



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA ASUNCIÓN, DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTORA:

LISSED CAROLINA CÁRDENAS JARA

Macas-Ecuador

2019



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

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA ASUNCIÓN, DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTORA: LISSED CAROLINA CÁRDENAS JARA

DIRECTOR: ING. MARCELO EDUARDO SÁNCHEZ SALAZAR

Macas-Ecuador

2019

2019, LISSED CAROLINA CARDENAS JARA

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lised Carolina Cárdenas Jara, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de julio del 2019

Lised Carolina Cárdenas Jara
C.C. **1400554638**.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por el Sra. Lised Carolina Cárdenas Jara, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Diego Marcelo Almeida López
MIEMBRO TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra llena de retos y uno de ellos es la formación universitaria. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para adquirir conocimientos dentro de mi carrera profesional si no también es una formación para la vida y mi futuro.

Le agradezco a Dios por esta bendición, a mi institución y a mis maestros por sus esfuerzos para que finalmente pudiera graduarme con una feliz profesional.

LISSED CAROLINA CÁRDENAS JARA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis se lo dedico a mis tres hermosas princesas Camila, Génesis y Daniela quienes son mi mayor motivación para nunca rendirme en mi preparación personal y profesional y poder llegar a ser un ejemplo para ellas.

A mis padres que siempre están a mi lado para brindarme apoyo moral, psicológico y económico.

LISSED CAROLINA CÁRDENAS JARA

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
<i>1.1.1 Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del problema.....</i>	<i>3</i>
1.2 Justificación.....	1
1.3 Objetivos.....	2
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	<i>2</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>2</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	3
2.1 Fundamentación teórica.....	3
<i>2.1.1 Desarrollo económico local.....</i>	<i>3</i>
<i>2.1.2 Modelo de Gestión</i>	<i>4</i>
<i>2.1.2.1 Generalidades.....</i>	<i>4</i>
<i>2.1.2.2 Principios de Gestión</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2.3 Tipos de Modelo de Gestión</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2.4 La Gestión de la Calidad.....</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2.5 La Gestión por Competencias</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2.6 Control de Gestión.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2.7 Funciones del control de gestión.....</i>	<i>10</i>
<i>2.1.3 Mapa Estratégico</i>	<i>12</i>
<i>2.1.3.1 Concepto.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.3.2 Origen.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.3.3 Principios del mapa estratégico</i>	<i>13</i>
<i>2.1.4 El Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.4.1 Generalidades.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.4.2 Conceptos</i>	<i>15</i>

2.1.4.3	<i>Importancia</i>	16
2.1.4.4	<i>Diseño del Cuadro de Mando Integral</i>	16
2.1.4.5	<i>Implementación mediante el Cuadro de Mando Integral</i>	17
2.1.4.6	<i>El Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión</i>	18
2.1.4.7	<i>El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica</i>	19
2.1.4.8	<i>El Cuadro de Mando Integral Personal</i>	20
2.1.4.9	<i>El Cuadro de Mando Integral Corporativo</i>	21
2.1.4.10	<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	21
2.1.4.11	<i>Características del Cuadro de Mando Integral</i>	26
2.2	Idea a defender	26
2.3	Variables	26
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	Modalidad de la investigación	27
3.2	Tipo de la investigación	27
3.3	Población y muestra	28
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	29
3.4.1	<i>Métodos</i>	29
3.4.2	<i>Técnicas</i>	30
3.4.3	<i>Instrumentos</i>	30
3.4.4	<i>Recopilación de información</i>	30
3.5	Resultados	31
3.6	Análisis FODA	34
3.7	Hallazgos	39
3.8	Comprobación de la idea a defender.	39
 CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		40
4.1	Título	40
4.2	Diagnóstico de la situación actual	40
4.3	Aspectos del marco entorno	43
4.4	Diagnóstico de los emprendimientos, actores de Economía Popular y Solidaria, micro, pequeña y medianas empresas	55
4.5	Diagnóstico de las MIPYMES	55
4.6	Diagnóstico de los actores económicos de la economía popular y solidaria	56

4.7	Metodología del mapa estratégico del tejido productivo	57
4.8	Criterios determinantes del mapa estratégico en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo.....	59
4.9	Factores relevantes para la aplicación de la metodología CMI.....	61
4.10	Datos de la Herramienta del BSC.	62
	62	
4.11	Indicadores utilizados en el mapa estratégico del tejido productivo	63
4.12	Resultados obtenidos de la aplicación de indicadores	66
4.13	Macro estrategias.....	70
4.13.1	<i>Estrategias ofensivas</i>	70
4.13.2	<i>Estrategias defensivas.....</i>	73
4.14	Mapa estratégico del tejido productivo	75
4.15	Propuesta de Ejecución y seguimiento del Plan Estratégico.....	76
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES.....	82
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Diferencias y semejanzas entre el cuadro de mando integral y corporativo	21
Tabla 2-2:	Indicadores de los temas financieros estratégicos.....	23
Tabla 3-2:	Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.	24
Tabla 1-3:	Fórmula de muestra de población finita.....	28
Tabla 2-3:	Estratificación de las Encuestas	32
Tabla 3-3:	Actividades Existentes Sri 2018 Parroquia Asunción.....	32
Tabla 4-3:	Actividades Existentes Sri 2018 Sin Patentes Por Comunidades.	33
Tabla 5-3:	Principales Actividades Económicas Registradas.....	33
Tabla 6-3:	Matriz EFI.....	36
Tabla 7-3:	Matriz EFE.....	38
Tabla 1-4:	Variación de la Inflación.....	45
Tabla 2-4:	Matriz de Objetivos y Políticas Nacionales	48
Tabla 3-4:	Estructura poblacional-2018	51
Tabla 4-4:	Matriz de Análisis de Factores Externos.....	53
Tabla 5-4:	Número de empresas por forma Institucional en la provincia de Morona Santiago	56
Tabla 6-4:	Resumen de análisis Factores Macro Entorno	61
Tabla 7-4:	Actividades Económicas por factor de Relevancia.....	61
Tabla 8-4:	Indicadores propuestos para la perspectiva financiera y su significado.....	63
Tabla 9-4:	Indicadores propuestos para la perspectiva de los actores económicos y su significado.....	64
Tabla 10-4:	Indicadores propuestos para la perspectiva de los procesos internos y su significado	65
Tabla 11-4:	Indicadores propuestos para la perspectiva de formación y crecimiento y su significado.....	66
Tabla 12-4:	Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva financiera.....	67
Tabla 13-4:	Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva del cliente.....	68
Tabla 14-4:	Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de los procesos internos	69
Tabla 15-4:	Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	69
Tabla 16-4:	Estrategias Ofensivas (FO)	70
Tabla 17-4:	Estrategias Ofensivas (FA)	72

Tabla 18-4: Estrategias Defensivas (DO).....	73
Tabla 19-4: Estrategias defensivas (DA).....	74
Tabla 20-4: Plan Estratégico según Perspectiva Financiera.....	76
Tabla 21-4: Plan Estratégico según Perspectiva Cliente	77
Tabla 22-4: Plan Estratégico según Perspectiva de Procesos Internos.....	79
Tabla 23-4: Plan Estratégico según Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-4: Definición del proceso productivo en la parroquia Asunción	41
Ilustración 2-4: Feedback y aprendizaje estratégico	42
Ilustración 3-4: Factores externos	43
Ilustración 4-4: Inflación mensual por actividades productivas	44
Ilustración 5-4: Objetivos Nacionales de Desarrollo	47
Ilustración 6-4: Evolución PEA del cantón - parroquial.....	52
Ilustración 7-4: Herramienta del BSC.....	62
Ilustración 9-4: Mapa Estratégico	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor	12
Gráfico 2-2: Etapas del Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	17
Gráfico 3-2: Perspectivas del cuadro de mando integral	21
Gráfico 4-2: Perspectiva de cadena de valor del proceso interno.....	25

RESUMEN

El presente trabajo de titulación comprende un diseño de estrategias, que permitan el fortalecimiento del tejido productivo en la Parroquia Asunción, del cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, mediante la aplicación del cuadro de mando integral. Para el desarrollo del trabajo se realizaron encuestas dirigidas a los actores económicos de la parroquia, donde se pudo apreciar los siguientes resultados: no cuentan con lineamientos que permiten aprovechar las oportunidades en las actividades económicas de los actores, inexistencia de programas de desarrollo en las principales actividades económicas de los habitantes de la parroquia Asunción, descoordinación con organismos públicos que tienen competencias en el tema productivo, inexistencia de programas y proyectos de investigación acerca del desarrollo y fortalecimiento en las actividades productivas, desconocimiento elevadísimo por parte de la población sobre emprendimientos para empoderar la cadena productiva de la comunidad. Dentro del presente diseño se plantea como posibles estrategias de solución y fortalecimiento del sector productivo, cinco ejes estratégicos enfocados a los principales productos de mayor demanda, mismos que dentro de un tiempo determinado de ejecución ayudaran a fortalecer el sistema productivo y mejorar las condiciones de vida de la población. Estas iniciativas se gestionan, coordinan y ejecutan de manera inclusiva entre todos los actores de la localidad generando procesos participativos de cambio en un marco de equidad. Se recomienda realizar evaluaciones en el crecimiento económico y de las actividades existentes y nuevas en la parroquia.

