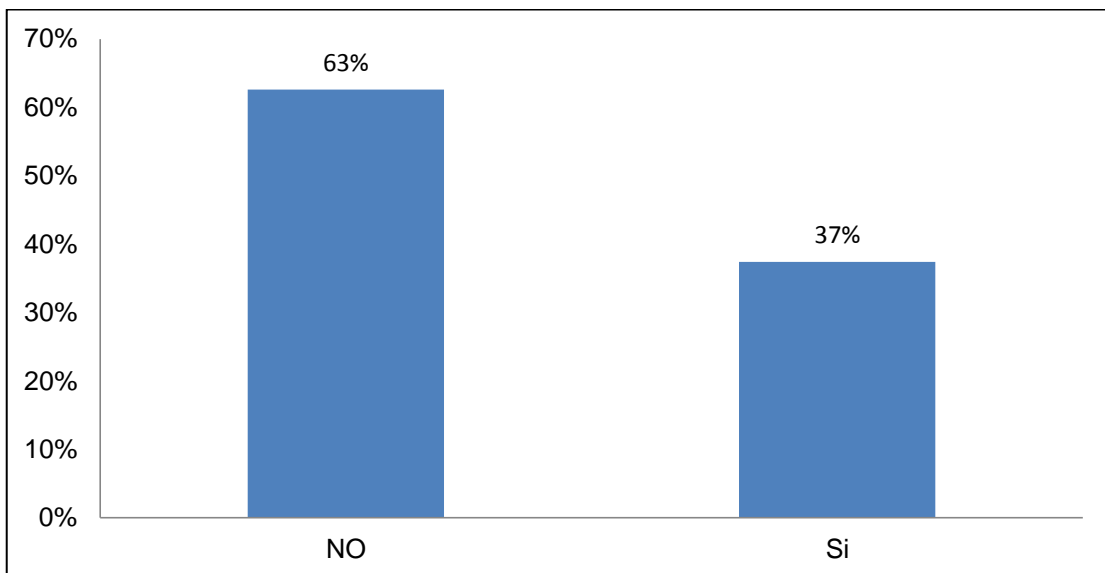
**Pregunta 7: ¿Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP?**

Al momento de consultar si la web institucional está actualizada, las respuestas son como sigue: el 63% señala que la web no está actualizada y el 37% que si se encuentra actualizada.

Tabla 22: Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP

¿Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NO	82	63%	63%
Si	49	37%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 19: Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP



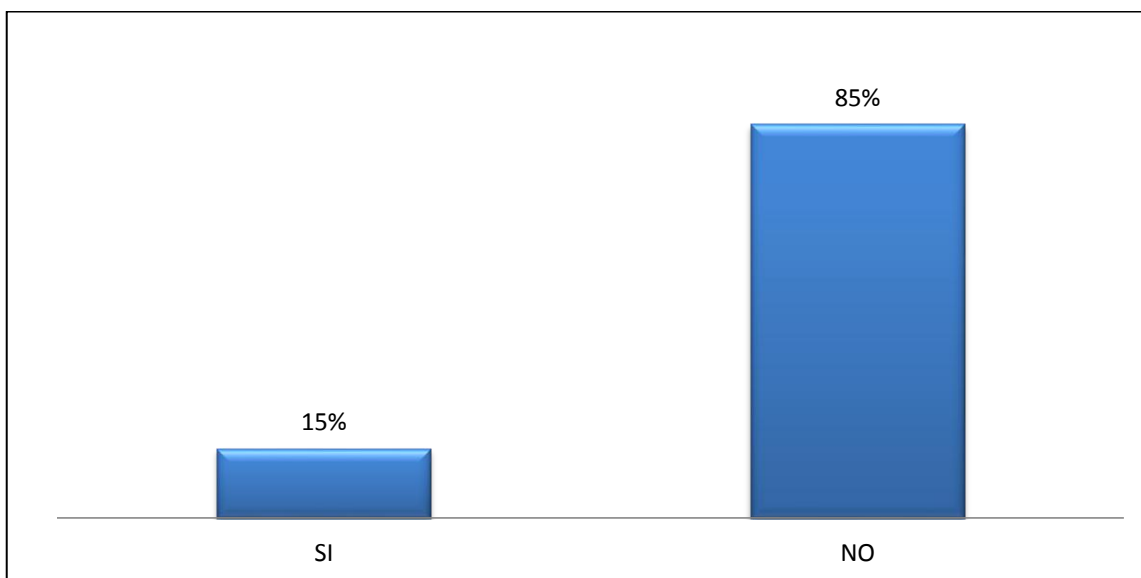
**Pregunta 8: ¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos?**

Se consulta a los empleados si el GAD dispone de una herramienta para evaluar el desempeño en los puestos y las respuestas contestadas son: 15% indica que si dispone y el 85% señala que el GAD no dispone de la herramienta.

Tabla 23: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos.

¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	20	15%	15%
NO	111	85%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 20: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos



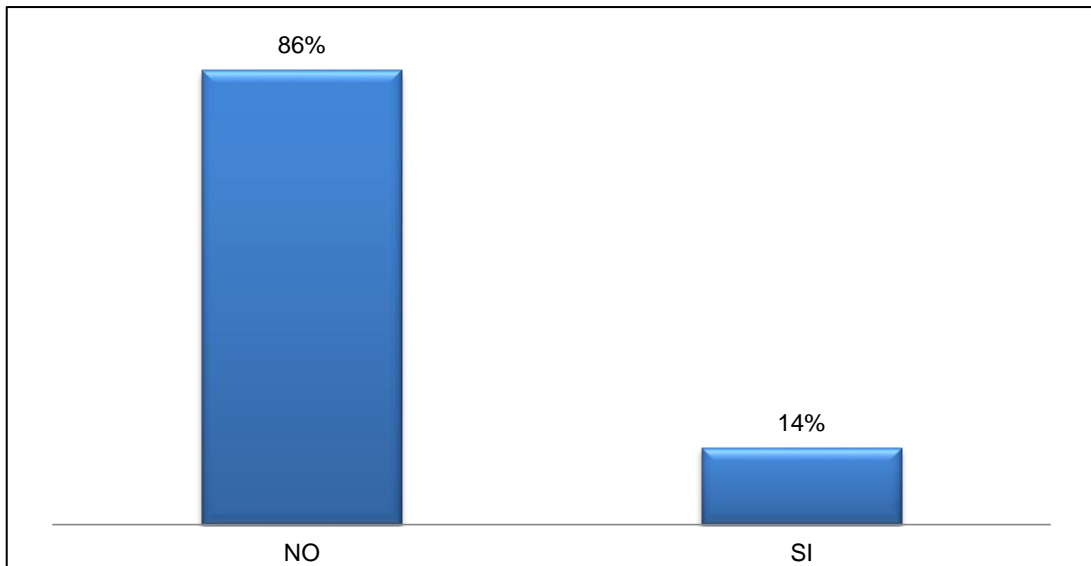
**Pregunta 9: ¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios?**

Se consulta a los empleados si conocen de la existencia de una herramienta para evaluar el desempeño institucional del GAD respecto a la gestión para resultados y las respuestas son: el 86% indica que no conoce y el 14% señala que si conoce.

Tabla 24: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios

¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NO	83	86%	86%
SI	14	14%	100%
Total	97	100%	

Gráfico 21: El Gobierno Provincial dispone de una herramienta para evaluar el desempeño institucional y la Gestión de los Resultados Intermedios



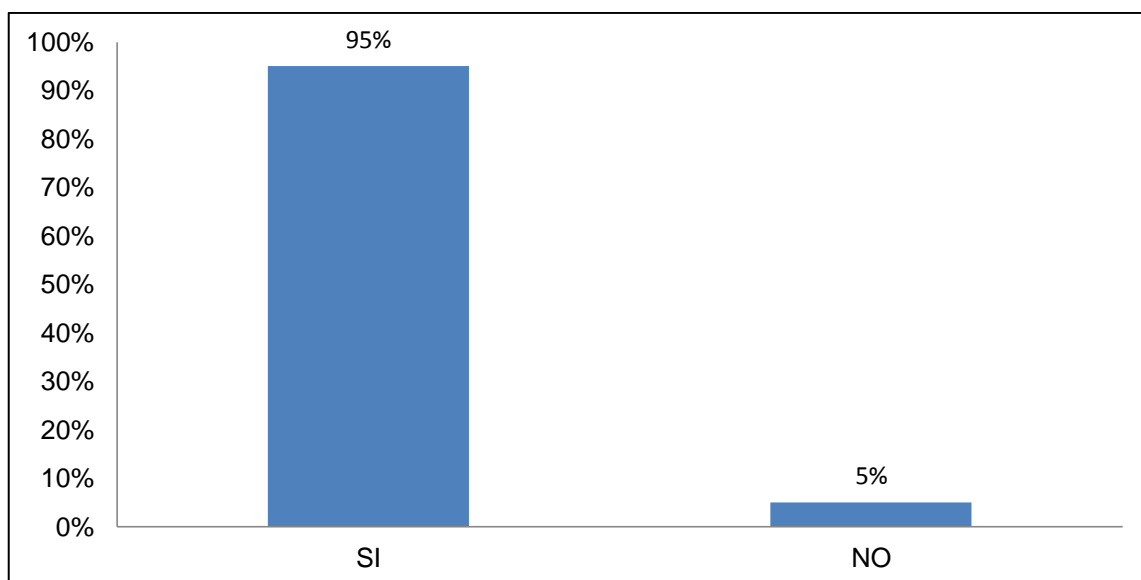
**Pregunta 10: Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana.**

Sobre la pregunta si el GAD provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la su gestión administrativa, las respuestas a los consultados son las siguientes: el 95% señala que si se debe mejorar y el 5% señala que no es necesario.

Tabla 25: Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana

¿Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	124	95%	95%
NO	7	5%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 22: Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana



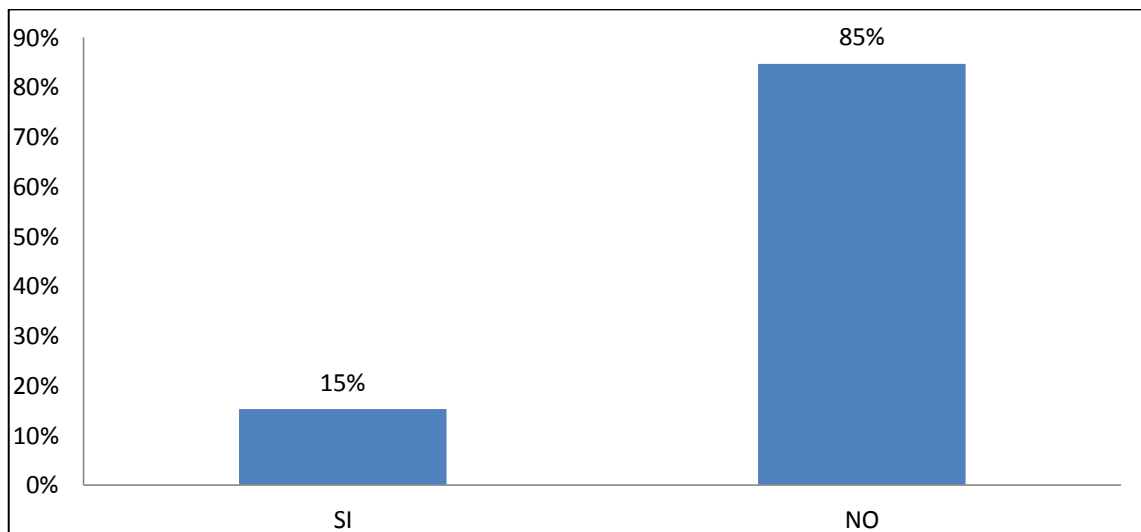
**Pregunta 11: ¿Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa?**

Se consulta a los empleados si es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto para poder evaluar la eficiencia administrativa, las respuestas de los encuestados fueron las siguientes: el 15% indica que no le gustaría y el 85% que no

Tabla 26: Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa

¿Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	20	15%	15%
NO	111	85%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 23: Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa



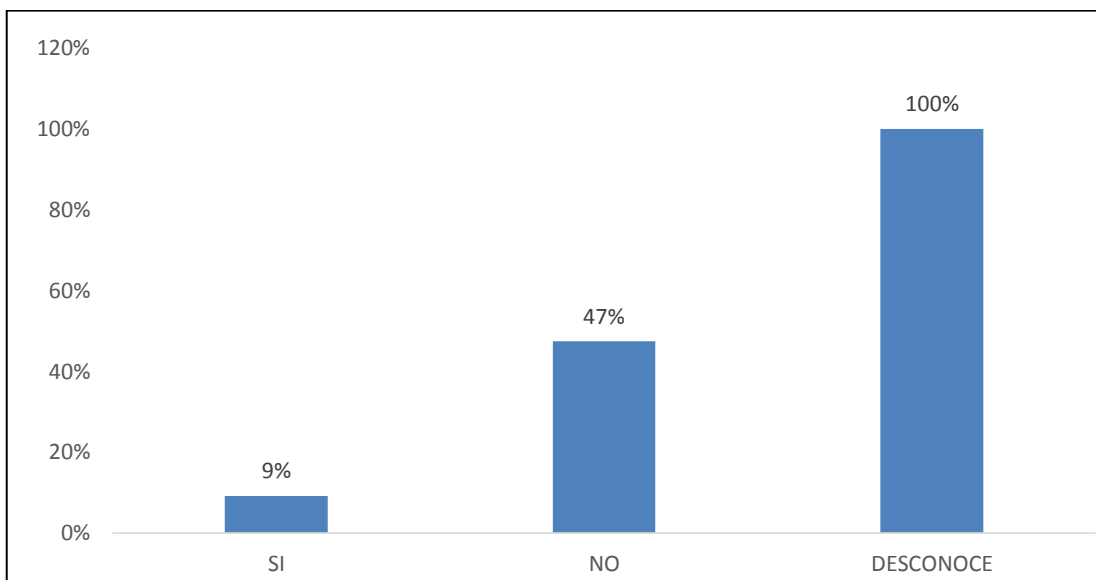
**Pregunta 12: ¿Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos?**

Sobre si creen los empleados del GAD provincial en que los presupuestos participativos mejoran las condiciones de vida de la sociedad, las respuestas son como sigue: el 12% indica que si, el 38% que no ha cambiado las condiciones de vida y el 53% que desconoce.

Tabla 27: Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos

12. ¿Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	12	9%	9%
NO	50	38%	47%
DESCONOCE	69	53%	100%
Total	131	100%	

Gráfico 24: Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos



### **3.5.3 Diagnósticos y Análisis de GAD Provincial de Orellana.**

El Diagnóstico es el primer paso para implementar el Modelo de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral o BSC.

#### **3.5.3.1 Situación Institucional**

##### **a) Gestión del Talento Humano.**

- El GADPO cuenta con experiencia en la ejecución de trabajos con modelo de participación ciudadana.
- Experiencia en gestión de actividades vinculadas a proyectos de desarrollo agropecuario.
- Personal no cumple con el perfil profesional para procesos de planificación.
- Se cuenta con una Dirección de Talento Humano.
- Carece la institución de un plan de Monitoreo y Evaluación del Talento Humano, en la evaluación anual que exige el Ministerio de Relaciones Laborales los resultados son subjetivos.
- Existe un plan de capacitación del Talento Humano que se formula sobre necesidades personales y no sobre el rol de los puestos.
- La estructura orgánica presenta un modelo militar que no vincula al sistema de participación ciudadana en el cogobierno.
- La estructura Orgánica esta desactualizada en relación a las nuevas competencias asumidas.

##### **b) Gestión Financiera Institucional.**

- Existe dependencia casi total de la transferencia de recursos desde el gobierno central.
- Los escasos recursos que reciben son por pago de valores por pliegos para procesos de contratación pública.
- El gasto corriente se ubica en el 30% del total del presupuesto institucional.
- Incumplimiento de pagos a proveedores.



- Los valores de inversión en los llamados presupuestos participativos es de 4.592.918,03 dólares.

**c) Inversiones.**

- Los montos de inversión se ejecutan sin relación al Plan de Desarrollo.
- Los procesos de contratación pública no reportan expedientes que indiquen a que proyecto se cargan las compras públicas.
- Los bienes entregados a las comunidades rurales se ejecutan a través del mecanismo conocido como los presupuestos participativos.

Los valores de inversión y gasto corrientes se ejecutan de la manera siguiente:

Tabla 28: Descripción de los Ingresos

<b>DESCRIPCIÓN DE INGRESOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE INGRESOS</b>		<b>29.655.342,96</b>
Impuestos, Tasas, Prestación de Servicios	22.566,39	
Ejecución de finanzas y no especificados	199.340,96	
Transferencia a Gobiernos Provinciales	20.528.984,97	
Transferencia competencia riego y drenaje	300.354,71	
Ley 010 ecodesarrollo regional amazónico	8.600.000,00	
Sector Privado	4.095,93	
<b>DESCRIPCIÓN DE GASTOS</b>		<b>29.655.342,97</b>
<b>ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>		<b>4.754.704,71</b>
Gestión Administrativa	3.982.913,11	
Gestión Financiera	737.421,16	
Auditoría Interna	34.370,44	
<b>OBRA PÚBLICA Y SOCIAL</b>		<b>16.939.191,34</b>
Nacionalidades	797.986,18	
Obras Públicas	12.451.709,74	
Participación Ciudadana	2.326.106,91	
Planificación	1.363.388,51	
<b>FOMENTO PRODUCTIVO Y TURISMO</b>		<b>5.792.406,84</b>
Fomento Productivo.	4.370.826,00	
Fomento Turístico	1.421.580,84	
<b>GESTION AMBIENTAL</b>		<b>1.869.040,08</b>
Gestión Ambiental	1.869.040,08	
<b>EMPRESAS PÚBLICAS</b>		<b>300.000,00</b>

Fuente: Cartilla de los Presupuestos Participativos del año 2018.  
Elaborado: Yessenia Paola Brito.

**d) Contratación Pública.**

- En la web del SERCOP y página del GAD provincial se observan que los procesos no son cerrados correctamente y sigue constando como en ejecución.
- Existe un excesivo número de procesos contratado por ínfimas cuantías en el año 2017 (521) , lo que es indicador de que existe improvisación en la planificación, por tanto, tienen que recurrir a este medio.
- La contratación pública no está apoyando al desarrollo local porque la mayoría de los contratistas son externos al territorio provincial.
- Los trámites de contratación frecuentemente son declarados desierto lo que ocasiona demora en la ejecución de proyectos.

**e) Procesos**

- Los productos objeto de la contratación pública no se articulan a los componentes de proyectos de desarrollo, los productos adquiridos para ser entregados a través de los llamados presupuestos participativos que se pueden evidenciar en la cartilla 2018 no son vinculados a indicadores de nivel de resultados y por tanto estos productos quedan huérfanos y no contribuyen al logro de resultados.
- Se ha omitido dentro del Modelo de Gestión del GAD Provincial lo que señala el Art. 2 numeral 1 del Código de Planificación y Finanzas Públicas de trabajar en la Gestión para Resultados.
- La estructura orgánica obstaculiza la gestión por procesos para su ejecución a partir del año 2014, no se la ha rediseñado para ejecutar el Plan de Desarrollo Provincial 2014-2019.

**f) Gestión Técnica de las competencias**

- Personal técnico con cumple con el perfil requerido para los puestos.
- La mayoría de personal que se encuentra en proceso de formación está cursando carreras distintas a los puestos que ocupa.
- Existe reducido número de profesionales que ejecutan actividades con responsabilidad.
- No se cuenta con planes estratégicos que orienten las inversiones según las competencias exclusivas y asumidas por descentralización.

**g) Planificación del Desarrollo.**

En el Plan de Desarrollo 2014-2019 se registran la siguiente información vinculada al desarrollo:

Tabla 29: Planificación del desarrollo 2014-2019

Objetivos Estratégicos de Desarrollo	Indicadores de Gestión	Meta de Gestión	Programas/Proyecto	Metas de Resultados	Indicadores de resultados	Línea de Base	Año Base	Presupuesto Referencial por Programa	Año de Cumplimiento
a) Fortalecer el manejo de la cuenca hidrográfica del Bajo Napo, dentro de la jurisdicción de la provincia de Orellana, asegurando el respeto a la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.	% de Inversión del GAD provincial en el fortalecimiento del manejo adecuado de la cuenca hídrica del bajo Napo.	Al año 2019, se ha invertido el 6% del presupuesto asignado al Gobierno Provincial en el Fortalecimiento del manejo de la cuenca hídrica del Bajo Napo dentro de la provincia de Orellana, asegurando el respeto a la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.	Programa de difusión ambiental	Alcanzar el 15% de comunidades de la provincia capacitadas y concienciadas en el cuidado del medio ambiente hasta el 2019	% de comunidades de la provincia capacitadas y concienciadas en el cuidado del medio ambiente	0%	2.014	637.211,00	2.019
			Programa de Prevención y Control de la contaminación	Realizar 90% de Inspecciones ambientales anualmente	% de inspecciones de eventos ambientales antropogénicos realizados.	0	2.014	2.078.503,00	2.019
				Realizar 150 monitoreos de matrices ambientales anualmente	Nº de monitoreos de matrices ambientales realizados	0	2.014		
				Realizar el 90% de informes de análisis de muestras de matrices anualmente	% de análisis de muestras de matrices de agua ,suelo, sedimentos, plantas ,aires, ruido, alimentos y balanceados realizados.	0%	2.014		
				Obtener el licenciamiento ambiental ante el MAE del 90% de las obras realizadas por el GADPO e ingresar su solicitud ante el CGA anualmente.	% de licencias ambientales de las obras realizadas por el GADPO obtenidas.	0%	2.014		

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019.  
Elaborado: Yessenia Paola Brito.

Tabla 30: Planificación del desarrollo 2014-2019

Objetivos Estratégicos de Desarrollo	Indicadores de Gestión	Meta de Gestión	Programas /Proyecto	Metas de Resultados	Indicadores de resultados	Línea de Base	Año Base	Presupuesto Referencial por Programa	Año de Cumplimiento
a) Fortalecer el manejo de la cuenca hidrográfica del Bajo Napo, dentro de la jurisdicción de la provincia de Orellana, asegurando el respeto a la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.	% de Inversión del GAD provincial en el fortalecimiento del manejo de la cuenca hídrica del bajo Napo.	Al año 2019, se ha invertido el 6% del presupuesto asignado al Gobierno Provincial en el Fortalecimiento del manejo de la cuenca hídrica del Bajo Napo dentro de la provincia de Orellana, asegurando el respeto a la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.	Programa de Patrimonio Natural	Reforestar el 23% de hectáreas en las riveras del Rio Napo al 2019	% de hectáreas reforestadas en áreas degradadas de la riveras del río Napo.	3%	2.014	3.112.906,00	2.019
				Implementar 1centro de acopio para productos forestales maderables y no maderables al 2019	N° de centros de centros de acopio implementados para la comercialización de productos forestales maderables y no maderables.	0	2.014		
				Recuperar el 20% de hectáreas de suelo degradado dentro de las propiedades de agricultores solicitantes ,implementando plantaciones forestales con especies maderables hasta el 2019.	% de hectáreas de suelo degradadas recuperadas en las propiedades de los agricultores solicitantes, implementando plantaciones forestales con especies maderables.	0%	2.014		
				Entregar 50% de plantas de especies maderables ,conservación y ornamentales para la ejecución de programas de reforestación en la provincia anualmente.	% de plantas de especies maderables ,conservación y ornamentales entregadas para la ejecución de programas de forestación.	0%	2.014		
				beneficiar 10% de las fincas de solicitantes con incentivos forestales hasta el 2019.	% de fincas beneficiadas con mecanismos de compensación por servicios ambientales.	0%	2.014		
				Firmar 4 acuerdos para manejo de las riveras de los ríos al 2019.	N° de acuerdos firmados para manejo de las riveras de los ríos.	0	2.014		
			Programa de Riego y Drenaje	Recuperar el 22% de hectáreas de suelos inundados o inundables en las propiedades de agricultores solicitantes ,implementando sistemas de drenaje , hasta el 2019.	% de hectáreas de suelos inundados e inundables recuperados en las propiedades de agricultores solicitantes , implementando sistemas de drenaje.	0%	2.014	1.201.419,00	2.019

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019.  
Elaborado: Yessenia Paola Brito.

Tabla 31: Planificación del desarrollo 2014-2019

Objetivos Estratégicos de Desarrollo	Indicadores de Gestión	Meta de Gestión	Programas /Proyecto	Metas de Resultados	Indicadores de resultados	Línea de Base	Año Base	Presupuesto Referencial por Programa	Año de Cumplimiento
b) Impulsar la producción diversificada, considerando la aptitud y vocación del territorio a través del desarrollo de nuevas tecnologías, para mejorar los ingresos económicos del sector no petrolero de la provincia, aprovechando los recursos y saberes de los pueblos y nacionalidades sin comprometer la sostenibilidad ambiental.	% de producción diversificada ,considerando la aptitud y vocación del territorio a través del desarrollo de nuevas tecnologías	Al año 2019 se ha logrado impulsar en un 20% la producción diversificada ,considerando la aptitud y vocación del territorio a través del desarrollo de nuevas tecnologías ,para mejorar los ingresos económicos del sector no petrolero de la provincia, aprovechando los recursos y saberes de los pueblos y nacionalidades sin comprometer la sostenibilidad ambiental.	Programa de Fortalecimiento de Empresas Públicas	Construir e Implementar una Planta piscícola de procesamiento, equipada y funcional para el fortalecimiento de la EP Calmituyacu al 2019.	N° de Plantas piscícolas de procesamiento equipadas y funcionando para el fortalecimiento de la EP CALMITUYACO.	0	2.014	4.218.000,00	2.019
				Implementar una unidad de almacenamiento de materia prima equipada y funcional para la fabricación de balanceados al 2019.	N° de unidades de almacenamiento de materia prima construidas ,equipadas y funcionales para la fabricación de balanceados de la Empresa Pública BAO -EP.	0	2.014		
				Implementar una unidad de peletizado en línea para el terminado de balanceados al 2019.	N° de unidades de peletizados en línea para el terminado de balanceados.	0	2.014		
				Implementar tres procesos de comercialización para el fortalecimiento de las empresas públicas al 2019.	N° de procesos de comercialización de las empresas públicas implementados	0	2.014		
				Construir e implementar una planta de producción y comercialización de calzado ,textil y cuero para el fortalecimiento dela EP EMPROCOM al 2019.	N° de Plantas de producción de y comercialización de calado, textil y cuero para el fortalecimiento de la EP EMPROCOM.	0	2.014		
				Implementar dos unidades de negocios turísticos al 2019.	N° de Unidades de negocios turísticos implementados y funcionando.	0	2.014		

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019.

Elaborado: Yessenia Paola Brito.

Tabla 32: Planificación del desarrollo 2014-2019

Objetivos Estratégicos de Desarrollo	Indicadores de Gestión	Meta de Gestión	Programas/Proyecto	Metas de Resultados	Indicadores de resultados	Línea de Base	Año Base	Presupuesto Referencial por Programa	Año de Cumplimiento
c) Fortalecer el proceso de participación ciudadana que privilegie el enfoque de derechos para incidir en el desarrollo humano y económico local.	% de Participación activa de la ciudadanía en la gestión pública y presupuestación participativa.	Al año 2019, se alcanza un 80% de participación activa de la ciudadanía en la gestión pública y presupuestación participativa ,enmarcado en las competencias de cada nivel de gobierno.	Programa de distribución de presupuestos participativos	Alcanzar el 16% de participación activa de la ciudadanía en la gestión pública y presupuestación participativa anualmente	% de participación activa de la ciudadanía en la gestión pública y presupuesto participativo.	0%	2.014	30.640.000,00	2.019
			Programa de promoción de una cultura ciudadana y el patrimonio inmaterial	Realizar 25 eventos culturales y deportivos para dinamizar la economía local al 2019.	Nº de eventos culturales y deportivos realizados para dinamizar la economía local	5	2.015	5.936.000,00	2.019
			Programa de construcción y mejoramiento de la infraestructura institucional y de interés social	Dotar de 20 viviendas para mejorar la calidad de vida de las personas contempladas en los grupos de atención prioritaria en el sector rural al 2019.	Nº de viviendas dotadas a grupos de atención prioritaria del sector rural para mejorar la calidad de vida.	0	2.015	5.000.000,00	2.019
				Construir 1 obra de infraestructura institucional y 5 de infraestructura comunitaria para el desarrollo al 2019.	Nº de obras de infraestructura institucional y comunitaria construidas para el desarrollo.	0	2.014		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>								<b>52.824.039,00</b>	

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019.  
Elaborado: Yessenia Paola Brito.

Según las tablas anteriores que corresponden a los Programas/proyectos a ejecutar por el Gobierno Provincial e indicados en el Plan de Desarrollo 2014-2019 se tiene las observaciones siguientes:

- Existe una confusión de conceptos entre lo que es un Plan de Desarrollo que tiene una temporalidad no menor a 12 años y un Plan Estratégico que tiene un alcance de 4 años o el periodo de gestión administrativa, que en este caso llega hasta el año 2019.
- La Planificación del Desarrollo del GAD provincial según se indica se rigen por tres objetivos estratégicos mismos que cobijan a programas que tiene que ver con dos competencias exclusivas como son: el fomento productivo y gestión ambiental, se vincula un objetivo con una competencia concurrente cuya rectoría tiene la Secretaría Nacional del Agua quien es responsable de la Gestión de Cuencas Hidrográficas y algunos programas están bajo un objetivo que promueve la participación de los ciudadanos en la gestión pública. Se observa claramente que no son tomadas en cuenta las siguientes competencias exclusivas: Fomento Agropecuario, Vialidad Rural y Cooperación Internacional.
- La redacción de las metas e indicadores de gestión tienen errores en la formulación y no tienen relación con los programas a ejecutarse. En este tipo de instrumento como es el Plan de Desarrollo no deben constar los indicadores de Gestión que es de corto plazo. En la formulación se utilizan diferentes unidades de medidas entre la meta y el indicador, esto genera problemas para evaluar.
- Los Indicadores y Metas de Desarrollo no corresponden al propósito de los programas indicados, según su redacción corresponden a indicadores y metas del nivel de componentes (nivel gestión - productos) y en algunos casos son indicadores de insumos y procesos.

## h) Indicadores de Gestión del GAD Provincial

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana reportan indicadores de Gestión anual dentro de su página Web y realizado el análisis se presentan los siguientes casos:

Tipo (Programa, proyecto)	Nombre del programa, proyecto	Objetivos estratégicos	Metas
Proyecto	Fortalecimiento de la seguridad ciudadana en la provincia de Orellana.	Fortalecer el proceso de participación ciudadana que privilegie el enfoque de derechos para incidir en el desarrollo humano y económico local.	Alcanzar un 0,01% de la participación activa de la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de la mesa de seguridad ciudadana y TIC's para mejorar la calidad de vida en la provincia de Orellana al 2017.
Proyecto	Fortalecimiento socio organizativo y empresarial de actores territoriales de la mesa de mujeres en la provincia de Orellana.	Fortalecer el proceso de participación ciudadana que privilegie el enfoque de derechos para incidir en el desarrollo humano y económico local.	Alcanzar un 0,23% de la participación activa de la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de la mesa provincial de mujeres para mejorar la calidad de vida en la provincia de Orellana al 2017.
Proyecto	Fomento y fortalecimiento de eventos tradicionales locales de integración familiar en el territorio de la provincia.	Fortalecer el proceso de participación ciudadana que privilegie el enfoque de derechos para incidir en el desarrollo humano y económico local.	Promover 2 eventos culturales y deportivos para fortalecer la integración social de actores territoriales de la provincia de Orellana al 2017.

Fuente: Página Web del GADPO , LOTAIP 2017.

Según la tabla anterior se indica que la gestión anual de los programas lo ejecuta a través de proyectos y sus metas se redactan como resultados finales o de impactos lo cual es subjetivo de evaluar entre participar y mejorar la calidad de vida.

### 3.5.3.2 Análisis de los servicios ofertados.

Los servicios que oferta el Gobierno provincial se indican a continuación:

- Según las encuestas aplicadas a los ciudadanos respecto a los servicios prestados señalan: son bajos en calidad y calidez reflejados por el desempeño de los trabajadores y empleados.



- Los servicios ofertados corresponden a los señalados por la constitución y básicamente son: Fomento Productivo, Fomento Agropecuario, Vialidad Rural, Gestión Ambiental, Fomento del Turismo. Sin embargo, en la planificación del desarrollo no se reportan proyectos que acojan todas las competencias.
- La forma de ejecutar proyectos a decir de las autoridades y empleados es a través de mesas temáticas y sectoriales, en estas instancias de incidencia ciudadana se legitiman: los presupuestos, se organizan los proyectos, se procede a la contratación pública y finalmente a la entrega de los bienes o servicios; según este análisis el Gobierno Provincial de Orellana dentro de la cadena de valor del sector público su accionar llega a nivel de insumos, procesos y productos; en ningún programa analizado según el Plan de Desarrollo el Gobierno Provincial llega al eslabón de **Resultados Intermedios** que corresponde al nivel de Propósito, esto según la metodología del marco lógico en la ejecución de proyectos de desarrollo.
- La asistencia técnica como un servicio a la sociedad y darles valor público a las competencias son de mediana calidad, se corrobora esta aseveración según las encuestas y entrevistas semiestructuradas a los presidentes de las mesas temáticas y dirigentes de comunidades rurales.
- En cuanto a la cobertura de los servicios como un indicador de área geográfica donde se ejecutan las competencias del Gobierno Provincial, se determina que el accionar mayoritariamente lo hacen en uno de los cuatro cantones, siendo el favorito de las autoridades el cantón Joya de los Sachas; realizado en análisis de intervención de este nivel de gobierno entre los urbano y rural se analiza que: en el sector urbano hay mayor inversión antes que en lo rural que es donde mayoritariamente deben ejecutar las competencias de. Fomento Agropecuario y Vialidad Rural.
- Según la encuesta a sociedad civil las acciones del GAD provincial no ha contribuido a mejorar el desarrollo Local.

### **3.5.3.3 Análisis de Competitividad.**

El análisis de la competitividad del Gobierno Seccional parte de la Misión mismo que se indica a continuación:

Fomentar el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de manera integral y equilibrada de la Provincia de Orellana, con una planificación participativa del desarrollo d forma técnica, respeta el Ordenamiento territorial, las normas legales nacionales y políticas públicas construidas con el pueblo como mandante.

Fuente: página web del Gobierno provincial de Orellana

En relación con la Misión Institucional 2014 – 2019, se indica lo siguiente:

Tabla 33: Análisis de competitividad

Población de Referencia:	Población total provincial: 136.396 - INEC 2010
Tipos de demandas ciudadanas que	Oferta de servicios de: Fomento Productivo, fomento Agropecuario, Vialidad Rural, Turismo Comunitario y Gestión Ambiental Provincial
Nivel de integración vertical:	<p>El diagrama muestra un flujo de servicios desde los proveedores hacia los demandantes. Este flujo está dividido por el poder de negociación, que se clasifica en 'Alto' (evade sus competencias, pero consigue proyectos) y 'BAJO' (desconocimiento de sus derechos y obligaciones como Gobierno seccional). Una flecha verde indica la dirección del flujo de servicios.</p>
Área geográfica del Mercado:	Cantón Orellana. Cantón Joya de los Sachas Cantón Aguarico Cantón Loreto

<p>Objetivos Estratégicos:</p>	<p>a) Fortalecer el manejo de la cuenca hidrográfica del Bajo Napo, dentro de la jurisdicción de la provincia de Orellana, asegurando el respeto a la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.</p> <p>b) Impulsar la producción diversificada, considerando la aptitud y vocación del territorio a través del desarrollo de nuevas tecnologías, para mejorar los ingresos económicos del sector no petrolero de la provincia, aprovechando los recursos y saberes de los pueblos y nacionalidades sin comprometer la</p>
<p>Los principios que rigen y orientan la Administración</p>	<p>No cuenta con principios y valores</p>

Elaborado: Yessenia Brito,2017

### 3.5.3.4 Análisis de la Situación del Macro y Microambiente.

- **Macro ambiente.**

Para en análisis del Macroambiente se toman en cuenta los siguientes aspectos: Político, Legal, Socio cultural y tecnológico, todos estos son factores externos que pueden afectar el desempeño del GAD frente a la ejecución de las actividades y funciones.

**Los factores críticos** que pueden o están afectando al GAD son los siguientes:

- Constitución: competencias específicas y concurrentes facilitan evadir procesos con participación ciudadana.
- Inestabilidad económica por dependencia del precio del petróleo
- Inestabilidad política nacional
- Oferta de recursos por parte de Cooperación Internacional
- Protocolos Internacionales sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.
- Incidencia de la participación ciudadana.
- Marco Legal sobre contratación pública hace que se direccionen las adquisiciones.
- Existencia del Plan Toda Una Vida es una condición a respetar y cumplir en materia de planificación desde lo local hasta lo nacional.

- **Microambiente.**

Como factores Microambientales incidentes de tipo externo a la Institución encontramos los siguientes:

- **Proveedores de bienes y Servicios.**

El SERCOP cuenta con normativas para la contratación pública responsable sin embargo los proveedores de bienes y servicios en ciertos casos incumplen los compromisos contractuales, existe otro problema sobre competencias desleal ya que los proveedores conocen con anticipación la demanda de bienes y servicios, este hecho de cierta manera afecta al GAD en su credibilidad y transparencia, otro factor identificado es que existe retraso en los procesos de adquisición y se suma la baja calidad de los bienes - servicios y precios elevados de las adquisiciones. En materia de consultorías y obras se direcciona la contratación a profesionales externos del territorio, esto según se indica en las entrevistas a informantes claves y encuestas aplicadas.

- **Ciudadanos y/o Usuarios.**

Los requirentes de los bienes y servicios constituyen los ciudadanos los cuales habitan en los sectores urbano y rural, en el proceso de y a quien se entrega se genera un sesgo, quienes reciben exigen porque participaron en la campaña electoral o mayoritariamente son adherentes al movimiento político de la autoridad. La demanda de bienes y servicios de los cantones es atendida según el número de votos que apoyan o que quieren captar las autoridades y es así que desde muchos años atrás las inversiones se ejecutan mayoritariamente en el cantón Joya de los Sachas y los ciudadanos de los demás cantones son menos atendidos, llegando al extremo que el cantón más alejado como Aguarico es tomado en cuenta solamente en época de votaciones al decir de su consejero provincial en una entrevista semi estructurada.

Los ciudadanos (as), inteligentemente presionan a la autoridad a cuenta de la participación ciudadana y exigen obras en el sector urbano principalmente en los barrios de las ciudades y precisamente en mantenimiento vial urbano donde de utiliza la figura

legal de delegación la competencia, pero sin recursos más sino se constituye en una autorización a quien requiere el servicio u obra.

- **Competidores.**

En el territorio de Orellana y en el proceso del Desarrollo Provincial existen competidores internos y externos, dentro de los principales se puede mencionar a los siguientes:

Tabla 34: Entidades competidoras y tareas que ejecutan

<b>Entidad</b>	<b>Tareas que ejecutan</b>
Organismos no Gubernamentales	Gestión Ambiental
Ministerio de Agricultura	Fomento Agropecuario y Comercialización
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Mantenimiento Vial de red estatal
Gobiernos Municipales	Mantenimiento Vial Rural ( GAD Municipal Sacha).
	Inversión en fomento productivo ( GAD Municipal Francisco de Orellana y Joya de los Sachas).

Elaborado: Yessenia Paola Brito- 2017.

Los denominados competidores tienen que ver en la oferta de bienes y servicios a las comunidades bajo circunstancias siguientes:

- No tener claro el régimen de competencias genera Incumplimiento de Planificación y coordinación interinstitucional para la entrega de bienes y servicios.
- Ofertas de obras y servicios en épocas de campañas electorales.

- Existe aún la entrega de obras y servicios para aquellos lugares y comunidades que apoyaron masivamente a los gobernantes de turno.
- El marketing político se confunde con las tareas de visibilidad que determinan las leyes ejecutar.

### **3.5.3.5 Diagnóstico y Análisis de la Participación Ciudadana.**

En cuanto a la participación ciudadana en el marco del desarrollo de la provincia de Orellana arroja resultados siguientes:

Se cuenta con un marco normativo nacional integrado por las leyes siguientes:

- Constitución de la República.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Código de Planificación y Finanzas Públicas.

Las normas legales indican que en cada nivel de gobierno se debe implementar de forma obligatoria un sistema de participación ciudadana, mismo que se legitima mediante una ordenanza. Al respecto del GAD provincial existe la norma denominada: ordenanza que regula la implementación y funcionamiento del Sistema de Participación Ciudadana en la provincia de Orellana, y en donde se describe claramente que en este nivel de gobierno en materia de incidencia ciudadana se deben respetar los siguientes momentos:

- 1) Planificación Participativa.
- 2) Construcción del Presupuesto Participativo y
- 3) Control Social.

En tercer momento que corresponde al Control Social que se ejecuta a través de la Rendición de Cuentas, las autoridades y Directivos deben rendir cuantas y entregar la información a la web del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

La información a entregar en la rendición de cuentas tanto del nivel gobernante y direcciones corresponde de la siguiente manera:

Tabla 35: Nivel de Rendición de Cuentas e Instrumentos

<b>Nivel</b>	<b>Instrumentos de gestión sobre el que rinden cuentas</b>
Gobernante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo, mismo que fue entregado al Consejo Nacional Electoral</li> <li>• Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.</li> </ul>
Direcciones y Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Planes Estratégicos, y</li> <li>• Planes Operativos Anuales.</li> </ul>

Elaborado: Yessenia Paola Brito- 2017.

### 3.5.3.6 Síntesis del diagnóstico, problemas y potencialidades

En el proceso de diagnóstico participativo utilizando la metodología del Marco Lógico para la gestión del GAD provincial determinan los siguientes elementos: problemas, potencialidades y deseos integrados en la matriz que a continuación se detalla:

Tabla 36 Matriz de: Problemas, Potencialidades y Deseos

<b>Variables</b>	<b>Problemas</b>	<b>Potencialidades</b>	<b>Deseos</b>
1. Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de inversión en el cantón Sacha.</li> <li>• Inequidad de la inversión pública</li> <li>• Gobernantes con bajos conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con presupuesto estatal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones de calidad y con economía.</li> </ul>
2. Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malestar de la ciudadanía por demora en procesos de contratación pública.</li> <li>• Trámites engorrosos.</li> <li>• Demasiada tramitología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de ciertos funcionarios públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión oportuna de los procesos y trámites.</li> </ul>
3. Innovación, formación y la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con bajo desempeño profesional.</li> <li>• Irrespeto del marco legal e incumplimiento de la misión</li> <li>• Modelo de gestión del GAD deficiente.</li> <li>• Clima organizacional no adecuado.</li> <li>• Autoridades con baja formación técnica y política</li> <li>• Bajo perfil profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de algunos servidores públicos con su rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad y calidez de los servicios y el trato a los ciudadanos(as).</li> </ul>
4. Comunidad - Actores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Ciudadana es utilizada a intereses políticos.</li> <li>• Representantes de mesas temáticas y sectoriales son cuotas de autoridades.</li> <li>• Presupuestos Participativos son forma de direccionar las compras públicas.</li> <li>• Accionar del GADPO no demuestra resultados de desarrollo local cuantificables.</li> <li>• Bajo cumplimiento del plan de gobierno de la Prefecta.</li> <li>• Ciudadanos se sienten utilizados.</li> <li>• Orellana con una población con alto índice de pobreza bajo desarrollo por IDH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas organizadas.</li> <li>• Derechos sociales adquiridos sobre luchas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver una provincia próspera y con oportunidades para todos.</li> <li>• Ser una provincia reconocida por su gente y sus capacidades.</li> </ul>
5. Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malestar de la mayoría de ciudadanos de Orellana.</li> <li>• Conflictos sociales y políticos.</li> <li>• Información pública no refleja la realidad del accionar en el territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de nuevos líderes y lideresas propositivos(as)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio sin conflictos de intereses personales.</li> <li>• Autoridades con visión de desarrollo holísticos.</li> </ul>
6. Instrumentos de Planificación y Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones del GADPO en el Territorio se ejecutan sin tomar en cuenta al Plan de Desarrollo</li> <li>• Ley de Participación Ciudadana manejada a intereses de autoridades.</li> <li>• Contratación Pública direccionada según interés de autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un instrumento mandatorio – Plan de Desarrollo de la Provincia de Orellana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se cumplan con las metas del Plan.</li> </ul>

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño-2018.



## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA.

Como producto del presente proyecto de investigación se genera un instrumento o herramienta que permite introducir el Modelo de Gestión del Gobierno Provincial, donde se facilita tomar decisiones en base a los diferentes resultados de la gestión y los cuales son semaforizados para su mayor comprensión.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

La Misión de los Gobiernos Autónomos descentralizados se basa en la prestación de bienes y servicios mismos que describen sus competencias exclusivas en la constitución 2008, la comprensión del marco de actuación del Gobierno Provincial de Orellana se guía por su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y sus respectivos planes de segunda generación como son los Planes Estratégicos los cuales se utilizan para implementar los proyectos según sus competencias concurrentes y algunas exclusivas; sin duda que la visión planteada es el punto a donde queremos llegar y plasma el futuro que deseamos alcanzar con el territorio, para ello tenemos objetivos estratégicos que cumplir y metas que lograr; el trabajo en cada hito debemos marcarlo y monitorear su alcance mediante indicadores de gestión que en suma logran los indicadores de resultados que son parte de la eficiencia, la eficacia, la calidad y la economía con que se alcanzaron los resultados intermedios.

La Administración pública de hogaño tiene su componente especial que se traduce en participación ciudadana con elementos conocidos como momentos de un ciclo de acción o incidencia de los actores en lo público: la Planificación Participativa garantiza contar con los elementos con que planificamos el desarrollo, presupuestamos los montos a invertir en los proyectos priorizados con participación de los actores sociales; ejecutamos los bienes o servicios con el aval ciudadano, y se realiza el control social a través del mecanismo conocido como la Rendición de Cuentas.

La medición de logros alcanzados se conoce como evaluación y su definición y alcance se imprime en el Modelo de gestión de cada Plan de Desarrollo; sobre este tema hasta el momento en la provincia de Orellana y gran parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la región Amazónica no han logrado determinar resultados intermedios de la intervención de los GAD's con el uso de fondos públicos, a duras penas los informe de gestión que se presentan una vez al año reportan productos y metas ejecutadas son parte de los procesos de la contratación pública anual.

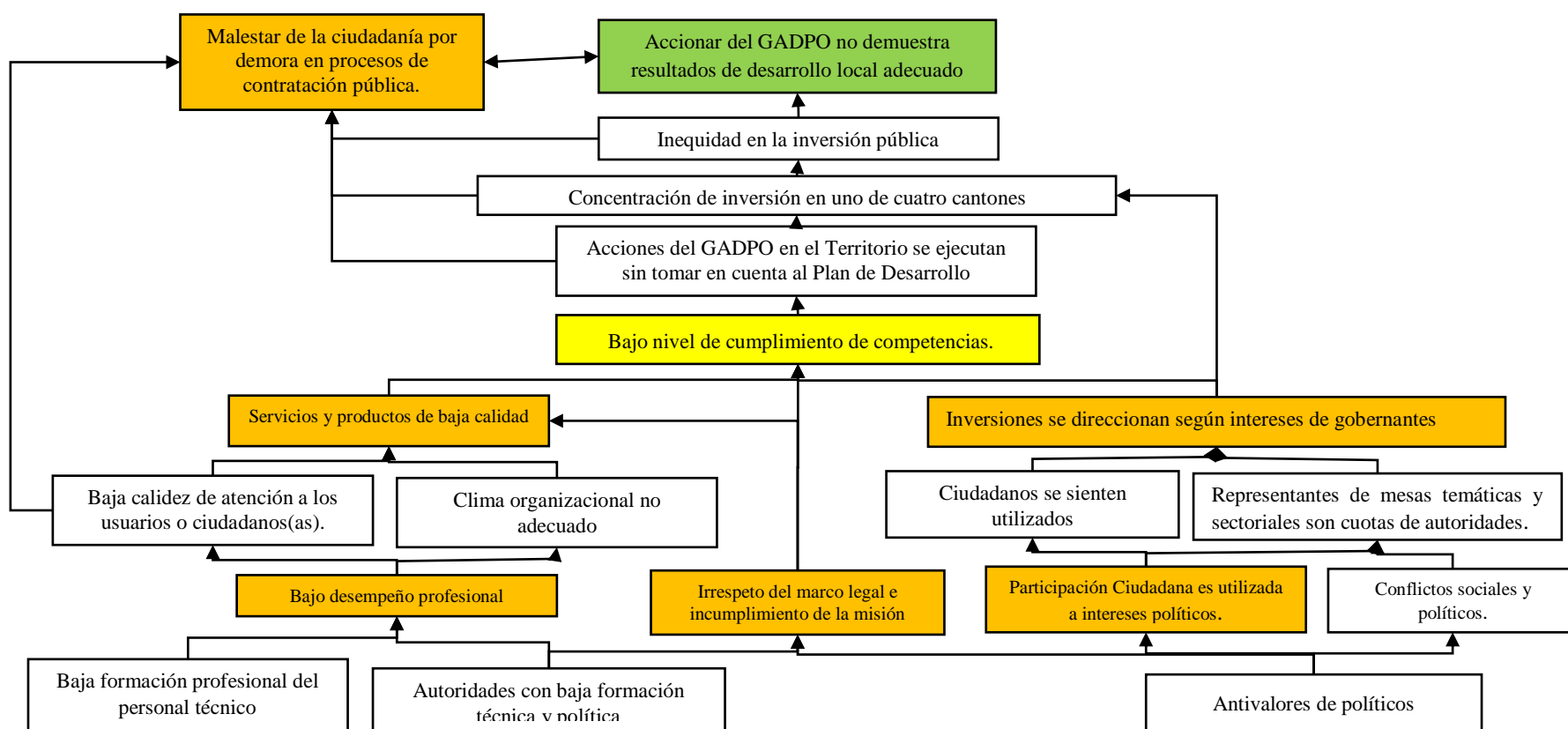
Al momento, el Plan de Desarrollo de Orellana contiene conceptualizaciones de indicadores a cumplir, sin embargo en la práctica no demuestra los resultados intermedios alcanzados y validados por la sociedad civil que se beneficia de los conocidos presupuestos participativos y no mantiene coherencia con las competencias.

La incorporación del Cuadro de Mando Integral o el BSC como herramienta de medición donde se introducen datos de las perspectivas: Financiera, de Procesos Internos; Innovación, Formación y la Organización, Comunidad, Gobernabilidad y Marco Legal, permitirán visualizar el logro o avance de la gestión institucional, mismo que se determina como desempeño y logro de resultados intermedios que llega a nivel de propósito de los proyectos que contribuyen al desarrollo según el marco de competencias.

## 4.2.1 Árboles de problemas de GAD provincial.

### a) Árbol de Problemas.

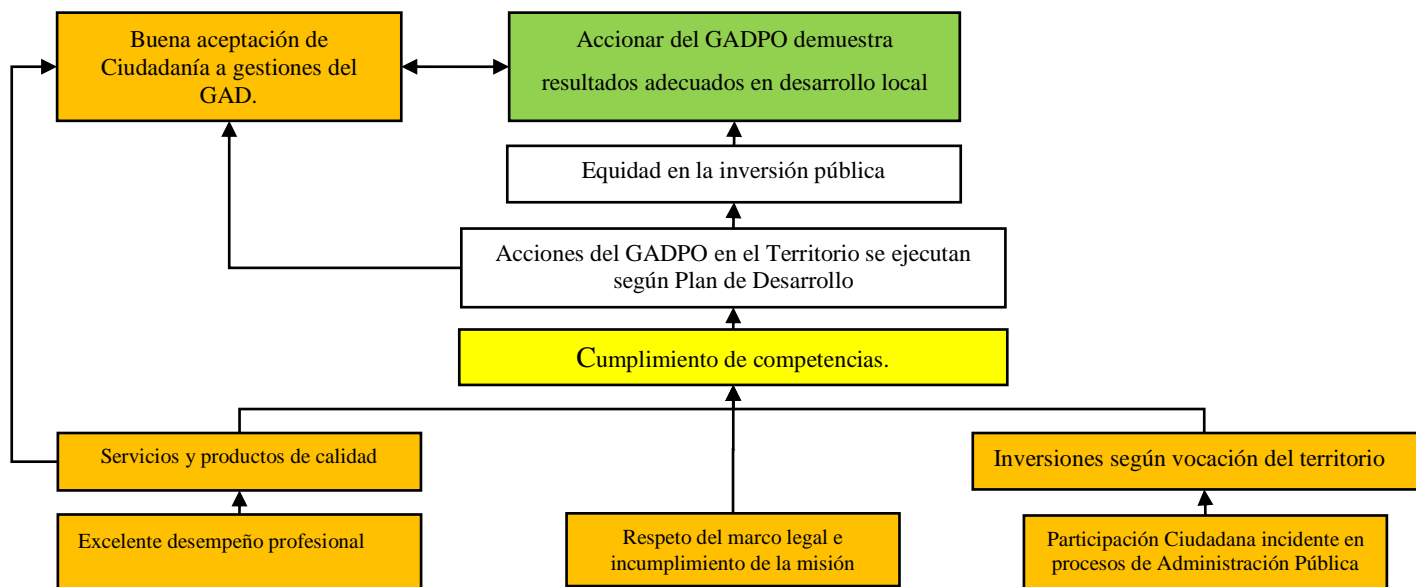
Ilustración 16: Árbol de problemas



Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño-2018.

b) **Árbol de Alternativas.**

Ilustración 17: Árbol de Alternativas



**ALTERANTIVAS:**

- Diseñar un Modelo de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana en donde se integren variables para medir el desempeño institucional y de puestos.
- Integrar las variables y/o perspectivas del Modelo de Gestión en la herramienta de Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard.

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño-2018.

**c) Marco Lógico del proyecto de Investigación.**

Tabla 37 Matriz de Marco Lógico de la Investigación.

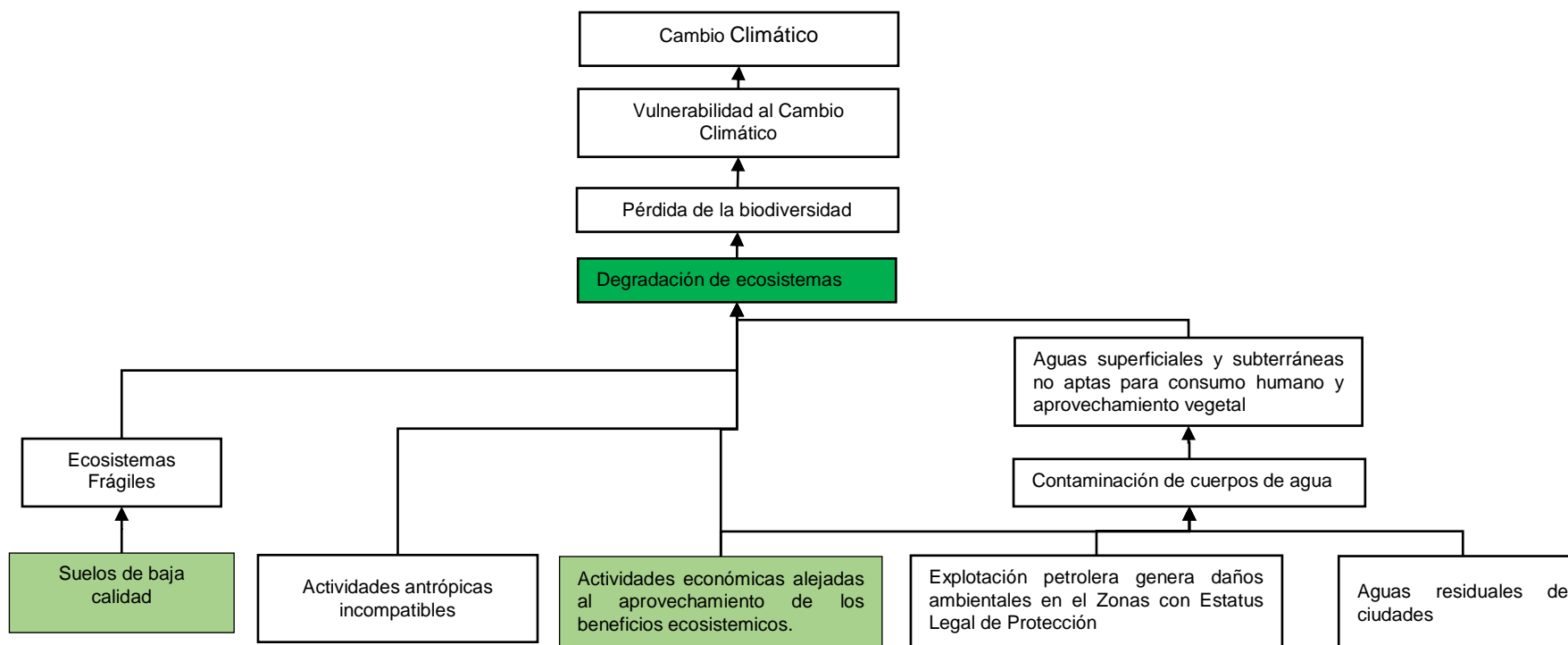
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena aceptación de Ciudadanía a gestiones del GAD.</li> <li>Desarrollo Local sostenible</li> </ul>			
<b>PROPÓSITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la Misión Institucional del GAD provincial de Orellana utilizando un Modelo de Gestión en base a la Metodología del BSC/CMI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de personas que aceptan la gestión del GADPO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas e informe de tabulación inserto en el proyecto de tesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades acogen e institucionalizan la propuesta del modelo de Gestión y Herramienta BSC</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b> <p>C1. Diseño de un Modelo de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard.</p> <p>C2. Socialización del Modelo de Gestión y herramienta BSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un Modelo de Gestión construido sobre la metodología del BSC y en aplicación dentro del GADPO.</li> <li>Una socialización del Modelo de Gestión y herramienta BSC a los actores sociales dentro del tiempo de ejecución del proyecto de tesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de Proyecto de Tesis.</li> <li>Herramienta de BSC en Excel</li> <li>Listado de asistencia a socialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores sociales validan Modelo de gestión sobre Metodología BSC.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b> <p><b>C1. Diseño de un Modelo de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico del GADPO e instrumentos de gestión.</li> <li>Análisis FODA.</li> <li>Definición de factores claves de éxito.</li> <li>Construcción del BSC con la lógica Causa-Efecto.</li> <li>Definición de Objetivos Estratégicos.</li> <li>Definición de Indicadores.</li> <li>Diseño del BSC/CMI</li> </ul> <p><b>C2. Socialización del Modelo de Gestión y herramienta BSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Mapeo de Actores.</li> <li>Entrega de invitaciones.</li> <li>Socialización.</li> <li>Evaluación del Modelo de Gestión y Herramienta BSC.</li> </ul>	<p><b>5.000 USD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de Proyecto de Tesis.</li> <li>Herramienta de BSC en Excel.</li> <li>Listado de asistencia a socialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción y Aplicación del Modelo de Gestión y herramienta BSC, se adecuan a la gestión administrativa del GADPO.</li> </ul>

## 4.2.2 Diagnóstico Territorial por Sistemas de Planificación del Gobierno Provincial.

### 4.2.2.1 Identificación de Macro problemas por Componentes de Planificación

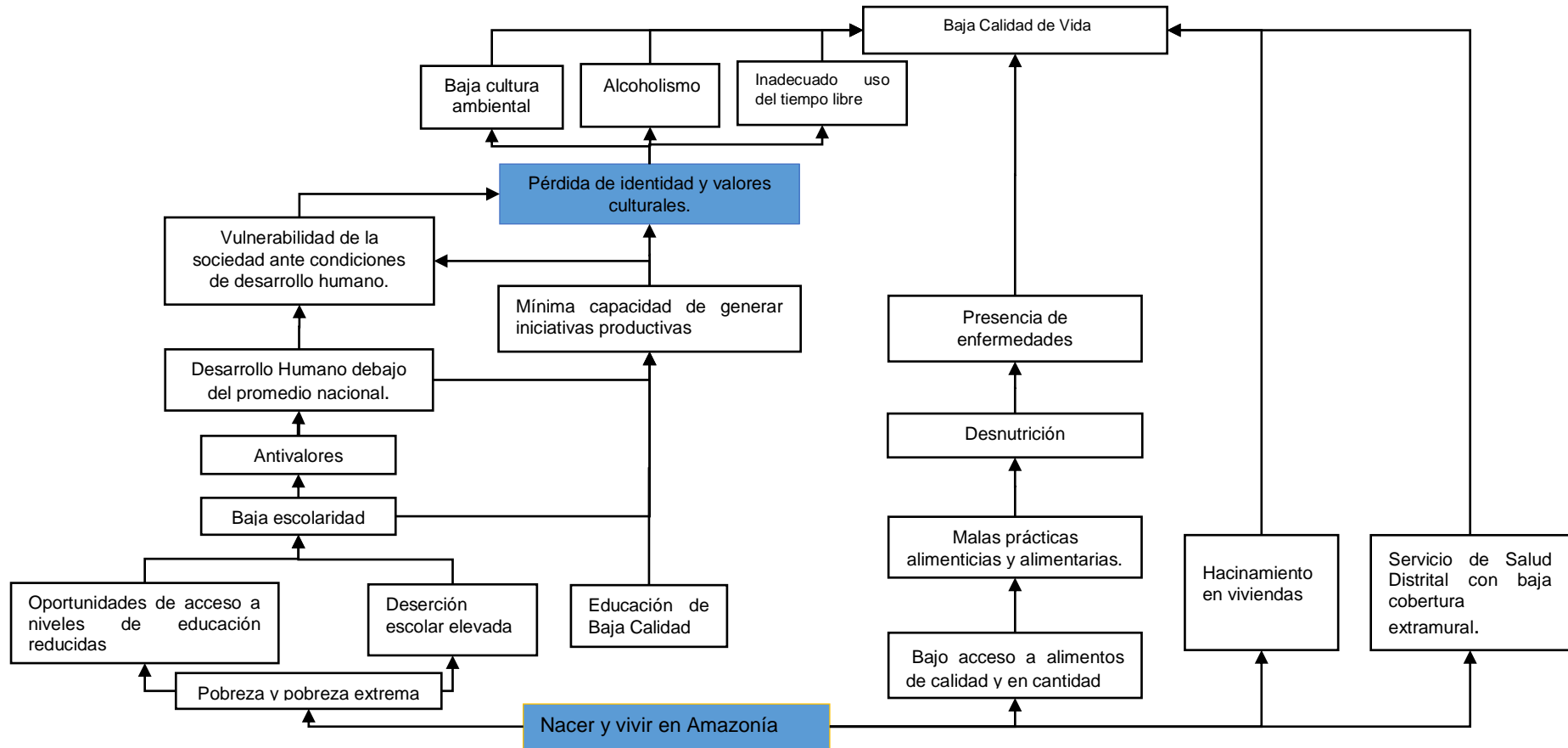
#### a) Macro problemas componente Biofísico.

Ilustración 18: Árbol de Problemas componente Biofísico



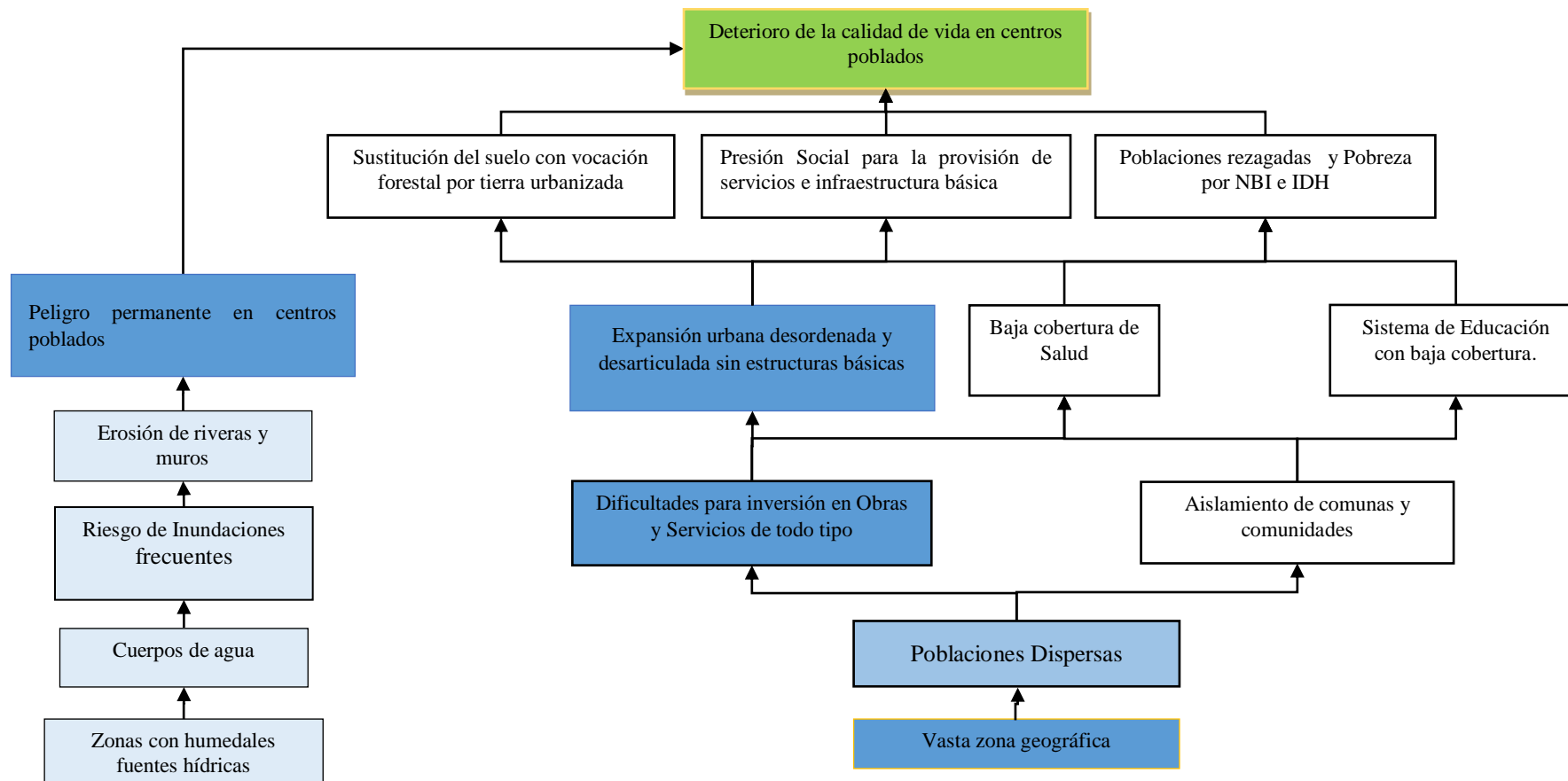
**b) Macro problemas componente Socio Cultural.**

Ilustración 19: Árbol de problemas componente Socio Cultural



c) Macro problemas componente Asentamientos Humanos.