Palabras Clave < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < DISEÑO ESTRTEGICO> <FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO>, <PLANIFICACIÓN>, <PRODUCCION> <ASUNCIÓN (PARROQUIA)>

Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this degree work includes a strategy design that allows the strengthening of the productive fabric in the Asunción Parish, Sucua Canton, Morona Santiago province through the application of the integral control panel. For the development of this work, surveys were carried out aimed at the economic actors of the parish, with the following results: it does not have alignments that allow you to take advantage of the opportunities in the economic activities of the actors, lack of development programs in the main economic activities of the inhabitants of the Asunción parish, lack of coordination with public bodies that have competence in the productive issue, lack of programs and research projects about the development and strengthening of productive activities, very high ignorance on the part of the population about entrepreneurship to empower the productive chain of the community. Within the present design is posed as possible strategies for the solution and strengthening of the productive sector, five strategic axes focused on the main products of greater demand, same that within a certain time of execution will help to strengthen the productive system and improve living conditions of the population. These initiatives are managed, coordinated and implemented in an inclusive manner among all local stakeholders were generating participatory processes of change in a framework of equity. It is recommended to conduct evaluations on economic growth to real and new activities in the Asunción parish.

Keywords: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < STRATEGIC DESIGN>
< PRODUCTIVE STRENGTHENING> < PLANNING> < PRODUCTION> < ASUNCION
(PARISH) >

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el diseño de estrategias basado en el Modelo The Balanced Scorecard aplicado en el tejido productivo de la parroquia Asunción, del cantón Sucúa, Provincia de Mirona Santiago, con el fin de proporcionar una herramienta que permita mejorar la eficiencia operativa desde las cuatro perspectivas que ofrece el modelo.

Para el desarrollo del trabajo se efectuó el análisis de la situación actual de la parroquia en base a indicadores proporcionados por fuentes secundarias y a información levantada dentro de la propuesta investigativa, así como el análisis de sucesos pasados que repercuten dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El producto del desarrollo del trabajo es el cuadro de mando integral, que constituye una herramienta de gestión de suma importancia para el proceso de fortalecimiento del tejido productivo de la parroquia, ya que en su contenido se formulan objetivos estratégicos partiendo de los problemas y oportunidades priorizados con el fin de establecer medidas de contingencia en el corto o largo plazo.

El contenido del presente proyecto de investigación se compone de la siguiente manera: El capítulo uno comprende el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; el capítulo dos que consta de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, la idea a defender y las variables, el capítulo tres que se compone de la modalidad de la investigación, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos que fueron utilizados en el desarrollo de la investigación; y finalmente en el capítulo cuatro de encuentra el desarrollo de la investigación y el planteamiento del Cuadro de Mando Integral a través del análisis de sus cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas se han llevado a cabo profundas transformaciones con relación al mundo del trabajo, destacando el surgimiento y desarrollo de nuevas fuentes de trabajo asociativo, implementados en los sectores populares para de esta manera hacer frente al desempleo y la migración.

El Plan de Desarrollo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados constituye la principal herramienta para guiar la gestión del gobierno local, pues define los ejes básicos sobre los que se construyen los proyectos que el territorio y su población necesita, así como las políticas que implementará para alcanzar el objetivo fundamental de su gestión que es el bienestar ciudadano.

Promover el bienestar ciudadano entendido no solamente como crecimiento económico tradicionalmente medido por el PIB per cápita, sino como un desarrollo integral concentrado en el desarrollo humano.

Se plantea aprovechar las herramientas que el proceso de globalización y la era de la información pone a nuestro alcance, considerando que el conocimiento es universal y que es un proceso ineludible que nos plantea ventajas y desventajas. Se determina firmemente que es necesario fortalecer el ámbito local, de manera que este proceso globalizador no sea unidireccional, sino que por el contrario nos proponga una interacción igualitaria y dinámica en cuanto se refiere a cultura, conocimientos, valores y otros aspectos del convivir social, así como también en relación al intercambio de bienes y servicios.

Ecuador por su parte define a su modelo económico como social y solidario para alcanzar el buen vivir, asumiendo desde un principio el compromiso de proteger el derecho de la población y garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

En la parroquia Asunción del cantón Sucúa, perteneciente a la provincia de Morona Santiago, existe una serie de actividades productivas no identificadas que aportan al desarrollo económico de la parroquia. Dentro de la aplicación de los ejes estratégicos y la definición de los objetivos determinados en el Plan Nacional Toda una Vida se determina la necesidad de articular con los actores de cambio y los distintos niveles de gobierno las distintas acciones encaminadas a generar crecimiento y desarrollo económico.

En este contexto el GAD Parroquial de Asunción del cantón Sucúa, requiere actualizar el diagnóstico económico, conocer la situación actual de las instituciones – organizaciones públicas y privadas que apoyan al crecimiento económico de la parroquia y la construcción del tejido productivo de las principales actividades económicas.

Con la ejecución de la propuesta se pretende mejorar la calidad de vida de la población de la parroquia Asunción a través de la implementación de acciones conjuntas que ayuden a la generación del empleo, al fortalecimiento de micro y pequeñas unidades productivas, asociaciones, innovación tecnológica, redes de cooperación, redes de comercialización, formación del recurso humano y que conlleve al crecimiento económico de la población.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo ayudará el diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento del tejido productivo de la Parroquia Asunción, del Cantón Sucúa, Provincia de Morona Santiago, mediante la aplicación del cuadro de mando integral?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo:	Desarrollo local.
Área:	Proyectos
Aspecto:	Tejido Productivo
Delimitación Espacial:	Parroquia Asunción,
Delimitación Temporal:	Año 2019.

1.2 Justificación

El proyecto de investigación diseñará estrategias en el tejido productivo de la parroquia Asunción, cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, permitiendo el desarrollo económico, el diseño se efectuará en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

Se establecerá la participación colectiva de los actores económicos de la Parroquia Asunción, fortaleciendo la calidad de vida de las personas, promoviendo un modelo de desarrollo adaptado a las políticas estatales establecidas en los objetivos del “Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida”, articuladas en el eje 2 “Economía al servicio de la sociedad”.

El diseño de las estrategias, ayudará a impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, concordante con los principios estipulados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

De la misma forma vinculará las actividades productivas, generará trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas. Fortalecerá y fomentará la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

Con el diseño de estrategias la administración de la parroquia establecerá el camino para el desarrollo social, económico, ambiental y territorial. Con propuestas que orienten a la gestión parroquial y el poder ciudadano hacia una transformación positiva de la parroquia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento del tejido productivo de la Parroquia Asunción, cantón Sucúa, Provincia de Morona Santiago, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el tejido productivo de la Parroquia Asunción, cantón Sucúa que permita el desarrollo económico.
- Validación del diagnóstico económico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, verificando el modelo de gestión propuesto en el componente Desarrollo Económico.
- Conocer las instituciones – organizaciones públicas y privadas que apoyan a los actores económicos de la parroquia.
- Determinar una propuesta de reestructuración de tejido productivo en base a planes estratégicos con sus respectivos planes de acciones y de seguimiento y monitoreo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica

Para proceder al desarrollo de la fundamentación teórica se iniciará haciendo un recordéis de conceptos técnicos que permitirán, facilitaran y brindaran una guía para el desarrollo del presente trabajo.

2.1.1 *Desarrollo económico local.*

Para (Enriquez I, 2007) en su obra Desarrollo local manifiesta que:

Hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano manifiesta que el desarrollo local en términos generales, implica la concertación entre los agentes -sectores y fuerzas que interactúan en un territorio determinado y la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas en un proyecto común de diversas dimensiones. Estas incluyen la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial. El fin del desarrollo local es elevar la calidad de vida de cada ciudadano y ciudadana que viven en ese territorio, contribuir al desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización (ISAAC, 2007).

Para (Grefe, 2005):

El desarrollo local conduce a considerar que no deriva solamente del valor económico de las actividades ni depende solamente de los sistemas organizados de producción y de las instituciones centralizadas, sino que también está ligado a pequeñas iniciativas localizadas, a la movilización de la población local en torno a proyectos que emplean recursos locales (XAVIER, 2005).

Desde un punto de vista operativo, el desarrollo local se apoya en métodos que movilizan generalmente tres elementos principales:

- La elaboración de herramientas de producción de informaciones y de conocimientos con el fin de identificar los recursos del territorio;

- El establecimiento de herramientas de concertación, de movilización y de cooperación entre actores tendientes a valorizar los recursos en cuestión y, si es necesario, a desarrollar recursos nuevos;
- La elaboración y la puesta en marcha de proyectos gracias a un sistema más o menos formal de gestión y de toma de decisiones (PROCEDIMIENTOS, 2002).

Según la organización internacional del trabajo manifiesta que:

“La promoción del desarrollo económico local permite fomentar las ventajas comparativas y las características únicas de una localidad con el fin de fortalecer la economía local y crear empleo”. (OIT, 2008)

Para (Alburquerque, 2004):

El desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, y una tradición y cultura, sobre los cuales se articulan los procesos de desarrollo económico local (FRANCISCO, 2004).

2.1.2 *Modelo de Gestión*

2.1.2.1 *Generalidades*

Cassini , (2008), al referirse a los Modelos de Gestión, explica:

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concentración de

diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer organizar. (p. 45).

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), menciona:

La gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados. (p. 7).

(Kagono , 1994), se refiere a la gestión en relación a la organización como:

“Sus estrategias, tecnología, estructura, procesos organizacionales, tanto como las predisposiciones personales de sus miembros, de modo que están interrelacionados y son interdependientes.” (p. 19)

2.1.2.2 *Principios de Gestión*

- Transformar la visión y misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno.
- Promover la formación estratégica, implica que, con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

2.1.2.3 *Tipos de Modelo de Gestión*

a) El ciclo de mejora

Deming, (1950), propone:

Un modelo de cuatro etapas que componen un ciclo las cuales se describen a continuación.

- Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar con el fin de buscar posibles mejoras.
- Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta, generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el período de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. (p. 45)

b) Modelo Tradicional o Taylorista de gestión

Según la fuente (Pacheco , Castañeda , & Caicedo , 2004) comenta:

Que fue el modelo de gestión que acompañó el período de mayor crecimiento industrial el cual consta de los siguientes principios:

- **Estabilidad**

Los conocimientos operativos que permiten ser eficientes son estables en el tiempo. Por tanto, no es indispensable plantearse permanentemente la pregunta ¿Qué es hoy día la eficiencia?, sobre la base de este principio de estabilidad se fundamentan las formas de gestión en el retrovisor, basadas siempre en experiencias del pasado.

- **Información perfecta**

El sujeto de este modelo es un actor racional, que tiene acceso a la información. Esta información perfecta no sólo da cuenta del entorno, sino del conocimiento técnico necesario para sacar adelante la empresa. Es un actor racional perfectamente informado.

- **Eficiencia productiva**

Es identificada con la minimización de los costos partiendo de la siguiente ecuación:

$$U = V - C$$

U= Utilidad

V= Ventas

C= Costos

El óptimo de la racionalidad es suministrar un máximo consumiendo un mínimo, es decir, la capacidad de maximizar V-C.

- **El costo global equivale al costo de un factor de producción dominante**

El cuarto principio del modelo taylorista consiste en controlar el costo de un factor de producción estratégico: por lo general la mano de obra, también pueden ser la energía o la materia prima. Con este principio la gestión se reduce aún más. (pp. 16-18)

c) **El modelo de Baldrige**

Baldrige, M., (1996), expone:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento, se utiliza para la autoevaluación, tiene siete grados criterios que se mencionan a continuación:

- **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- **Planificación Estratégica:** Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Enfoque al Cliente:** Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa, están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

- **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- **Enfoque al Recurso Humano:** Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- **Proceso Administrativo:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. ¿Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran?
- **Resultados del Negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (p.126)

Rampersad, (2004) explica la gestión desde dos puntos de vista los cuales se mencionan a continuación:

2.1.2.4 *La Gestión de la Calidad*

Es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. La Gestión de la calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente.

2.1.2.5 *La Gestión por Competencias*

Abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la Gestión por Competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas,

incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios que está basados en la realización profesional del trabajo. (p. 12)

2.1.2.6 Control de Gestión

Según Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004) el control de gestión se lleva a cabo bajo los siguientes enfoques.

- **El control de gestión como un sistema de información centrado en las finanzas**

Sistema especializado de información para la alta gerencia que muestra, mediante indicadores numéricos, el desempeño de una empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

- **Sistema para fijar metas cuantitativas y evaluar el desempeño de los ejecutivos**

En algunos casos se utilizan los indicadores numéricos para fijar las metas de desempeño, es decir, el valor esperado para cada indicador se convierte en un criterio de referencia para evaluar los resultados obtenidos por los ejecutivos.

- **Balance social**

Es un sistema de información casado en indicadores numéricos sobre los aspectos sociales de la empresa, especialmente sobre las actitudes de los trabajadores y los métodos de dirección, con la finalidad de crear un ambiente laboral caracterizado por el conocimiento, la libertad y la crítica y facilitar la adaptación de la empresa a las condiciones sociopolíticas del entorno.

- **El control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo**

Enfocado de esta manera, el control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores.

- **El control de gestión como un sistema integral de evaluación**

Mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras empresas destacadas del sector. (pp. 44-45)

2.1.2.7 Funciones del control de gestión

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), propone las siguientes funciones del control de gestión:

- **Facilitar el aprendizaje organizacional.**

Es un medio para producir conocimiento a partir de la reflexión sistemática sobre la acción, para ajustar la actuación futura de acuerdo con los resultados de la experiencia.

- **Crear la memoria institucional.**

Los registros de los resultados de cada período permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

- **Facilitar el diagnóstico permanente.**

Los informes anuales de control de gestión posibilitan una evaluación permanente de los factores críticos del éxito.

- **Mejorar la planeación y la programación.**

El control de gestión proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. De esta forma la actuación futura habrá incorporado el conocimiento adquirido de la experiencia.

- **Medir el perfeccionamiento.**

Por el carácter histórico del control de gestión, que muestra la evolución de los valores de una variable, y debido a que aísla o separa las metas de perfeccionamiento, da lugar a que pueda

apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

- **Posibilitar la descentralización.**

Cuando se carece de un flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión que los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas.

- **Evaluar el desempeño de los ejecutivos.**

El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todos los niveles, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes. La evaluación de cada funcionario puede incorporarse como un factor adicional de calificación de méritos o puede sustituir completamente, y con ventajas evidentes, a este sistema.

- **Mejorar la flexibilidad.**

El control de gestión ha sido considerado como un sistema de alarmas inmediatas porque informa a los responsables de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de respuesta de la organización.