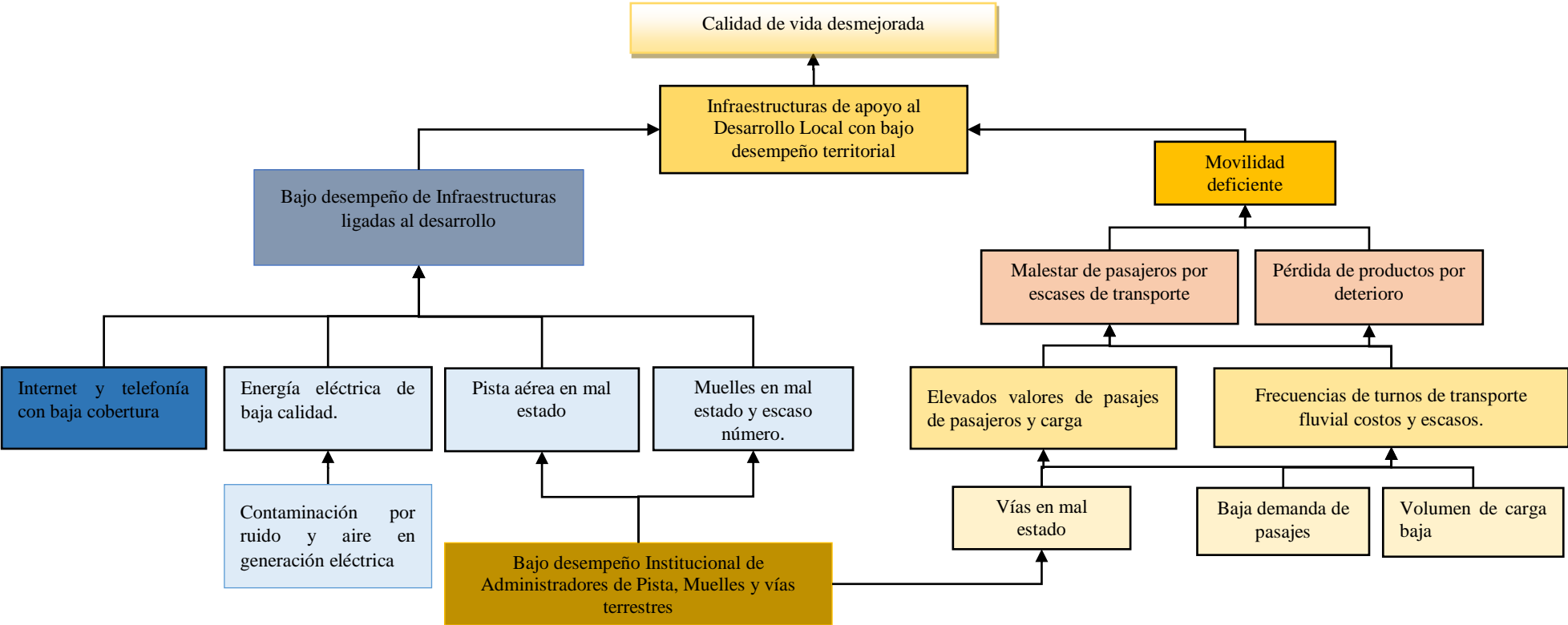
Ilustración 20: Árbol de problemas componente Asentamientos Humanos





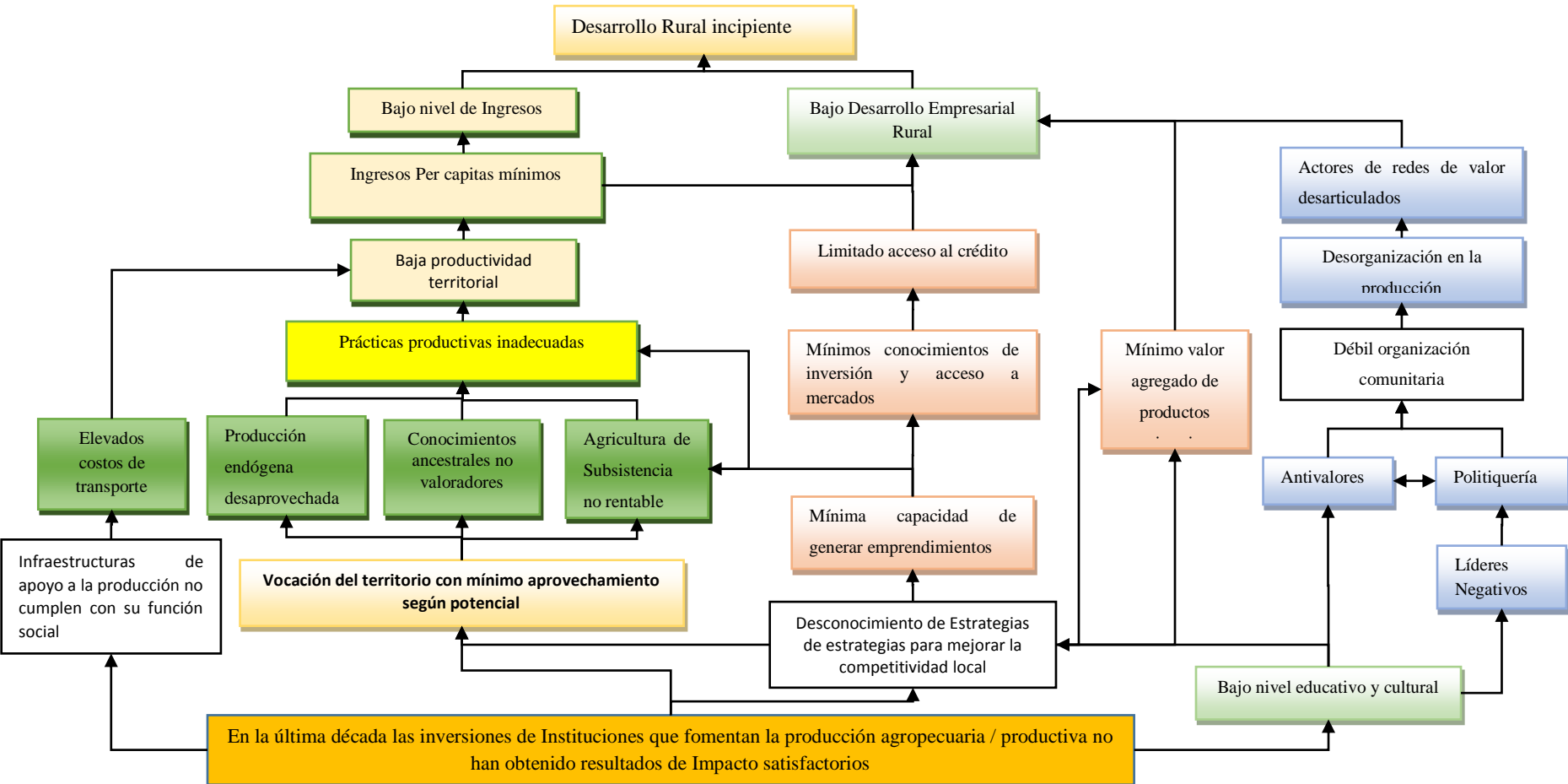
**d) Macro Problemas Componente: Movilidad, Energía y Conectividad.**

Ilustración 21: Árbol de Problemas Componente: Movilidad, Energía y Conectividad.



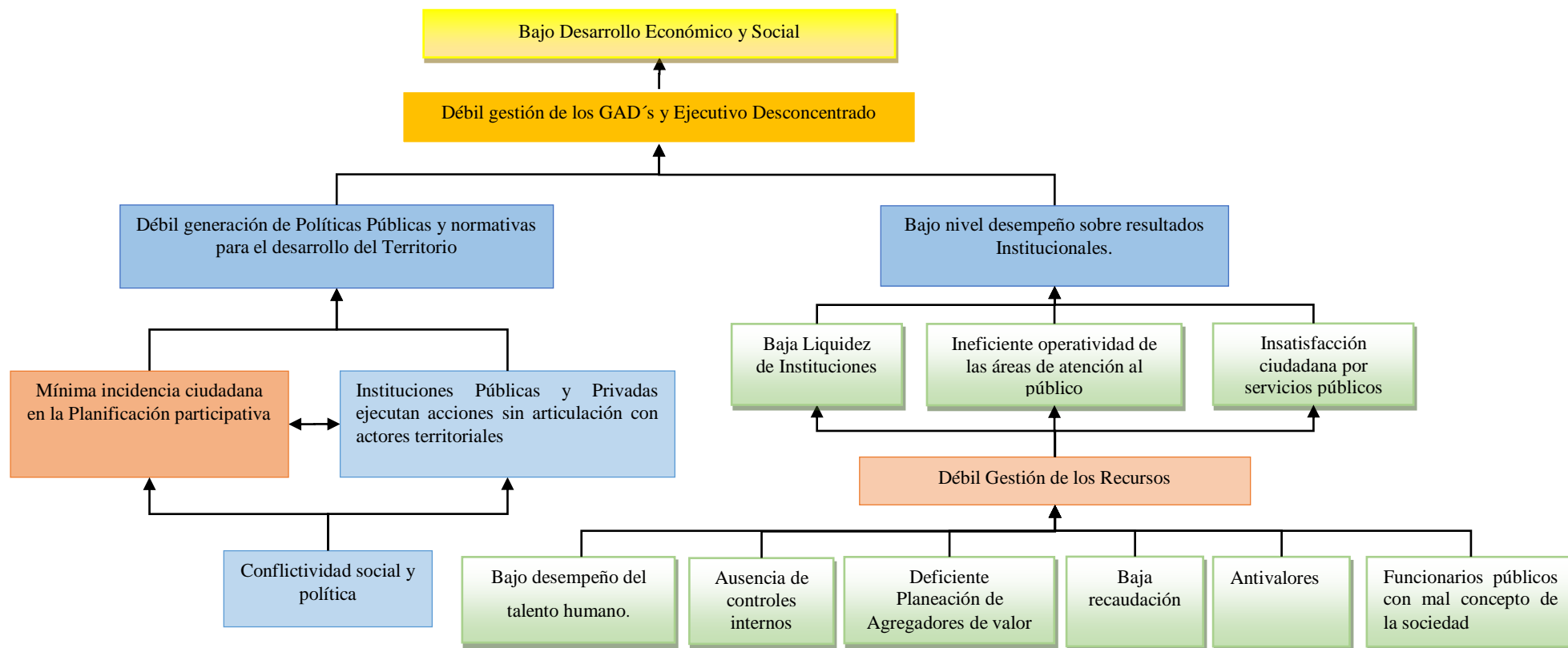
e) Macro Problemas Componente: Económico Productivo.

Ilustración 22 : Árbol de Problemas Componente: Económico Productivo



f) Macro Problemas Componente: Institucional, Políticas y Normativa.

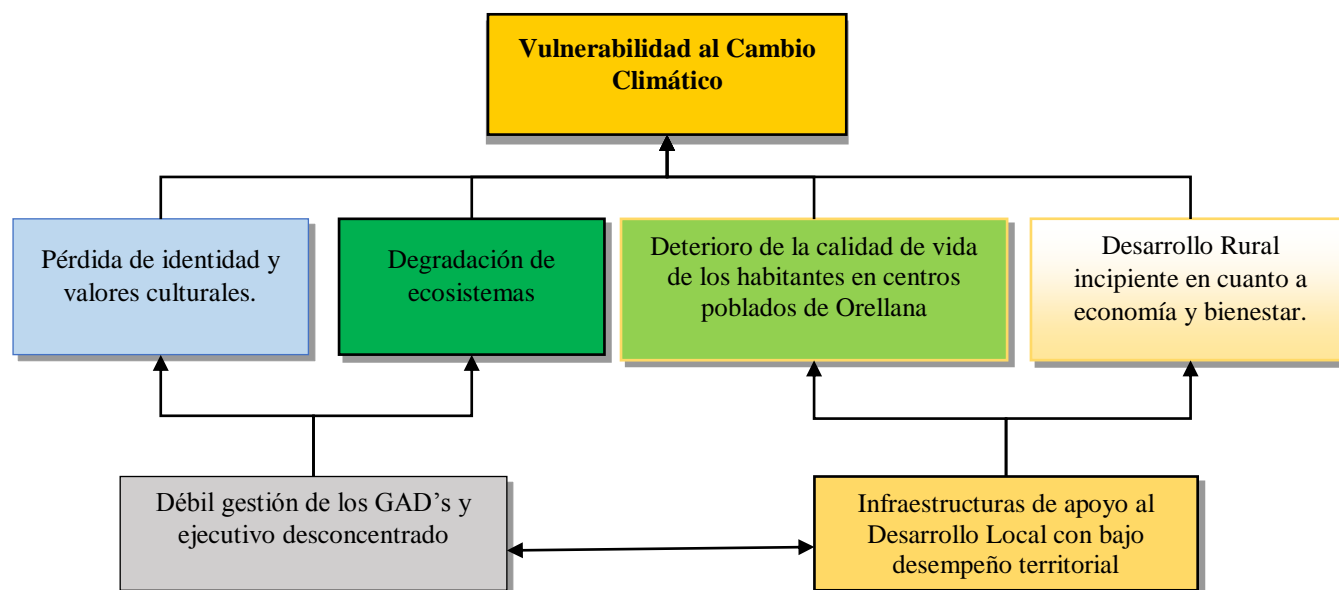
Ilustración 23: Árbol de Problemas Componente: Institucional, Políticas y Normativa.



#### 4.2.2.2 Selección de Problemas Centrales

En base a los problemas identificados en el ítem anterior se seleccionan los centrales. Para escoger correctamente los problemas centrales se utilizan tres criterios de selección como son: Gobernabilidad, Prioridad Política y Nivel de Incidencia.

Ilustración 24: Selección de Problemas Centrales



De acuerdo a la normatividad ecuatoriana las instituciones del estado responden a sus competencias y particularmente en el caso del GAD Provincial tiene competencias exclusivas y concurrentes que ejecutar. En el marco de los macro problemas territoriales se debe actuar en concurrencia tanto en forma horizontal y vertical. Para la selección de problemas utilizamos la matriz de Vester y en base a ello determinamos el grado de incidencia entre los problemas centrales.

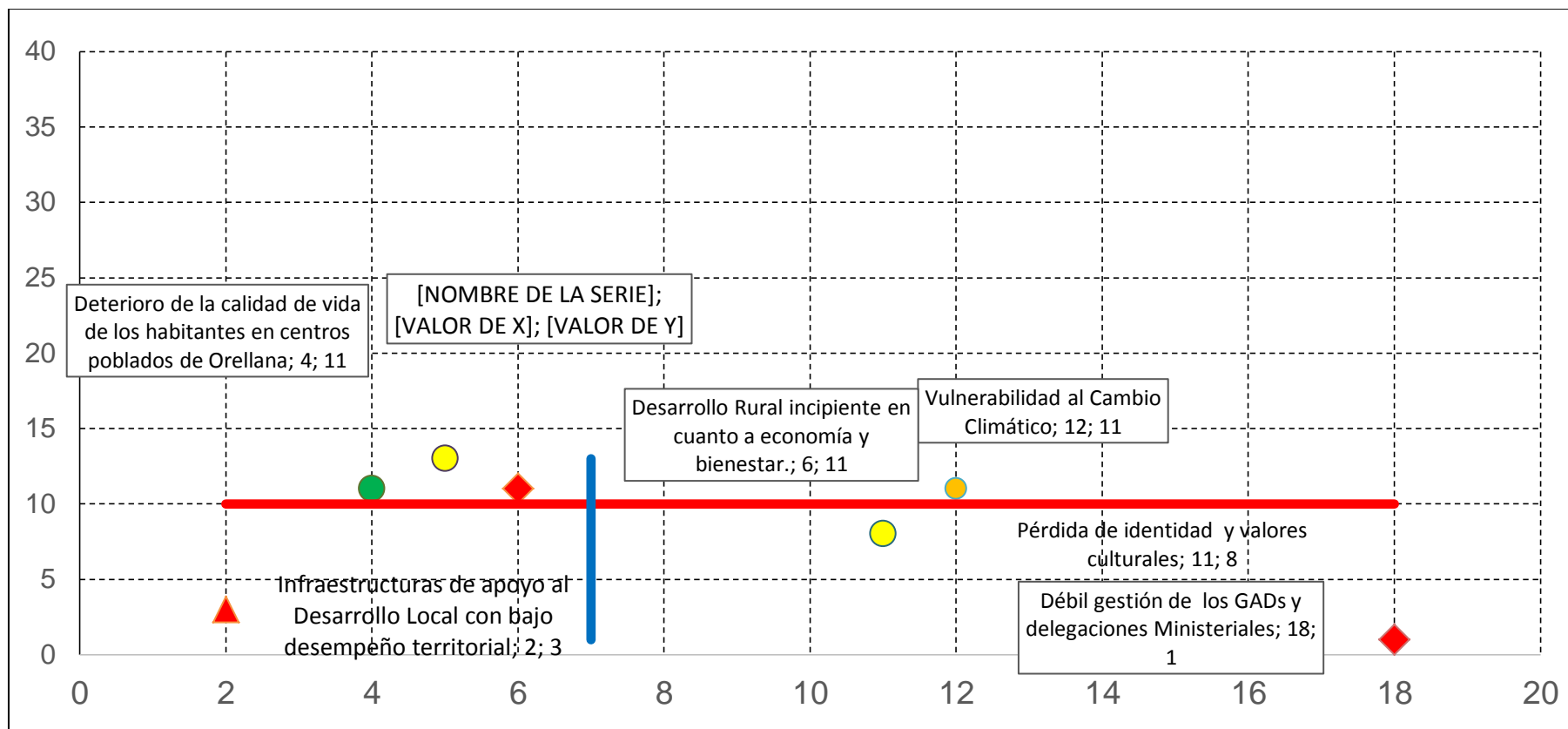
Tabla 38: Selección de Problemas e Incidencia

No.	Descripción de los problemas	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	Total de activos
		Débil gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado	Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con bajo desempeño territorial	Pérdida de identidad y valores culturales	Degradación de ecosistemas	Deterioro de la calidad de vida de los habitantes en centros poblados	Desarrollo Rural incipiente en cuanto a economía y bienestar.	Vulnerabilidad al Cambio Climático	
P 1	Débil gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado	-	3	3	3	3	3	3	18
P 2	Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con bajo desempeño territorial	0	-	0	0	1	1	0	2
P 3	Pérdida de identidad y valores culturales	1	0	-	3	2	2	3	11
P 4	Degradación de ecosistemas	0	0	0	-	1	1	3	5
P 5	Deterioro de la calidad de vida de los habitantes en centros poblados	0	0	1	1	-	1	1	4
P 6	Desarrollo Rural incipiente en cuanto a economía y bienestar.	0	0	1	3	1	-	1	6
P 7	Vulnerabilidad al Cambio Climático	0	0	3	3	3	3	-	12
<b>Total de pasivos</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>58</b>

Elaborado: Yessenia Brito- 2017

Según la matriz de Vester, los problemas a superar se concentran en: Pérdida de Identidad y Valores Culturales; Débil gestión de los GAD's y Delegaciones Ministeriales. Los valores de la ponderación son como sigue: 1 baja, 2 media, 3 alta incidencia.

Ilustración 25: Selección problemas en cuadrante cartesiano



Elaborado: Yessenia Brito, 2017

Según la gráfica anterior se localizan en el cuadrante de activos los problemas que se deben abordar para superar los indiferentes y corregir los críticos y pasivos.

Tabla 39: Resultados de Matriz de Casualidad

<b>Pasivos</b>	<b>Críticos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Degradación de ecosistemas</b></li> <li>• <b>Deterioro de la calidad de vida de los habitantes en centros poblados</b></li> <li>• <b>Desarrollo Rural incipiente en cuanto a economía y bienestar.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vulnerabilidad al Cambio Climático</b></li> </ul>
<b>Indiferentes:</b>	<b>Activos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con bajo desempeño territorial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pérdida de Identidad y Valores Culturales</b></li> <li>• <b>Débil gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado</b></li> </ul>

Elaborado: Yessenia Brito, 2017

De acuerdo a la tabla anterior se identifica en el territorio los problemas activos siguientes:

- Pérdida de Identidad y Valores Culturales
- Débil gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado

Realmente estos son los problemas de fondo en la provincia y sobre los cuales las Instituciones que tengan competencia deben trabajar para superarlos.

Activos para superar los problemas Críticos:

- Vulnerabilidad al Cambio Climático

Superados los problemas críticos se alcanza a reducir los problemas pasivos como se indica:

- Degradación de ecosistemas
- Deterioro de la calidad de vida de los habitantes en centros poblados de Orellana
- Desarrollo Rural incipiente en cuanto a economía y bienestar.