- **Definir niveles de exigencia.**

Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar, formular a todos los trabajadores el grado de esfuerzo que se espera de ellos. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomando como base los informes de control de gestión. Los grados de exigencia tienen un impacto significativo sobre la moral de los trabajadores: no hay algo que obstaculice más un rendimiento eficaz que una visión pobre sobre cuáles deben ser los niveles de rendimiento. (51-53)

2.1.3 Mapa Estratégico

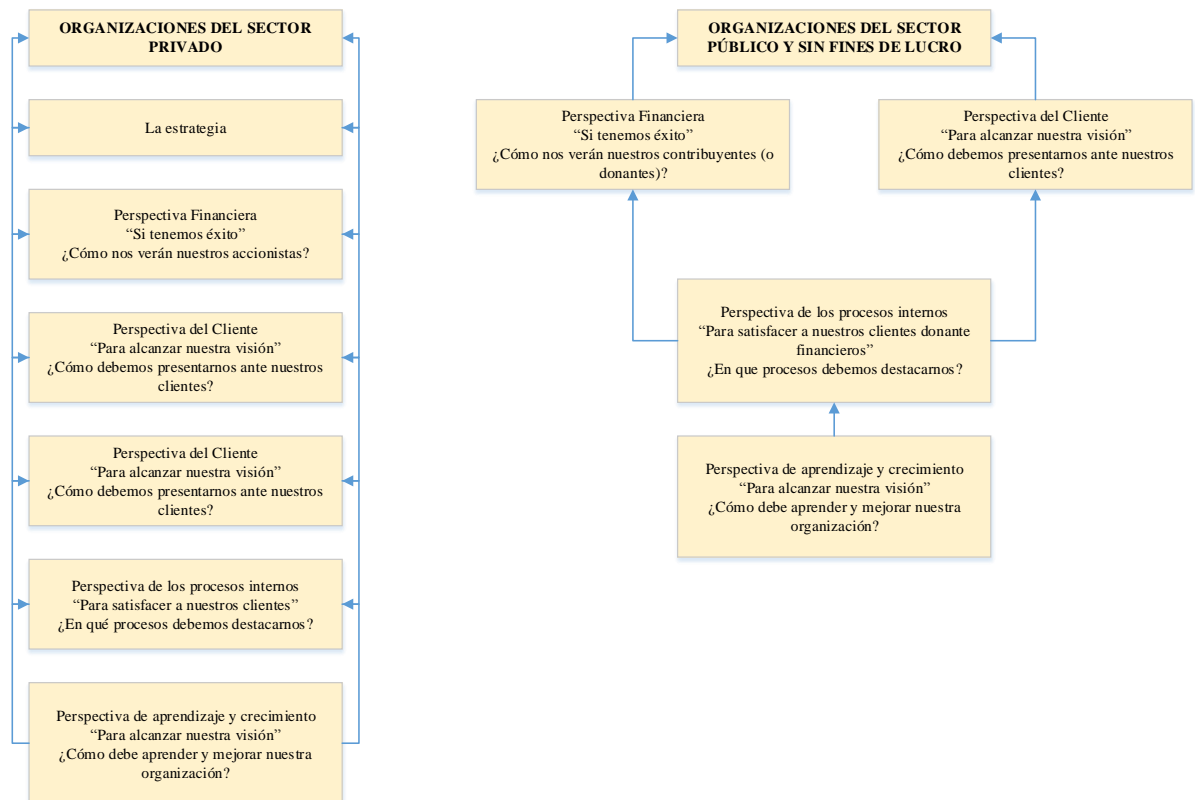


Gráfico 1-2: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor

Fuente: Kaplan & Norton, (2004)

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

2.1.3.1 Concepto

Es una representación gráfica en la cual los directivos de una empresa pueden visualizar sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa - efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard por lo que nos damos cuenta de que el mapa estratégico, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Kaplan & Norton ,(2004)

2.1.3.2 Origen

El modelo de mapa estratégico evolucionó a partir del sencillo modelo de Balanced Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la

dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco.

El modelo del mapa estratégico también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a menudo encontramos que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta de valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información. Kaplan & Norton, (2004)

2.1.3.3 Principios del mapa estratégico

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias**

La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente**

Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.

- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios**

La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr, aumentos de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad,

aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

El autor clasifica los procesos internos en cuatro grupos:

Gestión de operaciones: Producir y entregar productos y servicios a los clientes.

Gestión del cliente: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

Procesos reguladores y sociales: Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios**

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo, las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles**

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

2.1.4 El Cuadro de Mando Integral

2.1.4.1 Generalidades

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, ya la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

2.1.4.2 Conceptos

Según **Fuente especificada no válida.**, el cuadro de mando integral:

“Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.”

Según **Fuente especificada no válida.** “Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas y estrategias de largo plazo.”

2.1.4.3 *Importancia*

La importancia del cuadro de mando integral radica en que se basa en varias perspectivas relacionándolas simultáneamente en el proceso de planeación de tal manera que permite establecer un hilo conductor causa y efecto permitiendo de esta manera tomar acciones correctivas aplicadas a cada nivel, además de los indicadores de gestión que permitan medir los resultados que se van obteniendo en el proceso de ejecución y de esta manera plantear los respectivos ajustes de ser necesario.

El cuadro de mando integral es una herramienta a nivel global de toda la organización que en términos generales fortalece la estructura administrativa en general, así como los aspectos tecnológicos, de información y culturales conllevando a una dirección exigida por los procesos, y permitiendo que estos se alinean con las expectativas de los clientes lo cual a nivel macro conlleva a la consecución de los objetivos.

Como conclusión se puede decir que el cuadro de mando integral es importante porque:

1. Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
2. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
3. Facilita la toma de acciones correctivas que conlleven a una mejora continua de la organización.
4. Permite medir los resultados en tiempo y recursos ya que se encuentran previamente definidos por el plan estratégico.
5. Contribuye en la formulación de iniciativas, soluciones, contingencias, etc., que finalmente permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

2.1.4.4 *Diseño del Cuadro de Mando Integral*

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se toman en consideración dos etapas:

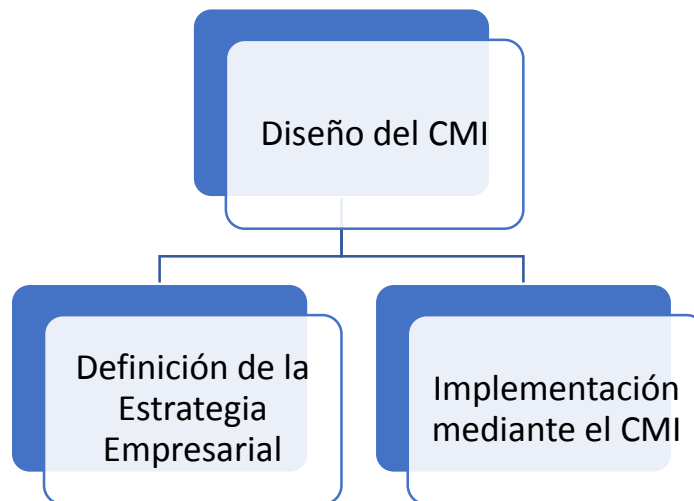


Gráfico 2-2: Etapas del Diseño del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan & Norton, (2000)
 Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Definición de la Estrategia Empresarial

- Concepción de la misión, visión y valores.
- Análisis interno y externo: entorno global específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- Matriz SWOT-DAFO-FODA
- Evaluación de alternativas estratégicas y selección

2.1.4.5 Implementación mediante el Cuadro de Mando Integral

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa-efecto): diseño del mapa estratégico.
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas.
- Integración del Cuadro de Mando Integral en los procesos de planificación, presupuesto y reporte.
- Seguimiento y control.

Misión

Según Kotler & Armstrong, (2004), la misión de una empresa se define como el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, qué necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

Visión

La visión se construye como un enunciado que visibiliza las perspectivas de desarrollo de la empresa en un determinado territorio con una proyección al futuro. La visión incorpora grandes desafíos y retos a conseguir con un carácter integrador; por lo tanto, debe ser lo suficientemente ambiciosa y amplia para enmarcar una serie de acciones y no un detalle de actividades aisladas. SENPLADES, (2015)

Valores

De acuerdo al criterio de (Hultman, 2005), los valores son los conceptos psicológicos internos de una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

2.1.4.6 *El Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión*

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros forman parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton , 2000, págs. 20-23)

2.1.4.7 *El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica*

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo bajo el enfoque de medición:

- Clasificar y Traducir la Visión y la Estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Clarificar y Traducir la Visión Estratégica

El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más.

Aumentar el feedback y formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir el feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El cuadro de mando integral les permite vigilar o ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

2.1.4.8 *El Cuadro de Mando Integral Personal*

Abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. En este punto la visión y misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa.

2.1.4.9 El Cuadro de Mando Integral Corporativo

Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. En este punto la misión y la visión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. (Rampersad, 2004, pág. 10)

Tabla 1-2: Diferencias y semejanzas entre el cuadro de mando integral y corporativo

<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL</i>	<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO</i>
<i>Diferencias</i>	
<i>Visión y misión personal</i>	Visión y misión corporativa
<i>Mejora continua individual</i>	Mejora continua del negocio
<i>Ambición personal</i>	Ambición corporativa
<i>Semejanzas</i>	
<i>Factores Críticos del éxito</i>	
<i>Objetivos</i>	
<i>Medidas de actuación</i>	
<i>Metas y acciones de mejora</i>	

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

2.1.4.10 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton , (2000), proponen cuatro perspectivas:

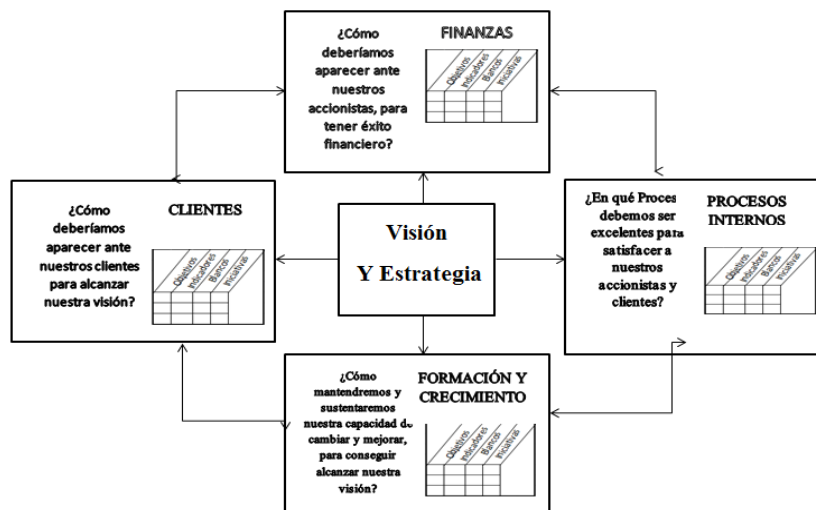


Gráfico 3-2: Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. 2000

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

a) Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Kaplan & Norton , (2000); proponen:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación, para lo cual se ha identificado tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha (p. 70)

Para cada una de las estrategias planteadas existen además tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial los cuales son: El crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad y la utilización de los activos como una estrategia de inversión; para una mejor comprensión de este tema (Kaplan & Norton , 2000) proponen los siguientes indicadores, en base a las relaciones de los componentes mencionados:

Tabla 2-2: Indicadores de los temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE LOS COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento	Ingresos empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes		
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta cruzada	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes		
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput
		Porcentaje de clientes no rentables		

Fuente: (Kaplan & Norton , 2000)

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

b) Perspectiva del Cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentará por parte de la entidad al mercado. La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

- **La segmentación de mercado**

Kaplan & Norton, (2000) se refieren a la segmentación de mercado como:

“Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto

a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.” (p. 90)

A través de la segmentación de mercado la empresa puede definir las necesidades de cada uno de sus clientes tanto fijos como potenciales para así convertir dichas necesidades en objetivos que a posteriori representarán beneficios para la empresa.

- **Grupo de indicadores centrales del cliente**

Tabla 3-2: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

CUOTA DE MERCADO	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
INCREMENTO DE CLIENTES	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
RETENCIÓN DE CLIENTES	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: (Kaplan & Norton , 2000)

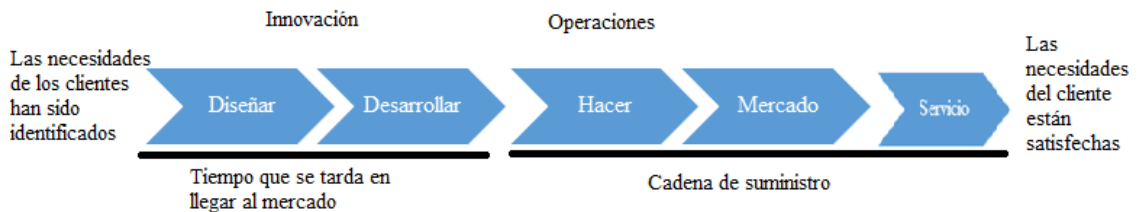
Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

c) Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

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

La diferencia primordial entre el modelo del Cuadro de Mando Integral y los modelos tradicionales radica en que el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, mientras que los modelos tradicionales se centran en mejorar únicamente los procesos ya existentes.



Fuente: Kaplan & Norton , (2000)

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

d) La perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (pp. 46-50)

2.1.4.11 Características del Cuadro de Mando Integral

Las principales características del Balanced Scorecard se pueden mencionar a continuación:

- Incluye indicadores sobre variables externas de la organización.
- Equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de objetivos no financieros y mantienen los indicadores financieros tradicionales.
- Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización.
- Incluye indicadores para procesos críticos de la empresa (Innovación, Formación y Crecimiento).
- Tanto los indicadores financieros como los no financieros forman parte del sistema de información.

De acuerdo a lo anterior, las características de cada organización adoptan un modelo estratégico muy diferente, porque se encargan de diseñar su propio modelo de acuerdo a las perspectivas y variables que se le presenten, así como también del direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñen. González, (2001)

2.2 Idea a defender

Con el diseño de estrategias mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se podrá fortalecer el tejido productivo de la Parroquia Asunción, del Cantón Sucúa, Provincia de Morona Santiago.

2.3 VARIABLES

Variable Independiente

Cuadro de Mando Integral

Variable Dependiente

Fortalecimiento del Tejido Productivo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de investigación permitirá la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares, se aplicará esta metodología para describir todas las características encontradas en los procesos y actividades económicas necesarias para el análisis socio económico de los pobladores de la parroquia, con enfoque de apoyo social y su repercusión en la Parroquia Asunción del cantón Sucúa, permitirá conocer sus impactos y cambios en los actores económicos. Se aplica porque es el método que resulta del fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas. Al investigador cualitativo le pedimos que ofrezca, no una explicación parcial a un problema una comprensión global del mismo.

El método cuantitativo es un procedimiento que se basa en la utilización de los números para analizar, investigar y comprobar tanto información como datos. La investigación o metodología cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas, y es uno de los métodos más conocidos y utilizados en las materias de ciencias, como las matemáticas, la informática y la estadística será aplicable en el presente trabajo para la realización y aplicación de los análisis de las encuestas, la medición de la factibilidad en cada actividad económica de los pobladores (Varó, 1993).

3.2 Tipo de la investigación

- **Investigación analítica:** Se realizará una investigación y análisis de los procesos y del cumplimiento de las normativas vigentes y aplicables para el diseño de estrategias en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo de la parroquia.
- **Investigación analítica:** La investigación analítica, considerará las necesidades y requerimientos a satisfacer en las actividades económicas que realizan los actores, así como el análisis necesario para la correcta implementación de las estrategias en el fortalecimiento productivo de la zona.

- **Investigación de campo:** La investigación de campo se realizará a través de las visitas a los actores económicos para observar las actividades inherentes en el tejido productivo de la parroquia.
- **Investigación bibliográfica:** nos permitirá realizar el trabajo en base a fuentes bibliográficas, dándole así un sustento teórico al desarrollo práctico de la distribución de presupuestos participativos, pues se aplicará mucho la consulta de leyes, manuales, y reglamentos relacionados a la creación (Zorrilla, 1993).

3.3 Población y muestra

La población de esta investigación es de 2174 habitantes de la parroquia Asunción de acuerdo al PDyOT del año 2015. La muestra aplicada será aplicando la fórmula de cálculo para la muestra de población finita:

Tabla 4-3: Fórmula de muestra de población finita

FORMULA
$= \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$
DETALLE
<p>n = el tamaño de la muestra. N = tamaño de la población. σ = Desviación estándar de la población 0,5. Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. 1,96 e = Límite aceptable de error muestral 0,05.</p>

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

$$n = \frac{2174 (1.96)^2 (0.5)^2}{(0,05)^2(1091-1)+(1,96)^2 (0,5)^2}$$

$$n = 277$$

En éste caso la muestra será de 277 habitantes que brindaran información veraz y aplicable al presente proceso.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

DEDUCTIVO: Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: Es el análisis de lo general a lo particular.

La aplicación de este método va relacionada con el análisis de las principales actividades económicas de la parroquia, para llegar a la conclusión de aspectos específicos en el diseño de estrategias encaminadas a fortalecer el tejido productivo.

INDUCTIVO: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Éste método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar los procesos que se realizan es decir de lo particular a lo general, los procesos aplicados por los actores económicos en el desarrollo de sus actividades. (Selltiz, 1965, ©1959).

MÉTODO ANALÍTICO: Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas.

El análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis (Zorrilla, 1993).