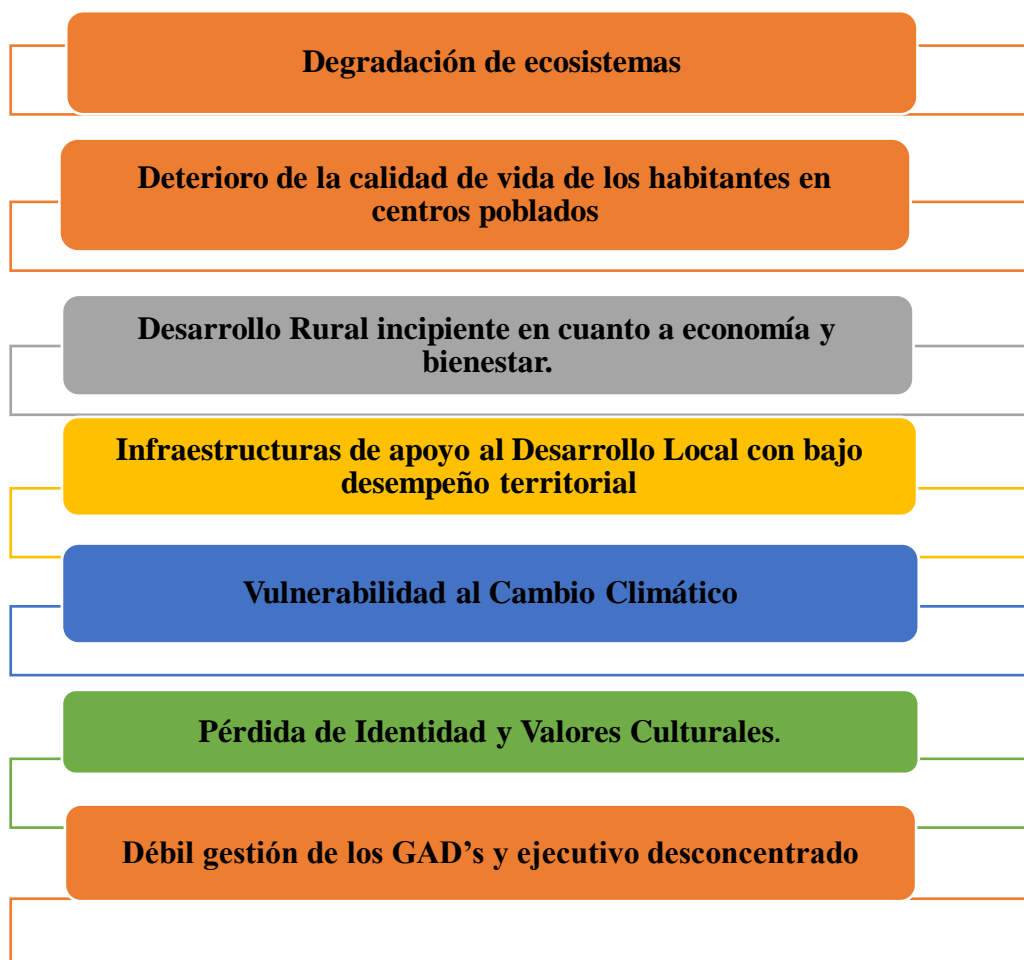
Dentro del cuadrante tenemos un problema pasivo al cual se debe ponerle atención especial:

- Deterioro de la calidad de vida de los habitantes en centros poblados.

#### 4.2.2.3 Factores que generan la vulnerabilidad Territorial.

De acuerdo al diagnóstico y análisis efectuados para la formulación del Plan se resumen los siguientes factores que influyen en la vulnerabilidad.

Ilustración 26: Factores de la vulnerabilidad Territorial en Orellana



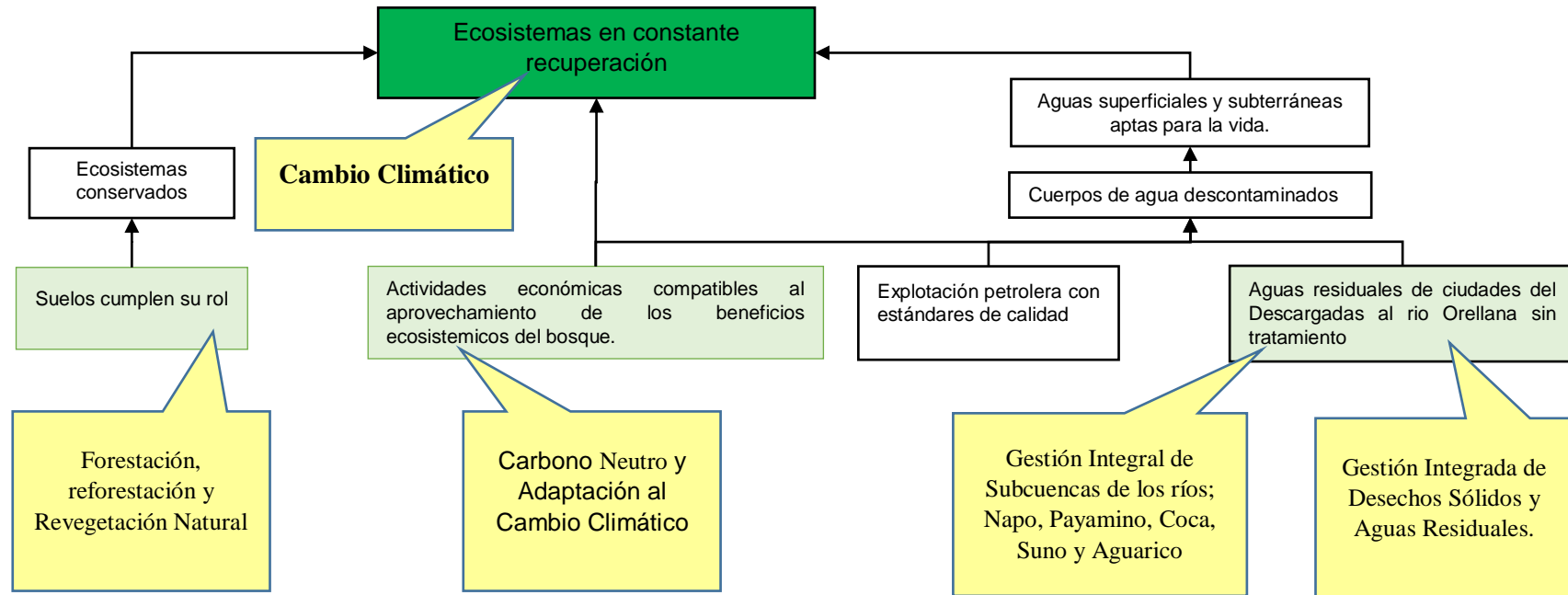
Elaborado: Yessenia Paola Brito -2017



#### 4.2.2.4 Análisis de Objetivos, Factores Críticos y Alternativas.

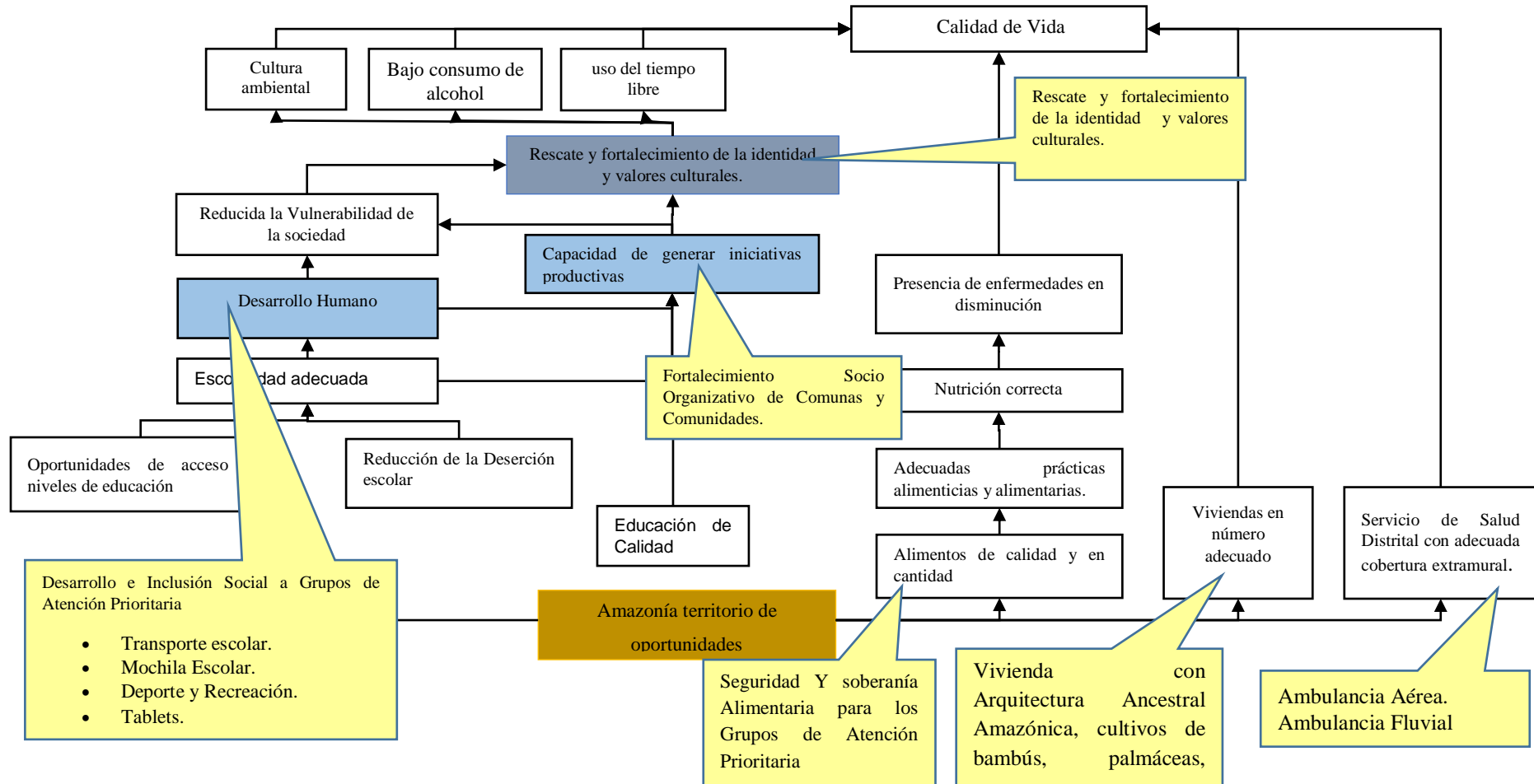
##### a) Componente Biofísico.

Ilustración 27: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Biofísico



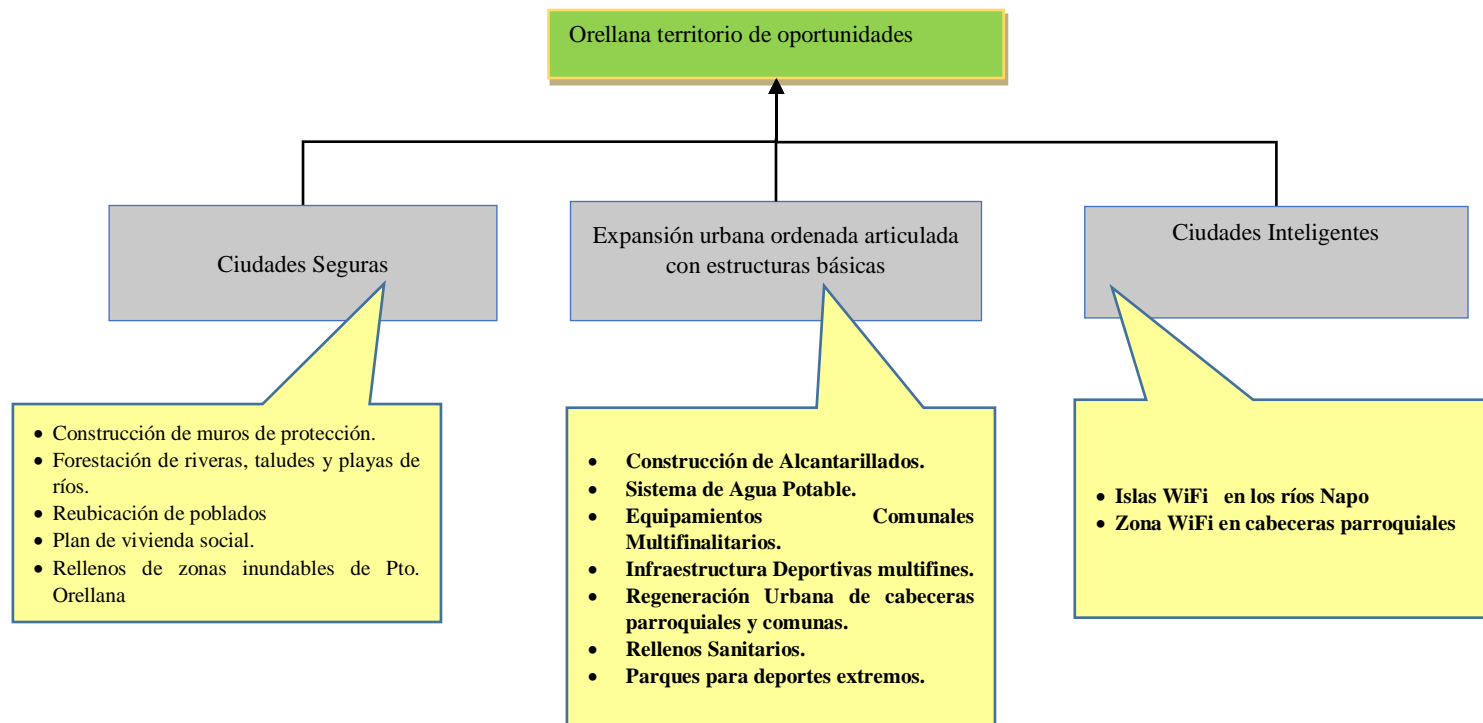
**b) Componente Socio Cultural.**

Ilustración 28: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Socio Cultural



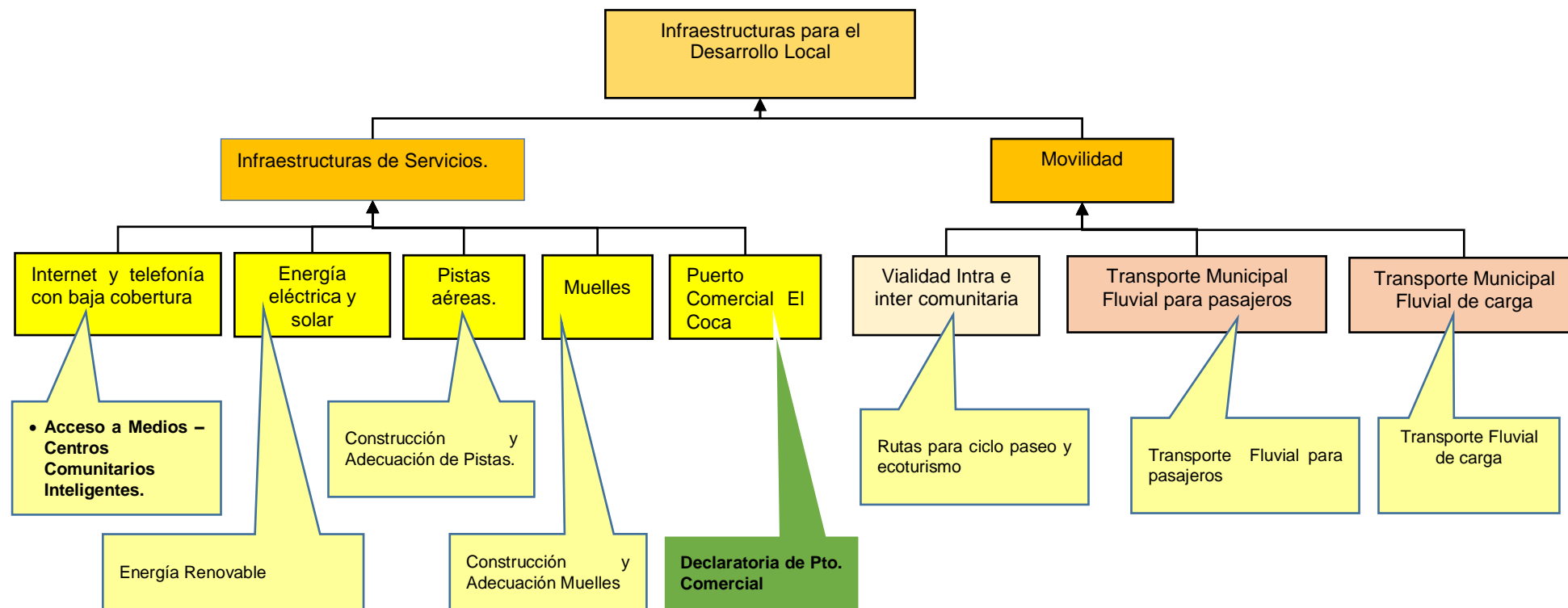
### c) Componente Asentamientos Humanos.

Ilustración 29: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Asentamientos Humanos



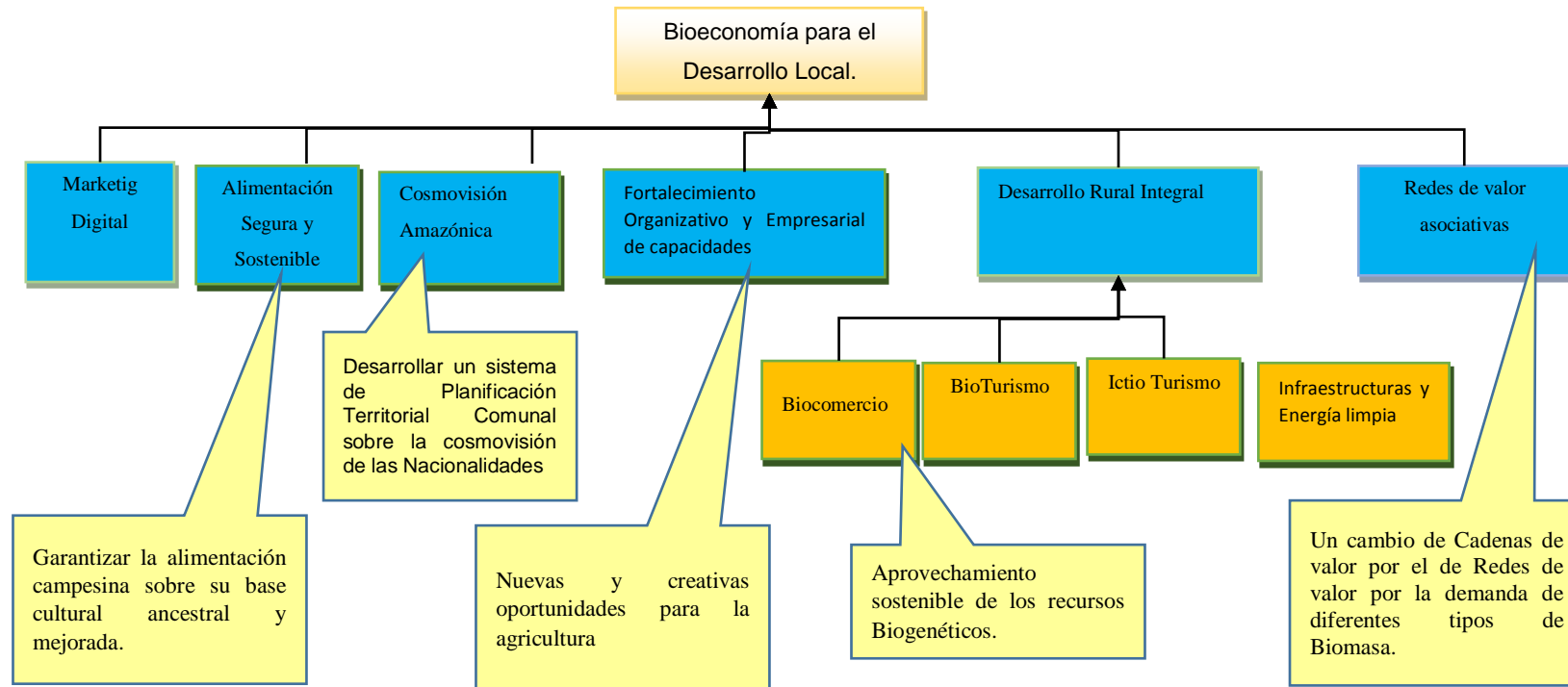
**d) Componente: Movilidad, Energía y Conectividad.**

Ilustración 30: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Movilidad, Energía y Conectividad



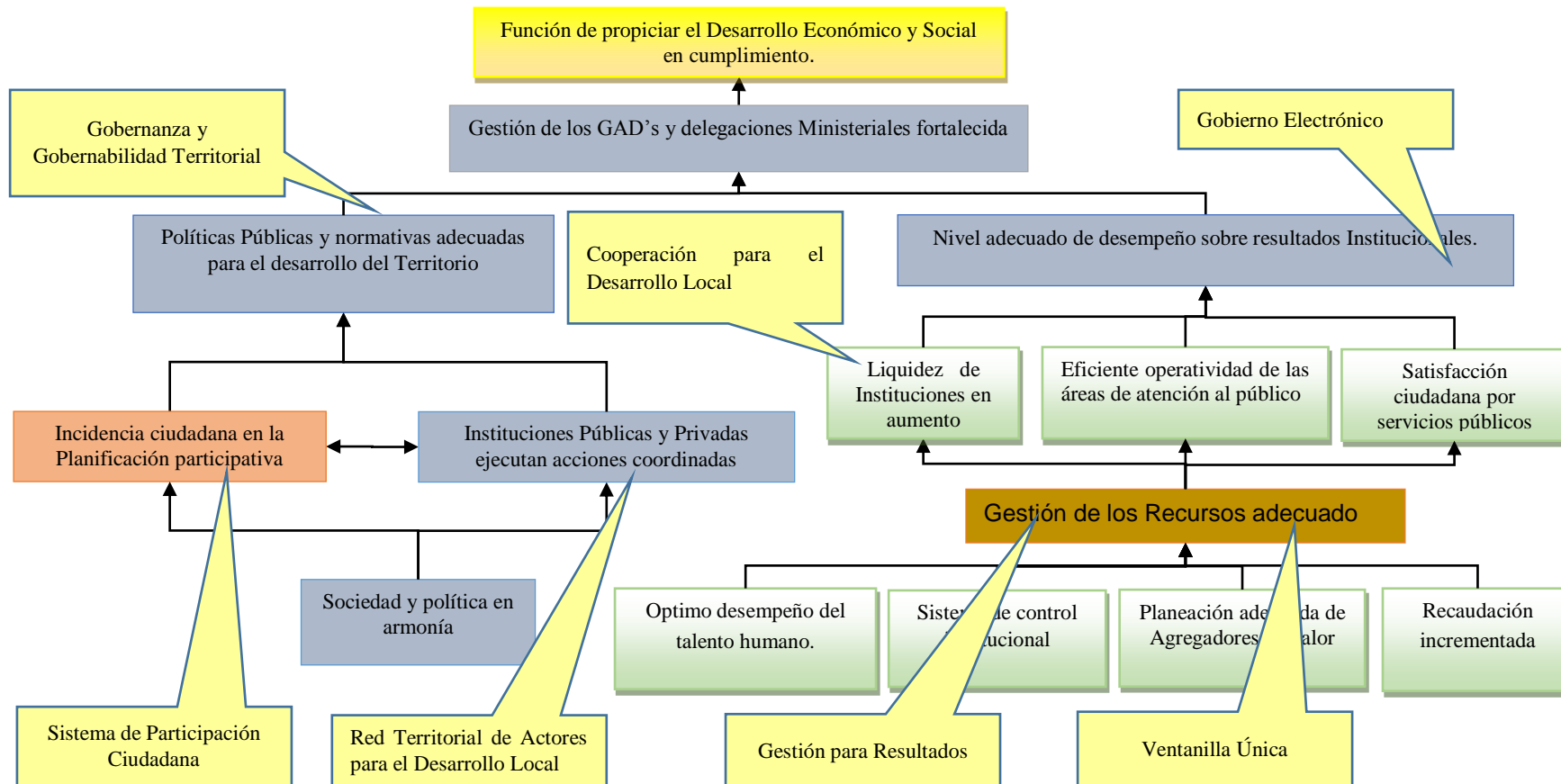
e) **Componente Económico Productivo.**

Ilustración 31: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Económico Productivo.