3.4.2 Técnicas

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se realizará observación directa identificando y evaluando la realidad socioeconómica del territorio de la parroquia Asunción, y cuál es la influencia en la economía local.

- **ENTREVISTA**

Es un método de recolección de información específica preestablecida por el entrevistador, la misma que deberá ser veraz y oportuna, esta se basa en realizar una serie de preguntas a personas seleccionadas previamente que sean capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esas informaciones (Varó, 1993).

Se realizará a los actores económico que intervienen el tejido productivo de la parroquia.

- **ENCUESTA**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Mediante un cuestionario para obtener respuestas específicas, con el objeto de recaudar la mayor información actual sobre la realidad de la parroquia (Zorrilla, 1993).

3.4.3 Instrumentos

- Fichas de Observación
- Guía de entrevista.
- Cuestionario

3.4.4 Recopilación de información

Para el desarrollo de la presente propuesta se ha visto conveniente el empleo de una de las técnicas de investigación, mediante la aplicación de encuestas se obtendrá información relevante que permita direccionar las acciones necesaria para establecer estrategias en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo con enfoque social y su repercusión en el desarrollo de la parroquia.

3.5 Resultados

Para la realización de la presente investigación sobre la Identificación y Fortalecimiento del Tejido Productivo en la parroquia Asunción, se utilizó el paradigma cuantitativo, basado en la relación de variables aplicadas al objetivo general, las herramientas utilizadas fundamenta la identificación del tejido productivo con un alcance en la parroquia, consecuentemente los resultados obtenidos permite la generación de estrategias para el fortalecimiento de las actividades económicas existentes y relevantes.

La recolección de datos se efectuó por grupos y zonas sectorizadas a toda la parroquia, aplicadas de forma directa en los lugares donde se efectúa la actividad económica identificada y georreferenciadas obteniendo el diagnostico preliminar de la situación actual de la parroquia Asunción perteneciente al cantón Sucúa de la provincia de Morona Santiago.

El trabajo de campo se ejecutó por actividades económicas debidamente registradas y codificadas según la base de datos proporcionada por del Departamento Financiero del GAD parroquial de Asunción, permitiendo obtener información directa y confiable, aplicado un procedimiento sistemático y controlado con la utilización de instrumentos de georreferencia y de procesamiento de datos.

En las encuestas se fundamentó un cuestionario y conjunto de preguntas preparadas con el propósito de obtener información de las personas que determine datos del representante legal, datos del establecimiento y la ubicación in situ del negocio.

El cuestionario se utilizó para todas las actividades económicas que se encuentran dentro de la parroquia Asunción.

Para la estratificación de las encuestas se dividió a la parroquia en cinco franjas (comunidad), se aplicaron las encuestas en los cinco grupos de comunidades de la parroquia de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 5-3: Estratificación de las Encuestas

COMUNIDAD	PORCENTAJE	Número de encuestas aplicadas
Asunción Centro – Santa Teresita	39%	109
Sunkants - Yawi	21%	57
Kansar	25%	69
San Juan Bosco – San José Sur	14%	38
Kilómetro 20	1%	4
TOTAL	100%	277

Fuente: Base de Datos SRI 2018

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

En relación a la identificación de las 277 actividades económicas se tomó en base a las actividades comerciales, manufactura, artesanías y servicios de la zona, registradas en el departamento de rentas internas, las mismas que se estratifico por actividades económicas con una frecuencia con más de 100 por actividad económica.

Al realizar el cruce de información entre el Servicio de rentas Internas SRI y el GAD parroquial La Asunción y Gad municipal de Sucúa se determinó que el 63% se encuentran con patentes municipales y el 37% es decir establecimientos no han legalizado sus trámites municipales o se encuentran en proceso de legalización de acuerdo a las bases de datos del SRI y los GAD's anteriormente nombrados.

Tabla 6-3: Actividades Existentes Sri 2018 Parroquia Asunción

ESTADO	%
(=) Activas SRI	63%
(-) Sin patentes	37%

Fuente: Base de Datos SRI 2018 y GAD's

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

La presente tabla a continuación se expresa de manera detallada por parroquia el número de actividades económicas activas registradas en el SRI que no contienen patentes municipales.

Tabla 7-3: Actividades Existentes Sri 2018 Sin Patentes Por Comunidades.

PARROQUIA	%
Asunción Centro – Santa Teresita	39%
Sunkants - Yawi	20%
Kansar	25%
San Juan Bosco – San José Sur	14%
Kilómetro 20	2%
TOTAL	100%

Fuente: Base de Datos SRI 2018 y GAD's

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

En la base de datos se determinó el número de encuestas aplicadas por actividad económica registrada dentro de cada institución analizada.

Tabla 8-3: Principales Actividades Económicas Registradas

PARROQUIA ASUNCIÓN		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRINCIPALES	N° de Actividades	N° encuesta aplicar por actividad
VARIOS	106	2
PROPIETARIO DE UNIDAD DE TRANSPORTE	105	2
POLLOS PELADOS	107	2
LAVADORA Y LUBRICADORA DE AUTOS	112	2
ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS	114	2
FANTASIAS,CASSETS	115	2
PAPAS PORCIONES	123	2
ROPA USADA	130	2
LIBRERIA Y PAPELERIA	132	3
PRODUCTOS NATURALES	134	3
TALLER ELECTRONICO	136	3
ALMACEN DE CALZADO	137	3
PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES	141	3
ALMACEN DE MUEBLES	142	3
CAFETERIA	142	3
ARTICULOS USADOS	143	3
PAN	143	3
PAPAS	144	3
CONSULTORIO DENTAL	146	3
MECANICA INDUSTRIAL	151	3
MODISTERIA	151	3
TALLER DE REPARACIONES	154	3
MECANICA	157	3
FARMACIAS	159	3

TALLER CONFECCION ROPA Y AFINES	178	3
ARTICULOS DE TELEFONIA	180	3
COMIDAS RAPIDAS	187	4
ACCESORIOS DE VEHICULOS	188	4
TIENDA	188	4
CONSULTORIO MEDICO	189	4
TERCENA	213	4
CARPINTERIA	221	4
ALQUILER DE BIENES INMUEBLES	224	4
PANIFICADORA	238	5
FERRETERIA	253	5
SALON DE COMIDAS	257	5
VENTA DE FRUTAS	259	5
CALZADO	265	5
TALLER DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ, LUBRICACION	269	5
LOCUTORIO	296	6
VENTA DE COMIDA	393	8
ALMACEN DE ROPA Y AFINES	441	8
PELUQUERIA	526	10
SERVICIO DE INTERNET	575	11
HORTALIZAS	588	11
BAZAR	620	12
RESTAURANTE	729	14
ROPA, TELAS Y AFINES	1414	27
ABASTOS	2304	44
TOTAL GENERAL	14419	277

Fuente: Base de Datos SRI 2018 y GAD's

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

CONCLUSION GENERAL

Se evidencia la existencia de actividades con porcentajes de participación mínimos lo que impide fomentar un desarrollo sostenible y sustentable, esto por cuanto el enfoque de respuestas que se ha recibido presenta la dura situación y el aislamiento del grupo de los actores sociales ante las demás parroquias y cantones de la provincia. Además, que al haber un deficiente sistema de fortalecimiento en sus actividades productivas la población se presenta el poco interés de trabajar en forma conjunta.

3.6 Análisis FODA

En desarrollo de la Matriz FODA, nos permite tener una visión integral de la situación actual en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo de la parroquia Asunción, los que a su vez se

constituye en la base para el análisis respectivo y la determinación de estrategias que permitan fomentar y desarrollar las actividades económicas en la parroquia.

Factores internos

Las fortalezas de la plaza están relacionadas con su estatus legal, el reconocimiento o identificación de los emprendedores con su parroquia, la disponibilidad de infraestructura y los conocimientos adquiridos y formas de trabajo comunitario.

Fortalezas
Reconocimiento por parte de los clientes
Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.
Decisión política para apoyar y fortalecer el Desarrollo Económico Local (DEL)
Conocimiento de los segmentos de clientes
Capacidad de gestión del GAD parroquial para la consecución de recursos técnicos y económicos
Planes, programas y proyectos en marcha
Ordenanza y leyes actualizadas 70%

Las debilidades se enmarcan en la baja interrelación entre las comunidades y la poca gestión de los directivos públicos y privados, el bajo nivel de instrucción a nivel general en la zona, los pocos ingresos económicos para la gestión de los negocios, la ausencia de un sistema de seguimiento y evaluación, la distribución no muy equitativa de los beneficios y la débil comunicación con los grupos de asociatividad económica solidaria.