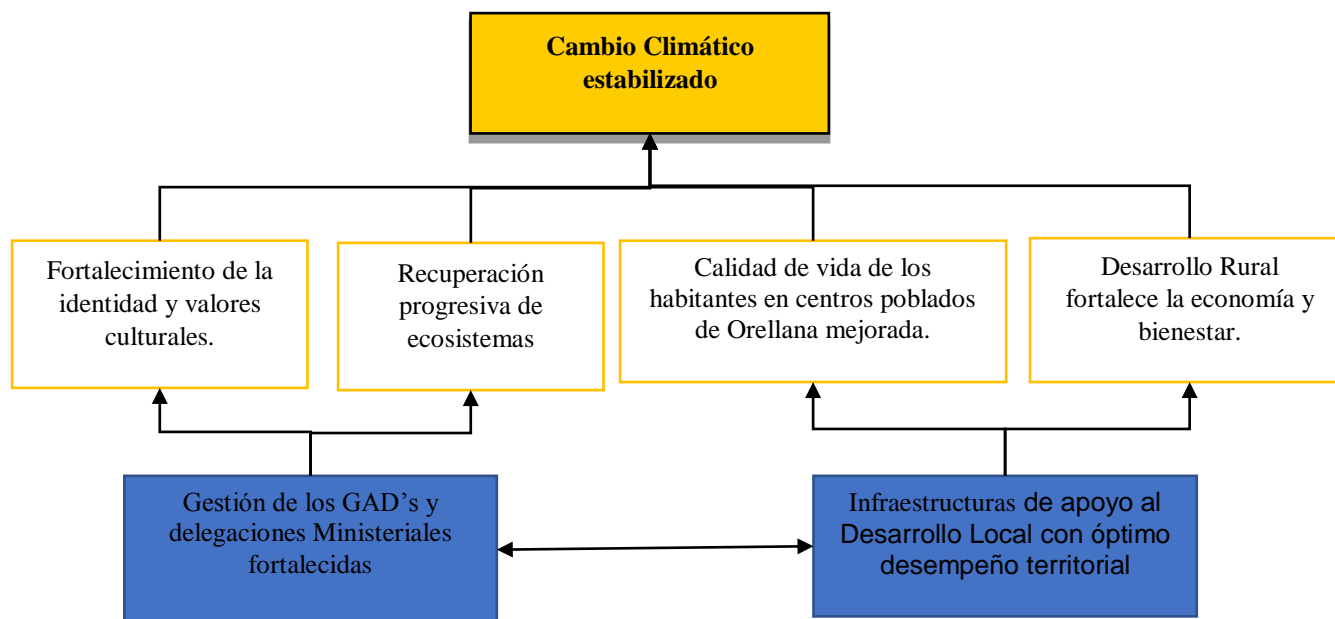
**f) Componente Institucional y Participación Ciudadana.**

Ilustración 32: Análisis de Factores Críticos y Alternativas Componente Institucional y Participación Ciudadana



#### 4.2.2.5 Análisis de Macro Objetivos.

Ilustración 33: Análisis de Macro Objetivos.



### 4.2.3 Vocación territorial.

#### 4.2.3.1 Biofísico.

Tabla 40: Matriz Síntesis Vocación Componente Biofísico

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Biofísico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biodiversidad</li> <li>Vastas zonas boscosas</li> <li>Zona con abundante O2</li> <li>Cosmovisión ancestral sobre conservación de los recursos de la naturaleza.</li> <li>Bellezas escénicas</li> <li>Zonas con Estatus Legal de protección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zonas de alta fragilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistemas Frágiles</li> <li>Degradación de ecosistemas por actividades antrópicas inapropiadas</li> <li>Explotación petrolera genera daños ambientales en el Zonas Protegidas</li> <li>Suelos de baja calidad para cultivos agrícolas</li> <li>Aguas superficiales y subterráneas no aptas para la vida.</li> <li>Actividades económicas alejadas al aprovechamiento de los beneficios ecosistemicos.</li> <li>Vulnerabilidad al Cambio Climático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar el ecosistema</li> <li>Preservar el ecosistema</li> <li>Generar economía sobre los servicios ecosistemicos del bosque (Bioeconomía).</li> <li>Resiliencia al Cambio Climático</li> </ul>



#### 4.2.3.2 Socio Cultural

Tabla 41: Matriz Síntesis Vocación Componente Socio Cultural

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Socio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrimonio Cultural Inmaterial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo índice de Desarrollo Humano.</li> <li>Vivir en zonas marginales</li> <li>Limitadas oportunidades de Desarrollo Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja escolaridad</li> <li>Aculturamiento con pérdida de identidad y manifestaciones culturales.</li> <li>Pobreza y pobreza extrema</li> <li>Antivalores</li> <li>Baja cultura ambiental</li> <li>Malas prácticas alimenticias y alimentarias.</li> <li>Bajo acceso a alimentos de calidad y en cantidad.</li> <li>Desnutrición crónica y aguda.</li> <li>Alcoholismo</li> <li>Hacinamiento habitacional.</li> <li>Presencia de enfermedades</li> <li>Mínima capacidad de generar iniciativas productivas</li> <li>Vulnerabilidad de la sociedad ante Desarrollo Humano debajo del promedio nacional.</li> <li>Mínimas oportunidades de acceso a niveles de educación</li> <li>Inadecuado uso del tiempo libre.</li> <li>Deserción escolar elevada</li> <li>Servicio de Salud Distrital con baja cobertura extramural.</li> <li>Hogares con economía reducida</li> <li>Sedentarismo de Servidores Públicos.</li> <li>Ambiente de convivencia con inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar el matriz socio cultural</li> <li>Mejorar del Desarrollo Socio - Económico.</li> <li>Acceso a Educación</li> <li>Calidad de Vida</li> </ul>

### 4.2.3.3 Asentamientos Humanos.

Tabla 42: Matriz Síntesis Vocación Componente Asentamientos Humanos

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Asentamientos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las viviendas Conservan la arquitectura ancestral.</li> <li>• La cultura ancestral se conserva casi intacta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad y dispersión de comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poblaciones Dispersas</li> <li>• Pobreza por NBI</li> <li>• Riesgo de Inundaciones</li> <li>• Escasos espacios para el ocio y recreación</li> <li>• Baja cobertura de Salud</li> <li>• Baja cobertura de Educación.</li> <li>• Desarrollo Urbano desordenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poblados con servicios básicos de calidad.</li> </ul>

#### 4.2.3.4 Movilidad, Energía y Conectividad.

Tabla 43: Matriz Síntesis Vocación Componente Movilidad, Energía y Conectividad

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Movilidad, Energía y Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminos intercomunales y comunitarios unen la identidad.</li> <li>• Ríos Navegables todo el año.</li> <li>• Pista aérea</li> <li>• Se cuenta con unidades de transporte tanto público como privado.</li> <li>• Sistema de conexión por sistema de radiocomunicación fijo y móvil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividad baja.</li> <li>• Unidades de Transporte fluvial escaso y costoso</li> <li>• Dispersión de comunidades dificultan inversiones de Servicios Básicos e Infraestructuras de soporte para el Desarrollo Local.</li> <li>• Escasos y limitados recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura baja de telefonía e internet</li> <li>• Energía eléctrica de baja intensidad y cobertura</li> <li>• Pistas aéreas no habilitadas en Tiputini y Rocafuerte</li> <li>• Muelles en mal estado y escaso número.</li> <li>• Frecuencias de turnos de transporte fluvial costos y escasos.</li> <li>• Transporte de carga deficiente hace perder productos e ingresos</li> <li>• Capitanía del Puerto restringe navegación fluvial.</li> <li>• Vía Estatal en mal estado.</li> <li>• Vías Rurales en mal estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura y calidad del servicio de energía eléctrica a centros poblados rurales</li> <li>• Cobertura y calidad del servicio de telefonía e internet a centros poblados rurales.</li> <li>• Conectividad provincial como oportunidad de promoción turística.</li> <li>• Mejorar sistema de transporte de carga</li> <li>• Transporte de pasajeros de calidad y a costo social.</li> <li>• Sistema de conexión por sistema de radiocomunicación fijo y móvil en funcionamiento.</li> </ul>

#### 4.2.3.5 Económico – Productivo.

Tabla 44: Matriz Síntesis Vocación Componente Económico - Productivo

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Económico Productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población Económicamente activa Población joven motivada</li> <li>• Infraestructura hotelera en crecimiento</li> <li>• Flota fluvial</li> <li>• Ríos Navegables todo el año.</li> <li>• Ubicación geográfica de Pto. Orellana</li> <li>• Vía Estatal que conecta al interior del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de tecnologías de producción</li> <li>• Distanciamiento de centros de producción a mercados de acopio y transferencia, reducen utilidad neta a productores.</li> <li>• Mínima promoción y Marketig del turismo</li> <li>• Valor agregado a productos primarios incipiente</li> <li>• Escasa capacidad emprendedora de la gente.</li> <li>• Bajas competencias laborales de la PEA</li> <li>• Mínimos conocimientos sobre comercialización y acceso a mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja demanda de empleo remunerado a nivel local.</li> <li>• Infraestructuras Productivas y equipamiento subutilizado y/o no cumplen con su función social.</li> <li>• Agricultura de Subsistencia</li> <li>• Desconocimiento de Estrategias de comercialización y acceso a mercados.</li> <li>• Baja producción por unidad de superficie.</li> <li>• Baja escolaridad de campesinos.</li> <li>• Mínima presencia y calidad de prestadores de servicio técnico agropecuario y productivo.</li> <li>• Asistencialismo por parte de quienes mantienen competencias de Fomento Agropecuario.</li> <li>• Distanciamiento de centros de producción a mercados de acopio y transferencia.</li> <li>• Transporte de carga escasa y costosa</li> <li>• Elevados costos de producción.</li> <li>• Bajo rendimiento por unidad de superficie.</li> <li>• Suelos de baja fertilidad</li> <li>• Utilidad neta mínima por unidad de superficie.</li> <li>• En la última década las inversiones de Instituciones que fomentan la producción agropecuaria no han obtenido resultados satisfactorios.</li> <li>• Vocación del territorio con mínimo aprovechamiento según potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la pobreza por ingresos</li> <li>• Desarrollar una mejor economía local sobre su potencial endógeno</li> </ul>

#### 4.2.3.6 Político, Institucional y Participación Ciudadana.

Tabla 45: Matriz Síntesis Vocación Componente Institucional y Participación Ciudadana

COMPONENTE	POTENCIALIDAD	LIMITACIÓN	PROBLEMAS	DESEOS
Político, Institucional y Participación Ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad política</li> <li>• Territorio con reconocimiento a nivel mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada capacidad de gestión del GAD para gestionar fondos de cooperación nacional e internacional.</li> <li>• Personal del GAD municipal con bajo perfil profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado presupuesto del GAD para ejecutar proyectos de desarrollo.</li> <li>• Bajo desempeño de los puestos.</li> <li>• Instituciones cuya responsabilidad es de Fomento productivo y agropecuario no cumplen con su rol.</li> <li>• Actores sociales con baja incidencia en el Desarrollo Local</li> <li>• Asistencialismo por parte de quienes mantienen competencias de Fomento Agropecuario, productivo, inclusión social y económica.</li> <li>• Conflictos socio – políticos</li> <li>• Limitada capacidad de gestión del GAD para gestionar fondos de cooperación nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y ejecutar proyectos tendientes a mejorar el Desarrollo Económico Local Mejorar la calidad de vida de la población provincial.</li> <li>• Ser un cantón referente del Desarrollo Sostenido a nivel de la parte alta de la Cuenca del Río Napo.</li> </ul>

#### 4.2.3.7 Vocación Territorial según potencialidades.

Según las condiciones encontradas en Orellana la vocación según la potencialidad por componentes es la siguiente:

Tabla 46: Vocación Territorial del Orellana

Componente	Vocación
Biofísico.	Sus bosques, biodiversidad y agua son su mayor riqueza. <b>La Conservación, preservación y servicios ecosistemicos son su vocación.</b>
Social Cultural.	Los habitantes Kichwas, Shuar y Huaironas conocen los secretos de la selva, han vivido por siempre en este territorio. Las personas que colonizaron trajeron consigo costumbres que hoy son parte de la identidad local. <b>Sus habitantes tienen fuerte identidad basado en sus tradiciones donde existe un alto valor patrimonial inmaterial.</b>
Asentamientos Humanos.	La mayoría de comunidades se asienta en las orillas de los ríos Napo, Coca, Payamino y Suno lo que le da una ventaja competitiva. <b>Pto Orellana es ciudad prestadora de servicios.</b>
Económico Productivo.	Las condiciones existentes de: agua, naturaleza, Patrimonio Cultural, localización son condicionantes para que los habitantes tengan iniciativas turísticas, piscícolas y comercio de servicios ecosistemicos. El Coca y su ubicación presenta condiciones para ejecutar un proyecto de Pto. Comercial. <b>La Bioeconomía su mayor potencialidad.</b>
Movilidad, Energía y Conectividad	Su localización impide su acceso, pero este es el punto que ha permitido conservar la identidad. <b>La movilización fluvial y aérea es a futuro su mayor fortaleza</b>
Político Institucional y Participación Ciudadana	La Participación activa de las comunidades en procesos del Desarrollo es una ventaja a ser aprovechada.

Elaborado: Yessenia Brito, 2017.

#### 4.2.3.8 Vocación e Identidad Local.

La vocación de Orellana orienta a ser un territorio con potencial turístico, sus riquezas naturales y culturales lo hacen un sitio privilegiado y reconocido por los ciudadanos amazónicos y extranjeros:

La vocación e identidad como punto de partida y centro de estrategias territoriales lo identifican a Orellana de la manera siguiente:

Ilustración 34: Vocación e Identidad de Orellana

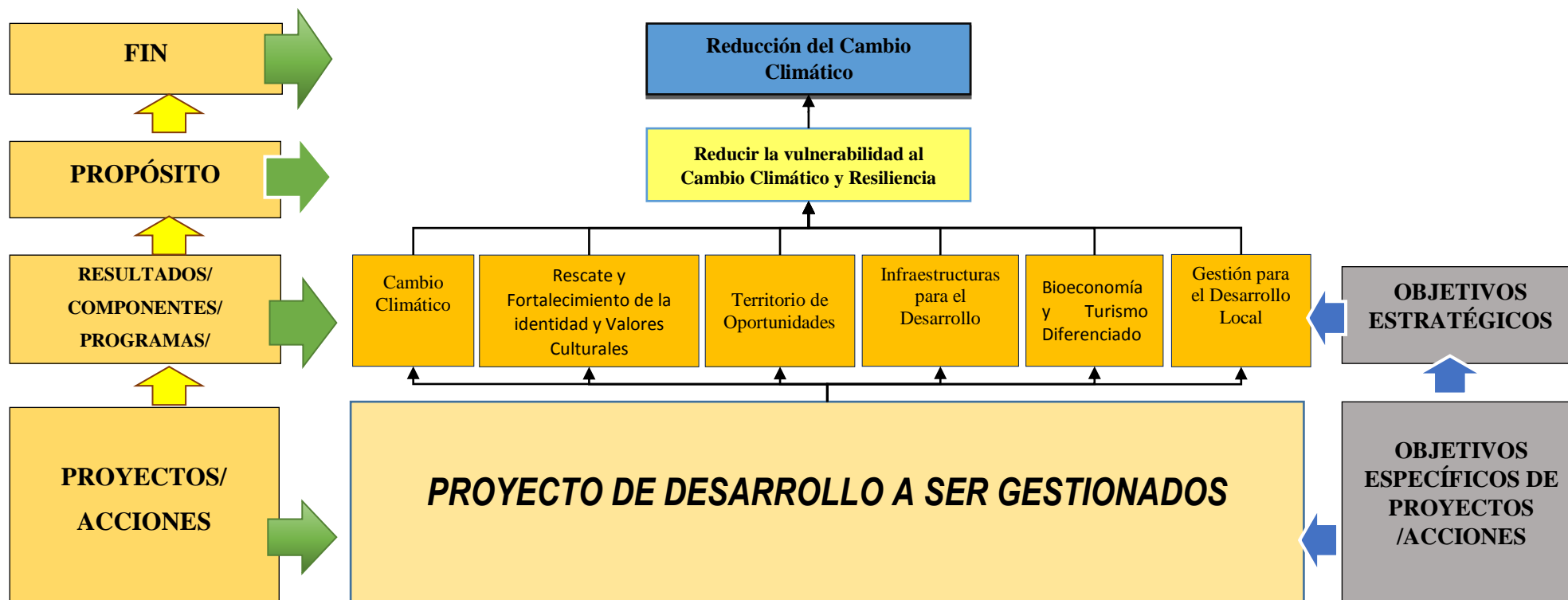


Elaborado: Yessenia Brito, 2017.

#### 4.2.4 Estructura analítica para la formulación del Modelo de Gestión.

##### 4.2.4.1 Estructura Analítica de Programas para Intervención Territorial.

Ilustración 35: Estructura Analítica de Programas para Intervención Territorial.



Elaborado: Yessenia Brito, 2017.



#### **4.2.4.2 Fase Filosófica propuesta a partir del año 2019.**

##### **a) Misión propuesta a partir del año 2019**

Ofrecer servicios y bienes según competencias constitucionales que dinamizan los procesos de fortalecimiento al desarrollo de la economía local con participación activa de los actores sociales de Orellana, brindando atención de calidad y calidez. La honestidad es la característica, la protección del ambiente nuestra diferencia.

##### **b) Visión.**

En el año 2023, el GADPO es reconocido por el trabajo alcanzado sobre resultados de bienestar que rebasa fronteras y ha conseguido encontrar en buena parte la solución a los problemas sociales, económicos , ambientales y reducción de inequidades en el territorio , ha mejorado las condiciones de vida de sus habitantes mediante la aplicación de la Bioeconomía como estrategia para alcanzar la cooperación nacional e internacional en el proceso para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos ecosistemicos amazónicos.

##### **c) Principios y Valores.**

- La pertenencia territorial, guía el horizonte de trabajo.
- Trabajo en equipo, fortaleza del recurso humano del GADPO.

#### **4.2.4.3 Análisis Estratégico.**

##### **a) Objetivos Estratégicos.**

Los Objetivos Estratégicos (OE) y Políticas Públicas son declaraciones que desean cambiar las situaciones problemáticas encontradas en el territorio.

Tabla 47: Matriz de Objetivos Estratégicos y Políticas Públicas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS PÚBLICAS	OBJETIVO DE LA POLÍTICA PÚBLICA
<b>Ejecutar acciones compartida contra el Cambio Climático</b>	Articular y ejecutar acciones conjuntas tendientes a reducir el Cambio Climático.	Sensibilizar a los actores internos y externos sobre la necesidad de conservar y planeta y luchar contra el Cambio Climático.
<b>Fortalecer la identidad y valores culturales.</b>	Identidad y Cultura ancestral como estrategia para conservar los ecosistemas y mitigar el calentamiento global.	Alcanzar el reconocimiento local, regional y mundial sobre la importancia de la cosmovisión y sus manifestaciones culturales en la conservación ambiental de la cuenca del Amazonas.
<b>Recuperar progresivamente los ecosistemas</b>	Recuperación de ecosistemas en base a la responsabilidad social y ambiental y de los actores horizontales y verticales de la zona de influencia de la cuenca del Amazonas.	Sensibilizar la importancia de la cooperación internacional en la recuperación de los ecosistemas lacustres.
<b>Mejorar la Calidad de vida de los habitantes en centros poblados de Orellana.</b>	Promover modelos de desarrollo urbano para que los asentamientos humanos sean soporte de la Bioeconomía.	Compatibilizar el desarrollo urbanístico de los pueblos, comunas y comunidades con la vocación territorial y su potencialidad.
<b>Desarrollar el sector Rural sobre la Bioeconomía y Turismo diferenciado.</b>	Reducir la pobreza local y contribuir en la lucha contra el Calentamiento Global, sustentada sobre una Bioeconomía y Turismo que permita aprovechar la potencialidad endógena de la provincia.	Organizar a los productores campesinos, mejorar los métodos de aprovechamiento de los recursos del bosque, el acceso a mercados justos y alcanzar que sus explotaciones deprimidas se encaminen a ser unidades de producción económicamente viables, socialmente aceptables y ecológicamente sostenibles.