Debilidades
Liderazgo empírico sin acompañamiento y asesoría administrativa
No existen herramientas de planificación que se adapten a la realidad de los emprendedores en pequeños negocios
No se cuenta con un normativa que regule espacios para la implantación de negocios
Escaso estímulo por parte de las autoridades para la implementación de emprendimientos
Insuficiente identificación de los procesos empresariales
Desconocimiento de costos de producción
Desabastecimiento de materias primas
Desvinculación del sector productivo comercial con la academia
Inexistencia de espacios adecuados para los usuarios
Crecimiento desregularizado de los negocios
Personal y mano de obra sin formación
No existen organizaciones de apoyo al fomento empresarial
Fuga de talento humano hacia sectores en los que se percibe mejor remuneración

Tabla 9-3: Matriz EFI

	FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Clasificó.	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Reconocimiento por parte de los clientes	0.05	4	0.2
F2	Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.	0.08	4	0.32
F3	Decisión política para apoyar y fortalecer el DEL	0.08	3	0.24
F4	Conocimiento de los segmentos de clientes	0.08	3	0.24
F5	Capacidad de gestión del GAD parroquial para la consecución de recursos técnicos y económicos	0.05	3	0.15
F6	Planes, programas y proyectos en marcha	0.05	3	0.15
F7	Ordenanza y leyes actualizadas 70%	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
D1	Liderazgo empírico sin acompañamiento y asesoría administrativa	0.05	1	0.05
D2	No existen herramientas de planificación que se adapten a la realidad de los emprendedores en pequeños negocios	0.025	1	0.025
D3	No se cuenta con un normativa que regule espacios para la implantación de negocios	0.07	1	0.07
D4	Escaso estímulo por parte de las autoridades para la implementación de emprendimientos	0.025	1	0.025
D5	Insuficiente identificación de los procesos empresariales	0.025	1	0.025
D6	Desconocimiento de costos de producción	0.03	1	0.03
D7	Desabastecimiento de materias primas	0.025	2	0.05
D8	Desvinculación del sector productivo comercial con la academia	0.025	2	0.05
D9	Inexistencia de espacios adecuados para los usuarios	0.1	1	0.1
D10	Crecimiento desregularizado de los negocios	0.025	1	0.025
D11	Personal y mano de obra sin formación	0.08	1	0.08
D12	No existen organizaciones de apoyo al fomento empresarial	0.025	1	0.025
D13	Fuga de talento humano hacia sectores en los que se percibe mejor remuneración	0.05	2	0.1
TOTAL		100%		2.105

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por Cárdenas, Lissed. 2019

Dentro del análisis de factores internos clave se evidencia que la plaza tiene una influencia media entre los aspectos positivos y los que se necesita fortalecer, demostrándose que las fortalezas pueden mitigar debilidades.

Factores externos

Por su parte las amenazas que enfrenta están relacionadas con la débil presencia de entidades de apoyo, la injerencia política, la crisis económica, el cambio climático, la migración y la presencia de competidores desleales.

Amenazas
No se cuenta con un sistema crediticio con productos que se adapten a la realidad de los emprendedores
Incremento de competencia desleal
Incremento de la delincuencia debido a un inadecuado sistema de seguridad
Medidas gubernamentales restringen acceso a materias primas o productos terminados importados
Existencia de un sector competitivo en el entorno a la parroquia Asunción
Crisis financiera nacional e internacional
Dificultades en el abastecimiento de materia prima.
El régimen tributario nacional y municipal no propicia la generación de nuevos negocios
Sustitución de la mano de obra local por mano de obra extranjera
Inestabilidad política del país tiene repercusiones en el entorno productivo

Las oportunidades tienen que ver con el apoyo de las organizaciones de desarrollo e instituciones estatales y las políticas estatales a favor del sector.

Oportunidades
Existencia de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional.
Desarrollo de la innovación tecnológica.
Políticas que fomentan la actividad empresarial a nivel de país.
Existencia de múltiples centros universitarios y de formación tecnológica en el territorio
Alta demanda de productos y servicios
Desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación

Tabla 10-3: Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Clasific.	Valor Ponderado
Oportunidades				
O1	Existencia de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional.	0.15	3	0.45
O2	Desarrollo de la innovación tecnológica.	0.1	4	0.4
O3	Políticas que fomentan la actividad empresarial a nivel de país.	0.05	4	0.2
O4	Existencia de múltiples centros universitarios y de formación tecnológica en el territorio	0.025	3	0.075
O5	Alta demanda de productos y servicios	0.15	4	0.6
O6	Desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación	0.05	3	0.15
Amenazas				
A1	No se cuenta con un sistema crediticio con productos que se adapten a la realidad de los emprendedores	0.05	2	0.1
A2	Incremento de competencia desleal	0.02	1	0.02
A3	Incremento de la delincuencia debido a un inadecuado sistema de seguridad	0.01	2	0.02
A4	Medidas gubernamentales restringen acceso a materias primas o productos terminados importados	0.02	1	0.02
A5	Existencia de un sector competitivo en el entorno a la parroquia Asunción	0.05	2	0.1
A6	Crisis financiera nacional e internacional	0.02	1	0.02
A7	Dificultades en el abastecimiento de materia prima.	0.02	2	0.04
A8	El régimen tributario nacional y municipal no propicia la generación de nuevos negocios	0.1	1	0.1
A9	Sustitución de la mano de obra local por mano de obra extranjera	0.1	2	0.2
A10	Inestabilidad política del país tiene repercusiones en el entorno productivo	0.08	1	0.08
TOTAL		100%		2.575

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

El entorno juega un rol determinante en la realidad que vive la parroquia frente al desarrollo económico, evidenciándose que las decisiones políticas a nivel nacional e internacional tienen su repercusión en el desarrollo económico de la parroquia, sin embargo las oportunidades del contexto pueden aprovecharse para evadir amenazas.

3.7 Hallazgos

- No cuenta con estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (FODA).
- Descoordinación con organismos públicos que tienen competencia en el tema productivo (FODA).
- Inexistencia de planes de emprendimientos y desarrollo productivo (ENTREVISTA).
- Desconocimiento de las potencialidades productivas por parte de la población (FODA).
- Pérdida de especies de flora y fauna (FODA).
- Pérdida de la identidad cultural (FODA).
- Un desconocimiento elevadísimo por parte de la población sobre la visión de los presupuestos participativos que distribuye el GADP de García Moreno (ENCUESTA).
- La gran mayoría de la población indica que no ha sido parte de la distribución de los presupuestos participativos de la parroquia (ENCUESTA).
- Se nota el interés por conocer sobre la construcción de los presupuestos participativos (ENCUESTA).

3.8 Comprobación de la idea a defender.

La evaluación y análisis de las actividades económicas de la Parroquia Asunción, ha permitido la toma de decisiones adecuadas para establecer estrategias que permitan fortalecer el tejido productivo y de ese modo potencializar el desarrollo de los actores económicos mejorando así el status de vida.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

Diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento del tejido productivo de la parroquia Asunción, del cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, mediante la aplicación del cuadro de mando integral.

4.2 Diagnóstico de la situación actual

Dentro de la parroquia Asunción, se realizó el diagnóstico basado en el análisis característico de la zona, sus actividades económicas relevantes, la producción por comunidad, el aporte de los actores económicos, el desarrollo de la economía social y solidaria, el aporte financiero de las instituciones privadas y públicas.