<p><b>Fortalecer la Gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado para alcanzar resultados de Impacto.</b></p>	<p>Fortalecer las capacidades locales.</p>	<p>Formar y capacitar al personal de la entidades públicas que laboran en las Subcuencas de los ríos: Coca, Aguarico y Napo cuya gestión permita alcanzar resultados de impacto.</p>
<p><b>Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con óptimo desempeño territorial</b></p>	<p>Diseñar, ejecutar y aprovechar los beneficios sociales de las infraestructuras de apoyo al Desarrollo como soporte al aprovechamiento de la potencialidad y vocación territorial provincial y área de influencia binacional.</p>	<p>Aprovechar los beneficios de las infraestructuras de apoyo al Desarrollo para alcanzar un acceso justo y equitativo a una mejor calidad de vida de la familias asentadas en la zona trinacional de influencia en las Subcuencas de los ríos: Coca, Aguarico y Napo</p>

Elaborado: Yessenia Paola Brito -2017

**b) Objetivos Específicos.**

Tabla 48: Matriz de Objetivos Estratégicos y Específicos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>Ejecutar acciones compartidas contra el Cambio Climático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y establecer mecanismos de cooperación para acciones sobre cambio climático.</li> <li>• Gestionar recursos no reembolsables ante sector público y privado a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Diseñar: programas y proyectos para la cooperación internacional según niveles de competencias institucionales.</li> </ul>
<b>Fortalecer la identidad y valores culturales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la identidad, la cultura y el patrimonio inmaterial como estrategia que garantiza la conservación de los recursos naturales.</li> <li>• Aprovechar los conocimientos ancestrales y cosmovisión en la preservación natural.</li> <li>• Fortalecer la organización comunitaria de las nacionalidades y pueblos.</li> <li>• Brindar el acceso seguro a la seguridad y soberanía alimentaria.</li> <li>• Desarrollar estrategias de acceso a la educación y salud de las personas.</li> <li>• Gestionar fondos para construcción de viviendas amigables al entorno amazónico y atractivas al turista.</li> </ul>
<b>Recuperar progresivamente los ecosistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar programas de forestación, reforestación y revegetación natural de ecosistemas amazónicos.</li> <li>• Organizar y ejecutar proyectos para lograr la adaptación y resiliencia al Cambio Climático.</li> <li>• Organizar y puesta de funcionamiento de una estructura para la Gestión Integral Territorial de las Subcuencas de los Ríos: Coca, Aguarico y Napo; además de la gestión de Residuos sólidos y aguas residuales.</li> </ul>
<b>Mejorar la Calidad de vida de los habitantes en centros poblados y comunitarios de Orellana.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la construcción de infraestructuras para lograr ciudades seguras.</li> <li>• Promover apoyos para lograr una expansión urbana articulada con estructuras básicas y amigables a la vocación y potencialidad local.</li> <li>• Gestionar la implementación de Ciudades Inteligentes con acceso a Islas WiFi.</li> <li>• Legalizar en forma masiva la tenencia de la tierra.</li> </ul>

<p><b>Desarrollar el sector Rural sobre la Bioeconomía y Turismo diferenciado.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestionar una economía sobre la base de los recursos biogenéticos.</b></li> <li>• <b>Establecer estudios de mercados de las principales Redes de Valor donde se determinen diferentes tipos de Biomasa.</b></li> <li>• <b>Crear oportunidades para la agricultura de las riveras de las Subcuencas de los ríos: Coca, Aguarico y Napo.</b></li> <li>• <b>Planificar la economía rural sobre la base de la cosmovisión.</b></li> </ul>
<p><b>Fortalecer la Gestión de los GAD's y ejecutivo desconcentrado para alcanzar resultados de Impacto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redefinir el Rol Institucional respecto a la Gestión Territorial.</b></li> <li>• <b>Coordinar con los actores Verticales la consecución y ejecución de recursos nacionales e internacionales para proyectos de inversión.</b></li> </ul>
<p><b>Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con óptimo desempeño territorial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumentar cobertura de medios para comunas y comunidades.</b></li> <li>• <b>Implementar sistemas de energía limpia(solar).</b></li> <li>• <b>Mejorar la conectividad de Orellana para el mundo a través de la construcción y adecuación de Pistas y Muelles.</b></li> <li>• <b>Construir rutas intercomunitarias como soporte del Turismo Rural.</b></li> <li>• <b>Mejorar la movilidad de pasajeros y carga.</b></li> </ul>

Elaborado: Yessenia Paola Brito -2017

#### 4.2.4.4 Priorización del FODA.

El diagnóstico estratégico aplicando la herramienta FODA arroja los resultados siguientes:

Tabla 49 Matriz de: FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cultura organizacional de trabajo</li> <li>• Existe planificación de la producción de servicios y bienes</li> <li>• Dispone de un imponente edificio</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• La publicidad sobre los bienes y servicios ofertados se maneja con fines políticos</li> <li>• Se organiza eventos por situaciones clientelares en fecha específicas</li> <li>• Personal altamente organizado para fines políticos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio rico en biodiversidad</li> <li>• Población mayoritaria Joven</li> <li>• Sociedad civil demanda cambios</li> <li>• Protocolos Internacionales de financiamiento de proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.</li> <li>• Mundo Globalizado.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Orgánica esta desactualizada en relación a las nuevas competencias asumidas</li> <li>• Carencia de Indicadores de gestión y de resultados medibles</li> <li>• Gestión interna demorada</li> <li>• Los productos objeto de la contratación pública no se articulan a los componentes de proyectos de desarrollo</li> <li>• Autoridades con bajo conocimiento de administración pública y desarrollo</li> <li>• Personal técnico no cumple con el perfil requerido para los puestos</li> <li>• Canales de información horizontal y vertical deficiente</li> <li>• La mayoría de empleados y funcionarios tienen débil desempeño.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiquería de muchos grupos humanos especialmente de líderes y lideresas.</li> <li>• Malestar de la mayoría de ciudadanos de Orellana.</li> <li>• El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,</li> <li>• Cambio Climático</li> <li>• Inestabilidad política nacional</li> </ul>

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño – 2018

a) Discriminación y priorización de Fortalezas.

Tabla 50: Discriminación y priorización de Fortalezas.

FORTALEZAS										SUMA	%	
FORTALEZAS	IDENTIFICACIÓN		1	2	3	4	5	6	7			
	1	Existe una cultura organizacional de trabajo	0,5	1	1	1	1	1	1	1	6,5	31%
	2	Existe planificación de la producción de servicios y bienes	0	0,5	1	1	1	1	1	1	5,5	26%
	3	Dispone de un imponente edificio	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	2%
	4	Presupuesto	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	2%
	5	La publicidad sobre los bienes y servicios ofertados se maneja con fines políticos	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2%
	6	Se organiza eventos por situaciones clientelares en fecha específicas	0,5	0,5	0	1	0,25	0,5	1	1	3,75	18%
	7	Personal altamente organizado para fines políticos	0,25	1	0	0	1	1	1	0,5	3,75	18%
<b>Sumatoria</b>										<b>21</b>	<b>100%</b>	

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño – 2018

#	FORTALEZAS PRIORIZADAS	%
1	Existe una cultura organizacional de trabajo	31%
2	Existe planificación de la producción de servicios y bienes	26%
3	Se organiza eventos por situaciones clientelares en fecha específicas	18%
4	Personal altamente organizado para fines políticos	18%
5	Presupuesto	2%
6	Dispone de un imponente edificio	2%
7	La publicidad sobre los bienes y servicios ofertados se maneja con fines políticos	2%
<b>Sumatoria</b>		<b>100%</b>

b) Discriminación y priorización de Oportunidades

Tabla 51: Discriminación y priorización de Oportunidades

		OPORTUNIDADES					SUMA	%	
		IDENTIFICACIÓN							
OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5			
	1	Territorio rico en biodiversidad	0,5	0	1	1	1	3,5	21%
	2	Población mayoritaria Joven	0,25	0,5	1	1	1	3,75	22%
	3	Sociedad civil demanda cambios	1	0,5	0,5	0,5	0,5	3	18%
	4	Protocolos Internacionales de financiamiento de proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.	1	1	1	0,5	1	4,5	27%
	5	Mundo Globalizado.	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	2	12%
SUMATORIA							16,75	100%	

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño – 2018

#	Oportunidades priorizadas	%
1	Protocolos Internacionales de financiamiento de proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.	27%
2	Población mayoritaria Joven	22%
3	Territorio rico en biodiversidad	21%
4	Sociedad civil demanda cambios	18%
5	Mundo Globalizado.	12%
SUMATORIA		100%



c) Discriminación y priorización de Debilidades

Tabla 52: Discriminación y priorización de Debilidades

		DEBILIDADES								Salidas	Entradas	
		Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	causas	efectos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	Estructura Orgánica esta desactualizada en relación a las nuevas competencias asumidas	0	0	0,5	0	0	0	0	0	<b>0,5</b>	<b>7,5</b>
	<b>2</b>	Carencia de Indicadores de gestión y de resultados medibles	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>0,5</b>	<b>7,5</b>
	<b>3</b>	Gestión interna demorada	0,5	1	0	0	0	0	0	0	<b>1,5</b>	<b>6,5</b>
	<b>4</b>	Los productos objeto de la contratación pública no se articulan a los componentes de proyectos de desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>8</b>
	<b>5</b>	Autoridades con bajo conocimiento de administración pública y desarrollo	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>7</b>	<b>1</b>
	<b>6</b>	Personal técnico no cumple con el perfil requerido para los puestos	1	0,5	0,25	0,5	0	0	1	1	<b>3,75</b>	<b>4,25</b>
	<b>7</b>	Canales de información horizontal y vertical deficiente	0	1	1	1	1	1	0	1	<b>6</b>	<b>2</b>
	<b>8</b>	La mayoría de empleados y funcionarios tienen débil desempeño.	1	1	0,5	0,5	0	1	1	0	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3,5</b>	<b>4,5</b>	<b>3,25</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24,25</b>	<b>39,75</b>	

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño - 2018

#	Debilidades priorizadas	pun
1	Autoridades con bajo conocimiento de administración pública y desarrollo	7
2	Canales de información horizontal y vertical deficiente	6
3	La mayoría de empleados y funcionarios tienen débil desempeño.	5
4	Personal técnico con cumple con el perfil requerido para los puestos	3,75
5	Gestión interna demorada	1,5

d) Discriminación y priorización de Amenazas

Tabla 53: Discriminación y priorización de Amenazas

AMENAZAS	AMENAZAS					Salidas	Entradas	
	Descripción	1	2	3	4	5	causas	efectos
1	Politiquería de muchos grupos humanos especialmente de líderes y lideresas.	0	1	1	1	0	3	6
2	Malestar de la mayoría de ciudadanos de Orellana.	0	0	0	1	0	1	8
3	El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,	1	1	0	1	1	4	5
4	Cambio Climático	0	0	1	0	1	2	7
5	Inestabilidad política nacional	0	0	0	0	0	0	9
<b>SUMATORIA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>				<b>10</b>	<b>35</b>

Elaborado: Yessenia Paola Brito Cedeño – 2018

#	AMENAZAS PRIORIZADAS	pun
1	El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,	4
2	Politiquería de muchos grupos humanos especialmente de líderes y lideresas.	3
3	Cambio Climático	2
4	Malestar de la mayoría de ciudadanos de Orellana.	1

#### 4.2.4.5 Formulación de Estrategias.

Discriminadas y priorizadas las : F.O.D.A se procede a formular las estrategias siguientes y sus valores ponderados corresponden según se indica a continuación:

Tabla 54 Valores podenrados a ser utilizados en las matrices de generación de estrategias

<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
0	Sin valor
1	Bajo
2	
3	
4	Medio
5	
6	
7	Alto
8	
9	
10	

Elaborado: Yessenia Paolita Brito Cedeño.

Los valores descritos se aplican según criterio de importancia que asigne su importancia e incidencia.

a) Estrategias Ofensivas

Tabla 55: Estrategias Ofensivas

ESTRATEGIAS OFENSIVAS			
FO	Protocolos Internacionales de financiamiento de proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.	Población mayoritaria Joven	Territorio rico en biodiversidad
Existe una cultura organizacional de trabajo	10	3	5
Existe planificación de la producción de servicios y bienes	0	5	10
Se organiza eventos por situaciones clientelares en fecha específicas	5	5	10

E2. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre cambio climático

E1. Implantar un Modelo de Gestión por Resultados.

E3. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre patrimonio inmaterial

**b) Estrategias Adaptativas**

Tabla 56: Estrategias Adaptativas

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS			
DEBILIDADES /OPORTUNIDADES	Protocolos Internacionales de financiamiento de proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático.	Población mayoritaria Joven	Territorio rico en biodiversidad
Autoridades con bajo conocimiento de administración pública y desarrollo	10	3	8
Canales de información horizontal y vertical deficiente	10	2	8
La mayoría de empleados y funcionarios tienen débil desempeño.	10	7	9
Personal técnico con cumple con el perfil requerido para los puestos	5	5	5
Gestión interna demorada	10	6	10

**E4. Diseñar un Modelo de gestión innovador y según vocación/potencialidad**

**E5. Diseñar un Plan de Comunicación Interna y externa**

**E6. Establecer normativa de la Evaluación del Desempeño como norma de Rendición de Cuentas de los Funcionarios y Empleados a la Sociedad Civil**

**E7. Diseñar e Implantar la herramienta del BSC para seguimiento de la gestión en los diferentes niveles de la estructura orgánica**

c) Estrategias Reactivas

Tabla 57: Estrategias Reactivas

ESTRATEGIAS REACTIVAS			
FA	El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,	Politiquería de muchos grupos humanos especialmente de líderes y lideresas.	Cambio Climático
Existe una cultura organizacional de trabajo	10	9	8
Existe planificación de la producción de servicios y bienes	7	6	10
Se organiza eventos por situaciones clientelares en fecha específicas	8	10	6

E8. Diseñar y ejecutar un programa de capacitación a productores líderes con visión integradora

E9. Diseñar proyectos y gestionar ante la cooperación internacional

E10. Planificar el Desarrollo Local con representantes de todos los cantones y sectores

d) Estrategias Defensivas

Tabla 58: Estrategias Defensivas

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS(Mini-Mini)			
DEBILIDADES /AMENAZAS	El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,	Politiquería de muchos grupos humanos especialmente de líderes y lideresas.	Cambio Climático
Autoridades con bajo conocimiento de administración pública y desarrollo	10	7	10
Canales de información horizontal y vertical deficiente	7	7	9
La mayoría de empleados y funcionarios tienen débil desempeño.	10	9	7
Personal técnico con cumple con el perfil requerido para los puestos	2	3	4
Gestión interna demorada	10		

E11. Construir en forma participativa el Modelo de Gestión que permita fortalecer el

E12. Diseñar y aplicar un Plan de Capacitación permanente con apoyo de la cooperación nacional e internacional

E13. Implementar un sistema de seguimiento a la gestión interna del GAD

#### 4.2.4.6 Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos.

Tabla 59: Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos

Direccionamiento Estratégico	Objetivos		Estrategias
	Perspectivas BSC	Objetivos	
Visión	Misión	Ejecutar acciones compartida contra el Cambio Climático.	E10. Construir en forma participativa el Modelo de Gestión que permita fortalecer el Desarrollo Económico Local y adaptación al cambio climático
		Recuperar progresivamente los ecosistemas	E2. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre cambio climático
	Comunidad	Mejorar la Calidad de vida de los habitantes en centros poblados de Orellana	E10. Construir en forma participativa el Modelo de Gestión que permita fortalecer el Desarrollo Económico Local y adaptación al cambio climático
		Fortalecer la identidad y valores culturales	E3. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre patrimonio inmaterial
		Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con óptimo desempeño territorial	E10. Construir en forma participativa el Modelo de Gestión que permita fortalecer el Desarrollo Económico Local y adaptación al cambio climático
		Desarrollar el sector Rural sobre la Bioeconomía y Turismo diferenciado.	E9. Planificar el Desarrollo Local con representantes de todos los cantones y sectores
		Programa sobre Cambio Climático	E2. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre cambio climático



Tabla 60: Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos

Direccionamiento Estratégico	Objetivos		Estrategias
	Perspectivas BSC	Objetivos	
Misión	Gobernabilidad - Finanzas	Captar recursos de la cooperación internacional	E2. Desarrollar Proyectos Innovadores a ser presentados a Cooperación Internacional sobre cambio climático
		Maximizar el usos de recursos financieros	E4. Diseñar un Modelo de gestión innovador y según vocación/potencialidad territorial.
		Integrar la incidencia ciudadana al cogobierno	E9. Planificar el Desarrollo Local con representantes de todos los cantones y sectores
	Procesos Internos - Marco legal	Mejorar los índices de satisfacción y confianza del usuario interno y externo.	E9. Planificar el Desarrollo Local con representantes de todos los cantones y sectores
		Fortalecer la presencia del GAD en el territorio	E9. Planificar el Desarrollo Local con representantes de todos los cantones y sectores
		Diseñar e implementar un sistema de Gobierno Electrónico para transparentar la administración pública	E1. Implantar un Modelo de Gestión por Resultados.
		Mejorar el desempeño Institucional	E12. Diseñar y aplicar un Plan de Capacitación permanente con apoyo de la cooperación nacional e internacional
		Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos	E4. Diseñar un Modelo de gestión innovador y según vocación/potencialidad territorial.
		Diseñar proyectos innovadores con participación comunitaria	E4. Diseñar un Modelo de gestión innovador y según vocación/potencialidad territorial.
		Mejorar en forma continua los procesos de servicios de atención al usuario	E10. Construir en forma participativa el Modelo de Gestión que permita fortalecer el Desarrollo Económico Local y adaptación al cambio climático

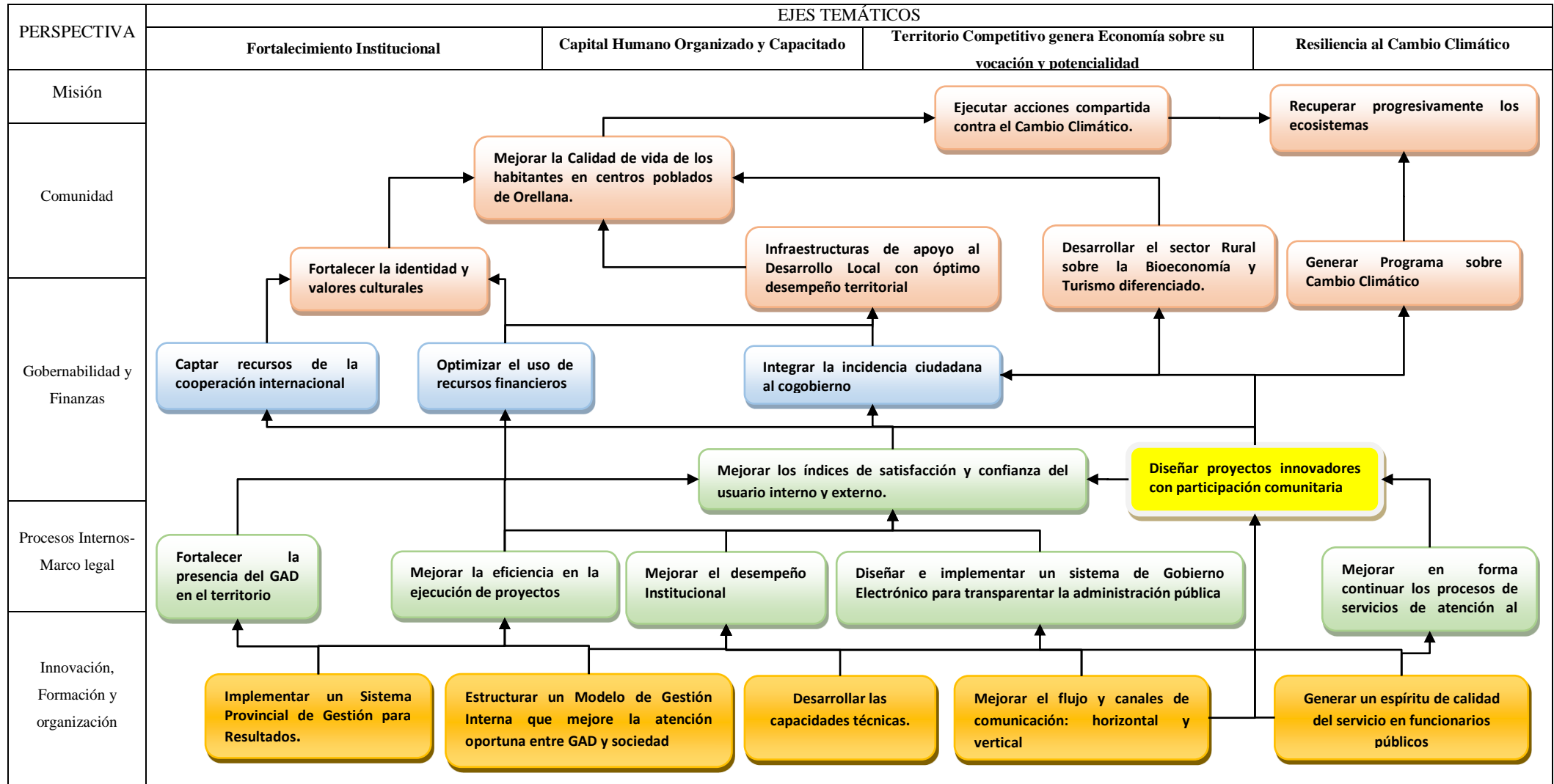
Tabla 61: Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos

Direccionamiento Estratégico	Objetivos		Estrategias
	Perspectivas BSC	Objetivos	
Misión	Innovación, Formación y Organización	Implementar un Sistema Provincial de Gestión para Resultados.	E1. Implantar un Modelo de Gestión por Resultados.
		Estructurar un Modelo de Gestión Interno que mejore la atención oportuna entre GAD y sociedad	E6. Diseñar e Implantar la herramienta del BSC para seguimiento de la gestión en los diferentes niveles de la estructura orgánica
		Desarrollar las capacidades técnicas .	E11. Diseñar y aplicar un Plan de Capacitación permanente con apoyo de la cooperación nacional e internacional
		Mejorar el flujo y canales de comunicación :horizontal y vertical	E5. Diseñar un Plan de Comunicación Interna y externa
		Generar un espíritu de calidad del servicio en funcionarios públicos	E11. Diseñar y aplicar un Plan de Capacitación permanente con apoyo de la cooperación nacional e internacional

#### **4.2.5 Propuesta del Modelo de Gestión basado en la Metodología del BSC**

A continuación, se detalla el Modelo de Gestión basado en la Metodología del BSC /CMI

### 4.2.5.1 Mapa Estratégico



#### 4.2.5.2 Cuadro de Mando Integral o BSC

Tabla 62: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Comunidad	Territorio Competitivo genera Economía sobre su vocación y potencialidad	Económico Productivo	- Mejorar la Calidad de vida de los habitantes en centros poblados de Orellana	Reducir en 5 % la tasa de desempleo de la PEA hasta el 2022.	5% de reducción de la tasa de desempleo hasta el 2022	Desarrollo Rural Integral	22% de desempleo a fines del 2017	2018	2,0%	4,0%	5,0%	
	Capital Humano Organizado y Capacitado	Social -Cultural	Fortalecer la identidad y valores culturales	Ejecutar 5 eventos de fortalecimiento socio organizativo y empresarial de las nacionalidades y pueblos hasta el 2022	5 eventos realizados de fortalecimiento de la cultura e identidad al 2022	Desarrollo Rural Integral	2eventos ejecutados	2018	1	3	5	
	Territorio Competitivo genera Economía sobre su vocación y potencialidad	Movilidad, Energía y Conectividad	Infraestructuras de apoyo al Desarrollo Local con óptimo desempeño territorial	Mantenimiento de 3000 Km de vías en el sector rural hasta el 2022	3000 Km en mantenimiento de capa de rodadura en el sector rural hasta el 2022	Obras Públicas	100 Km en mantenimiento	2018	1000	2500	3000	
				Mantenimiento anual de 2 pistas aéreas en zona rural para fortalecer el turismo comunitario	2 pistas en mantenimiento / año	Obras Públicas	cero	2019	3	5	8	
				Construir 3 muelles en los ríos Napo y Aguarico para fortalecer el desarrollo económico local de las comunidades	3 muelles construidos en las riberas de los ríos Aguarico y Napo.	Obras Públicas	cero	2019	1	2	3	
				Implementar el sistema de riego en 2000 Unidades de Producción Agropecuaria a través de la perforación de pozos profundos en los cantones: sacha, Orellana y Aguarico hasta el 2023.	2000 Unidades de Producción Agropecuaria fortalecidas a través de sistema de riego con la perforación de pozos profundos en los cantones: sacha, Orellana y Aguarico hasta el 2023.	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1000	1500	2000	

Tabla 63: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Comunidad	Territorio Competitivo genera Economía sobre su vocación y potencialidad	Movilidad, Energía y Conectividad	Maximizar el usos de recursos financieros	Construir 20 puentes comunitarios construidos en alianza con la cooperación internacional hasta finales del 2020	20 puentes comunitarios construidos en alianza con la cooperación internacional hasta finales del 2020	Obras Públicas	cero	2019	10	15	20	
				Constituir e implementar tres centros de formación para el Desarrollo Urbano y Rural Integral hasta el 2022	tres centros de formación para el Desarrollo Urbano y Rural Integral constituidos e implementados hasta el 2023	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1	2	3	
				Capacitar a 3500 productores piscícolas en estrategias para mejorar la competitividad del sector hasta fines del 2023.	3500 productores piscícolas capacitados en estrategias para mejorar la competitividad del sector hasta fines del 2023.	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1000	2500	3500	
				Construir 6 centros de acopio de cereales en los 4 cantones de Orellana hasta el 2022.	6 centros de acopio construidos en los 4 cantones hasta el 2022	Obras Públicas	cero	2019	2	4	6	

Tabla 64: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Comunidad	Territorio Competitivo genera Economía sobre su vocación y potencialidad	Económico Productivo	Desarrollar el sector Rural sobre la Bioeconomía y Turismo diferenciado.	Diseñar e implantar y puesta en operación de tres plantas extractora de aceites esenciales hasta el 2022	tres plantas extractora de aceites esenciales diseñadas y en operación hasta el 2022	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1	2	3	
				Fortalecer y promocionar tres cadenas de turismo diferenciado ( bio e ictioturismo y turismo cultural) en los cantones rurales de Orellana hasta el 2021	tres cadenas de turismo diferenciado ( bio e ictioturismo y turismo cultural) fortalecidas y promocionadas en los cantones rurales de Orellana hasta el 2021	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1	2	3	
				Adquirir 2 avionetas tipo cesna para fortalecer el turismo rural del cantón aguarico hasta el año 2023	2 avionetas tipo cesna adquiridas para fortalecer el turismo rural del cantón aguarico hasta el año 2024	Desarrollo Rural Integral	cero	2020	1	2	2	
				Adquirir 5 globos aerostáticos para el fortalecimiento del Turismo Rural y Urbano hasta el 2022	5 globos aerostáticos adquiridos para el fortalecimiento del Turismo Rural y Urbano hasta el 2023	Desarrollo Rural Integral	cero	2020	2	4	5	
				Adquirir 3 unidades para transporte fluvial de pasajeros y turistas para el cantón Aguarico hasta fines del 2022.	3 unidades para transporte fluvial de pasajeros y turistas adquiridas para el cantón Aguarico hasta fines del 2022.	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1	2	3	
				Constituir y operar 10 microempresas entre prestadoras de servicios y constructoras de bienes en el sector rural -urbano de la provincia hasta el 2022	10 microempresas entre prestadoras de servicios y constructoras de bienes Constituidas y en operación en el sector rural de la provincia hasta el 2022	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	5	7	10	

Tabla 65: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Comunidad	Resiliencia al Cambio Climático	Económico Productivo	Programa sobre Cambio Climático	Reforestar 12.000 hectáreas con especies nativas en la Subcuencas de los ríos: Napo, Payamino, Coca y Suno hasta el 2021	12.000 hectáreas Reforestadas con especies nativas en la Subcuencas de los ríos: Napo, Payamino, Coca y Suno hasta el 2021	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	4000	8000	12000	
				Reducir la frontera agrícola en 1.000 hectáreas a través de la estabulación de ganado de carne e implementación de Sistemas Agrosilvícolas hasta el 2022.	Reducir la frontera agrícola en 1.000 hectáreas a través de la estabulación de ganado de carne e implementación de Sistemas Agrosilvícolas hasta el 2022.	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	200	500	1000	
				Establecer 5.000 hectáreas de plantaciones de cultivos utilizando: cacao, café y frutales amazónicos bajo Sistemas Agroforestales en las zonas con vocación productiva y agricultura con restricción.	Establecer 5.000 hectáreas de plantaciones de cultivos utilizando: cacao, café y frutales amazónicos bajo Sistemas Agroforestales en las zonas con vocación productiva y agricultura con restricción.	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	1000	2500	5000	



Tabla 66: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Gobernabilidad – Finanzas	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	Captar recursos de cooperación internacional	Formular y gestionar 10 proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático hasta el 2023	Formular y gestionar 10 proyectos sobre lucha contra la pobreza y cambio climático hasta el 2024	Desarrollo Rural Integral	cero	2019	5	7	10	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	Maximizar el uso de recursos financieros	Incrementar el presupuesto del GAD en 10% respecto al promedio de ingresos de los últimos tres años hasta el 2022	10% de Incremento en el presupuesto del GAD respecto al promedio de ingresos de los últimos tres años hasta el 2023	Dirección Financiera	cero	2019	2%	5%	10%	
	Capital Humano Organizado y Capacitado	Económico Productivo	Integrar la incidencia ciudadana cogobierno	Aumentar en el 40% el grado de participación de la sociedad civil en los procesos de: planificación, ejecución, presupuestación y control social del GAD hasta el año 2023.	40%de incremento en el grado de participación de la sociedad civil en los procesos de: planificación, ejecución, presupuestación y control social del GAD hasta el año 2023.	Desarrollo Rural Integral	5%	2019	10%	25%	40%	

Tabla 67: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL	
									Peligro	Precaución	Meta		
Procesos Internos - Marco legal	Capital Humano Organizado y Capacitado	Económico Productivo	-	Mejorar los índices de satisfacción y confianza del usuario interno y externo.	Mejorar en un 40% el índice de confianza ciudadana hasta el 2020	40% el índice de confianza ciudadana mejorado hasta el 2021	Dirección Administrativa	5%	2019	10%	25%	40%	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	-	Fortalecer la presencia del GAD en el territorio	Incrementar en un 70% la cobertura de la prestación de servicios del GAD provincial hasta el 2022	70% de Incremento de la cobertura de la prestación de servicios del GAD provincial hasta el 2023	Dirección Administrativa	20%	2019	20%	50%	70%	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	-	Diseñar e implementar un sistema de Gobierno Electrónico para transparentar la administración pública	Diseñar y operar un Sistema de Gobierno Electrónico hasta fines del 2019	Un Sistema de Gobierno Electrónico Diseñado y operando hasta fines del 2020	Dirección Administrativa	cero	2019	1	1	1	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	-	Mejorar el desempeño Institucional	Diseñar un Modelo de Gestión donde se incluya la herramienta de BSC para seguimiento y monitoreo de actividades ejecutadas por personal del GADPO desde el 2019 hasta el 2023	Diseñar un Modelo de Gestión donde se incluya la herramienta de BSC para seguimiento y monitoreo de actividades ejecutadas por personal del GADPO desde el 2019 hasta el 2023	Dirección Administrativa	cero	2019	1	1	1	

Tabla 68: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Procesos Internos - Marco legal	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	- Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos	Establece un sistema de evaluación ex ante y expost de proyectos desde el 2019 hasta el 2023	un sistema de evaluación ex ante y expost de proyectos establecido desde el 2019 hasta el 2024	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	- Diseñar proyectos innovadores con participación comunitaria	Implantar e implementar una metodología participativa única para el diseño de proyectos a partir del 2019 hasta el 2023	una metodología participativa única implementada y normada para el diseño de proyectos a partir del 2019 hasta el 2024	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	- Mejorar en forma continua los procesos de servicios de atención al usuario	Establece un manual de procesos sobre el cual se evalúe y monitoreo la calidad de servicios de atención al usuario desde el 2019 hasta el 2023	Un manual de procesos establecido sobre el cual se evalúa y monitorea la calidad de servicios de atención al usuario desde el 2019 hasta el 2024	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	

Tabla 69: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERSPECTIVA	EJE TEMÁTICO	COMPONENTE	O.E	META	INDICADOR DE META	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	AÑO INICIO	CRITERIO DE EVALUACIÓN -SEMÁFORO			RESULTADO ACTUAL
									Peligro	Precaución	Meta	
Innovación, Formación y Organización	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	Implementar un Sistema Provincial de Gestión para Resultados.	Implementar un Sistema de Gestión para Resultados del GADPO hasta a partir del 2019	Un Sistema de Gestión para Resultados implementado en el GADPO a partir del 2019	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Capital Humano y Organizado Capacitado	Económico Productivo	Estructurar un Modelo de Gestión Interno que mejore la atención oportuna entre GAD y sociedad	Diseñar y en aplicación Un Modelo de gestión en relación con el Plan de Desarrollo y el plan de gobierno del Prefecto a partir de julio del 2019.	Un Modelo de gestión elaborado y en aplicación en relación con Plan de Desarrollo y el plan de gobierno del Prefecto a partir de julio del 2019.	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Capital Humano y Organizado Capacitado	Económico Productivo	Desarrollar las capacidades técnicas .	Elaborar y normar un Plan de capacitación continua para el personal del GADPO partir del año 2019.	Un Plan de capacitación continua elaborado y normado para el personal del GADPO partir del año 2019.	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	Mejorar el flujo y canales de comunicación :horizontal y vertical	Elaborar y normar un Plan de comunicación para el GADPO partir del año 2019.	Un Plan de comunicación elaborado y en aplicación para el GADPO partir del año 2019.	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	
	Fortalecimiento Institucional	Económico Productivo	Generar un espíritu de calidad del servicio en funcionarios públicos	Elaborar y en aplicación de un plan de calidad total y felicidad para el personal del GADPO a partir del 2019.	Un plan de calidad total y felicidad elaborado y en aplicación para el personal del GADPO a partir del 2019.	Jefatura de Planificación	cero	2019	1	1	1	

## CONCLUSIONES

Culminado la elaboración del proyecto de investigación se establecen las conclusiones siguientes:

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial ejecuta tareas sin respetar las normas de planificación como es el plan de desarrollo.
- Los funcionarios tienen dificultades en el diseño de metas e indicadores además de en la formulación de proyectos, programas y planes de desarrollo en forma participativa.
- A nivel de sociedad civil lo único que le interesa es que el GAD entregue bienes y servicios a nivel de productos sin importar que los proyectos generen resultados de desarrollo.
- Los empleados y funcionarios del GAD presentan resistencia a la evaluación del desempeño del puesto y concomitante a la institución.
- La herramienta del BSC/CMI es muy útil en la evaluación general de este nivel de gobierno y en una sola mirada se puede conocer el grado de desempeño del GAD.
- A nivel de programas o proyectos es necesario preparar un cuadro de mando integral por cada uno, sin embargo, deben ser vinculados a la planificación general del GAD.

## RECOMENDACIONES

Para el proceso de implementar un modelo de gestión basado en BSC/CMI se necesita lo siguiente:

- Formular una ordenanza y/o resolución para implantar este modelo de gestión como una política pública con reconocimiento del sistema de participación ciudadana de manera que las autoridades respeten la planificación participativa del desarrollo
- Contratar y/o capacitar al personal en el diseño de BSC, diseño de: proyectos, planes, programas, metas, objetivos estratégicos e indicadores bajo la metodología de Marco Lógico.
- Desde el GAD provincial y el sistema de participación ciudadana se debe implementar un proceso basado en el Modelo de Gestión propuesto en donde se propone lograr resultados intermedios y evitar que este nivel de gobierno se centre en la provisión de productos que dan la impresión de ser asistencialista.
- Ante la resistencia del personal sobre las evaluaciones del desempeño es adecuado implementar un Modelo de Gestión basado en BSC para determinar los resultados intermedios logrados a nivel estratégico.
- Al momento de diseñar y ejecutar proyectos y/o programas es conveniente que cada uno de ellos (programa y proyecto) disponga de un tablero de control operativo.
- Involucrar y comprometer a todo el personal en el proceso.
- Preparar una hoja de ruta para preparar su implementación.

## **BENEFICIOS A LOGRAR**

Los beneficios que genera el diseño del Modelo de Gestión utilizando la metodología de la herramienta BSC son los siguientes:

- Mejorar el nivel de desempeño de la Institución.
- Monitorear el logro de los resultados y tomar medidas de inmediato.
- Evaluación ex ante de proyectos a implementarse.
- Generar reporte de resultados.
- Articular la Gestión para Resultados sobre la herramienta BSC y tablero de Control para la Rendición de Cuentas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión en el Sector Público*, Publicaciones. ILPES. Series Manuales, N° 69.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2011) *Gestión para Resultados en el Desarrollo de Gobiernos Subnacionales*. Washington DC: BID.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de Control*. Buenos Aires – Argentina: Macchi
- Bonnefoy, J. & Armijo, M (2005) *Indicadores de Gestión en el Sector Público*, Publicaciones. ILPES. Series Manuales, N° 45.
- Blanco, C. (2011), *Encuesta y Estadística- Métodos de Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales y la Comunicación*. Córdoba – Argentina: Editorial Brujas
- Asamblea Nacional Constituyente (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: ANC
- Rodríguez, R., & Da Silva, J. (2009). *Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público*. España: Universidad de Valladolid
- Choque, R. (2011). *Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard en la Gestión Pública*. Lima: Concytec Editores S.A.
- Espín, R. (2011). *La Gestión Estratégica en Organizaciones del Sector Público*. Quito-Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN
- García, M; & García, R. (2011). *Gestión para Resultados en el Desarrollo en Gobiernos Subnacionales*. Washington. DC: BID
- Kaplan, R. (1999). *El Cuadro de mando Integral para Organizaciones Públicas*. Boston-Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª. ed.). Barcelona: Gestión 2000
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Recuperado de: [www.tablero-de-comando-integral](http://www.tablero-de-comando-integral). [10.05.2004].
- Mora C, y Vivas, C (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*, Madrid: AECA.
- Máttar, J (2014). *Planificación Prospectiva y gestión pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo*. Publicaciones. ILPES-Series Gestión Pública.



- Medina, J (2006). *Manual de Prospectiva y Decisiones Estratégicas: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Publicaciones. ILPES-Series Manuales, N° 51.
- Medianero, D (2012). *Guía metodológica de Planeamiento Estratégico en el Sector Público*. Lima-Perú: SEMPRO
- Nieven, P (2009). *Balanced Scorecard*. (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana Editores. S.A.
- Nieven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies*. Mississauga (Canadá). John Wiley & Sons, Inc.
- Rojas, B. (2014). *Investigación Cualitativa- Fundamentos y Práxis*. Caracas-Venezuela: FEDUPEL.
- SENPLADES, (2010). *Lineamientos para la Planificación del Desarrollo y del Ordenamiento Territorial*. Quito: SEMPLADES
- Silva, I (2011). *Metodologías para elaboración de Estrategias de Desarrollo Local*. Publicaciones. ILPES. Series Manuales, N° 76.
- Tamayo, M. (2003). *Procesos de la investigación científica*. (4ª. ed.). México: Limusa.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para Elaborar proyectos de Investigación Científica- Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Lima: Editorial San Marcos.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta aplicada a ciudadanos.

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	
Secundaria	
Superior	
Cuarto Nivel	

2. ¿El GAD Provincial ha socializado a la ciudadanía su: ¿Misión, Visión?

Si	
No	

3. ¿Usted conoce de la existencia del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Orellana?

Si	
No	

4. ¿Conoce usted de las competencias exclusivas del Gobierno Provincial?

Si	
No	

5. ¿Considera que en la Rendición de Cuentas del Gobierno Provincial se presentan resultados visibles y de aceptación por la ciudadanía?

Si	
No	

6. ¿Considera que los empleados del Gobierno Provincial realizan un buen trabajo a favor de la ciudadanía?

Si	
No	

7. ¿Cree pertinente que el Gobierno Provincial debe disponer de una herramienta para evaluar el desempeño de los puestos de los funcionarios públicos que laboran en la institución?

Si	
No	

8. ¿El Gobierno Provincial debe disponer de una herramienta que permita evaluar el desempeño institución y la Gestión de los Resultados Intermedios?

Si	
No	

9. ¿Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana?

Si	
No	

10. ¿Considera que los proyectos que ejecuta el Gobierno Provincial son de gran aceptación por la ciudadanía?

Si	
No	

11. ¿Los proyectos que ejecuta el GAD Provincial bajo la modalidad de los Presupuestos Participativos tienen según su criterio los resultados adecuados que cambien en positivo la vida de los ciudadanos?

Si	
No	

12. ¿Los trámites en el Gobierno Provincial de Orellana según su experiencia tienen una duración desde su ingreso a su ejecución de los tiempos siguientes?

Menos de 6 meses	
Un año	
Dos años	
Tres años	
Cuatro años	
No cumplen	

13. ¿Cómo usuario o beneficiario de las actividades que ejecuta este nivel de Gobierno:  
¿Cree que la calidad de los bienes y servicios de este nivel de gobierno son?:

Excelentes	
Buenos	
Malos	

14. ¿Si usted es un ciudadano (a) que vive en la provincia de Orellana, y ha evidenciado como ha crecido esta provincia: cree usted que el trabajo del Gobierno Provincial ha contribuido al desarrollo local?

SI	
NO	

15. ¿Cree usted que la contratación pública que ejecuta el GAD provincial es direccionada?

SI	
NO	

16. ¿Según su criterio; a que cantón se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno Provincial de Orellana?:

Aguarico	
Loreto	
Orellana	
Joya de los Sachas	

17. ¿Según su criterio; a que sector cree usted que se orienta la mayor cantidad de recursos del Gobierno Provincial de Orellana?:

Urbano	
Rural	

Gracias por su aporte.

## Anexo 2: Encuesta a servidores Públicos

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	
Secundaria	
Superior	
Cuarto Nivel	

2. ¿Conoce usted si el GAD Provincial realiza su Gestión por Resultados?

Si	
No	

3. ¿Conoce usted la: ¿Misión, Visión y Valores del GAD Provincial?

Si	
No	

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno provincial de Orellana?

Si	
No	

5. ¿La dirección donde trabaja, dispone de planificación operativa anual?

Si	
No	

6. ¿Tiene conocimiento de las: actividades y funciones de su puesto, mismo que permite ofrecer a la ciudadanía un buen servicio?

Si	
No	

7. ¿Su institución tiene la página web actualizada según determina la LOTAIP?

Si	
No	

8. ¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño de los puestos?

Si	
No	

9. ¿El Gobierno Provincial dispone de una herramienta de evaluar el desempeño institución y la Gestión de los Resultados Intermedios?

Si	
No	

10. ¿Considera Usted que el Gobierno Provincial debe mejorar su gestión administrativa con respecto a la atención ciudadana?

Si	
No	

11. ¿Considera que los proyectos que ejecuta el Gobierno Provincial son de gran aceptación por la ciudadanía?

Si	
No	

12. ¿Para su criterio es necesario implementar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión del puesto que permita evaluar la eficiencia administrativa?

Si	
No	

13. ¿Cree usted que los presupuestos participativos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos?

Si	
No	

14. ¿Existe seguimiento y evaluación a través de indicadores de resultados a los bienes y servicios que se entrega el GAD Provincial como parte de los Presupuestos Participativos?

Si	
No	

Anexo 3: Imagen de aplicación de encuesta a funcionarios del GADPO



Anexo 4: Tarea de encuestado a ciudadanos que visitan el GADPO