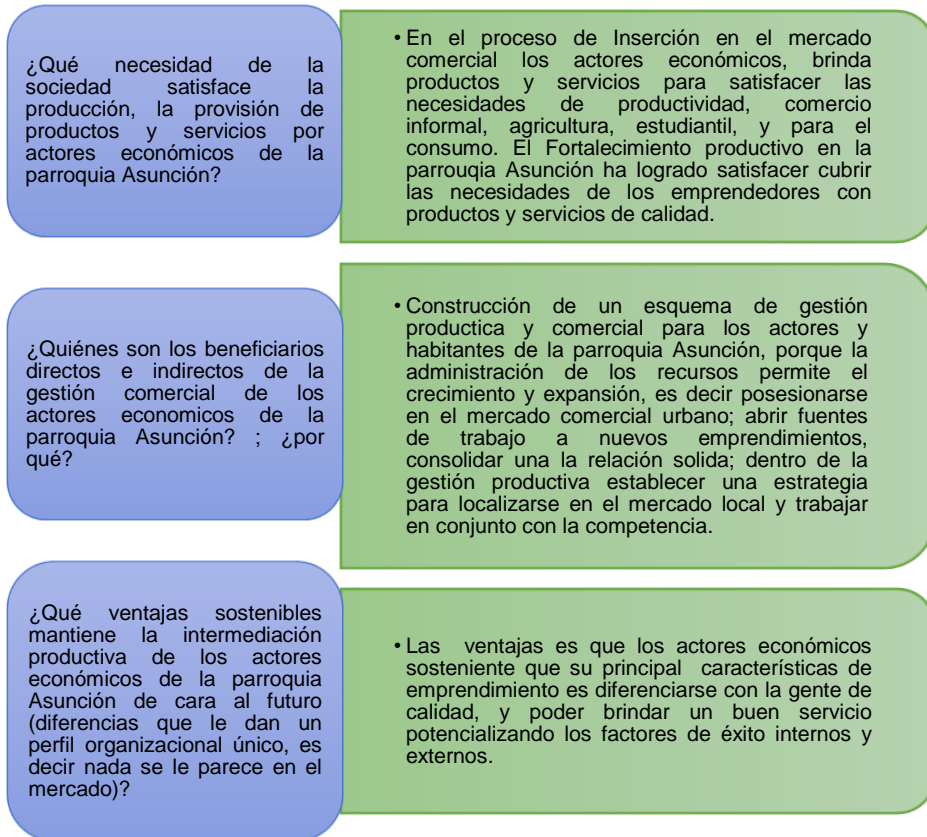
Del análisis efectuado en el desarrollo económico, se determina como sector relevante el productivo, que conjugado con la situación económica del país se convierte en factor determinante en la población para la búsqueda de un sustento económico, generando procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva expansión, para así dar lugar a una alta demanda de emprendimientos por medio de actividades económicas que buscan satisfacer las necesidades comerciales propias de la parroquia Asunción.

Con el diagnóstico estratégico se determina que los beneficiarios directos son los actores económicos ubicados en la parroquia, se pudo observar el crecimiento de sus actividades comerciales por el efecto multiplicador de beneficio que se generó en los habitantes, adicionalmente el diagnóstico estratégico efectuado determinó a los factores internos en el tejido productivo de la parroquia que son: los emprendedores, instituciones públicas – privadas; mientras que el factor externo se determina en la relación comercial y beneficio económico en el proceso de crecimiento del tejido productivo.

De igual manera de alineación de las estrategias con los objetivos organizativos determina su cumplimiento y así comprobar la coherencia en el fortalecimiento del tejido productivo; su enfoque se enfatiza en la gestión de desarrollo económico de los emprendimientos de la parroquia, en el manejo de los beneficiarios, la administración de los recursos y el mantenimiento de un ambiente confiable para los actores económicos (individual o colectiva), permitiendo el fortalecimiento y crecimiento productivo, con la inserción en el mercado comercial; abriendo

fuentes de trabajo para nuevas formas de organización económica, manteniendo una relación sólida con garantía, capacidad, cumplimiento y desarrollo en el mercado.

Ilustración 1-4: Definición del proceso productivo en la parroquia Asunción



Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Una de las más importantes ventajas sostenibles que los actores económicos de la parroquia mantiene es el de calidad, el servicio es la principal diferencia que se brinda a los clientes tanto internos y externos, lo que consecuentemente genera diferenciación en el mercado.

Para la realización del diagnóstico estratégico se efectuó análisis a cada uno de los intervinientes en el Tejido Productivo de la parroquia, para con ello fijar la base de las estrategias necesarias que potencializarían la producción y desarrollo económico del cantón. Cada estrategia está encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos regidos a sus lineamientos. El diagnóstico del tejido productivo nos permite determinar que el nivel de gestión de cada interviniente, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro, permite identificar acciones que a mediano plazo permitirá ofrecer bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos basadas en principios de economía popular y solidaridad.

Ilustración 2-4: Feedback y aprendizaje estratégico

• ORGANIZACION



ANÁLISIS INTERNO

- *Clientes internos.
- *Clientes Externos
- *Capacidad instalada
- *Nuevos entrantes
- *Sustitutos

ANÁLISIS EXTERNO

- *Entorno político
- *Entorno Económico del país
- *Marco jurídico
- *Tecnología
- *Tendencias demográficas
- *Competencia

Elaborado por Cárdenas, Lissed. 2019

Actualmente los actores económicos de la parroquia Asunción, en su proceso de crecimiento, con la evolución significativa en el número de emprendimientos, ha enfocado un análisis a cada uno de ellos, es así que se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su productividad y economía a nivel local, cimentado una evaluación periódica y tener un diagnóstico que sirva como mejora en los procesos.

Una de las partes imprescindibles en el desarrollo económico de la parroquia Asunción, es el diagnóstico estratégico y de control de las principales actividades económicas, que permite la identificación de todas aquellas fortalezas y debilidades donde establece el perfil estratégico, formas y condiciones de los actores económicos para así poder competir.

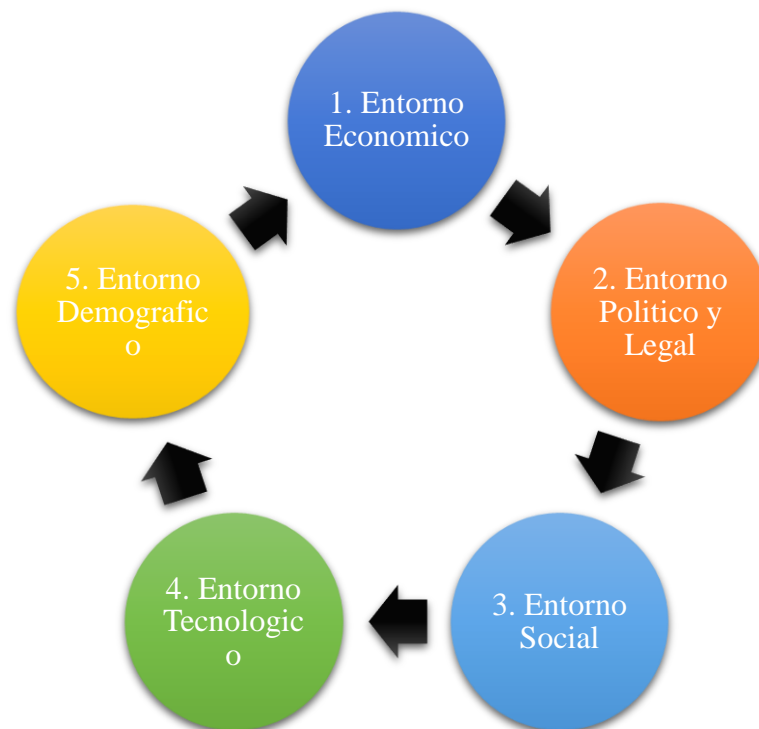
En la actualidad los actores económicos se encuentran en un proceso de crecimiento ya que el volumen de clientes ha ido en aumento y por lo tanto también el monto de ventas, de igual forma se mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, identificado en el mercado productivo comercial, como un segmento potencial, de esta manera poder enfrentar los cambios y responder eficientemente a las exigencias del mercado.

4.3 Aspectos del marco entorno

La principal estrategia planteada y ligada con el objeto de la investigación efectuada, es liderar con todas aquellas variables que no están bajo el control de los actores económicos del tejido productivo de la parroquia Asunción, por este motivo se debe buscar formas eficaces que permita un equilibrio entre los objetivos establecidos y los posibles efectos causados por estos factores del macro entorno.

Realizado el análisis minucioso del macro entorno que influyen en los actores económicos del tejido productivo de la parroquia Asunción, se estimó el impacto de las variables económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas y de mercado, con la finalidad de identificar todas aquellas oportunidades y amenazas que puedan impactar de forma positiva o negativa al fortalecimiento productivo de la parroquia y con ello determinar las decisiones, mitigando el riesgo y previniendo el posible impacto de las mismas.

Ilustración 3-4: Factores externos



Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

- **ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS**

Dentro de los aspectos económicos financieros se utiliza el diagnóstico de la situación y perspectivas de los intervinientes económicos de la parroquia Asunción. Del análisis efectuado se

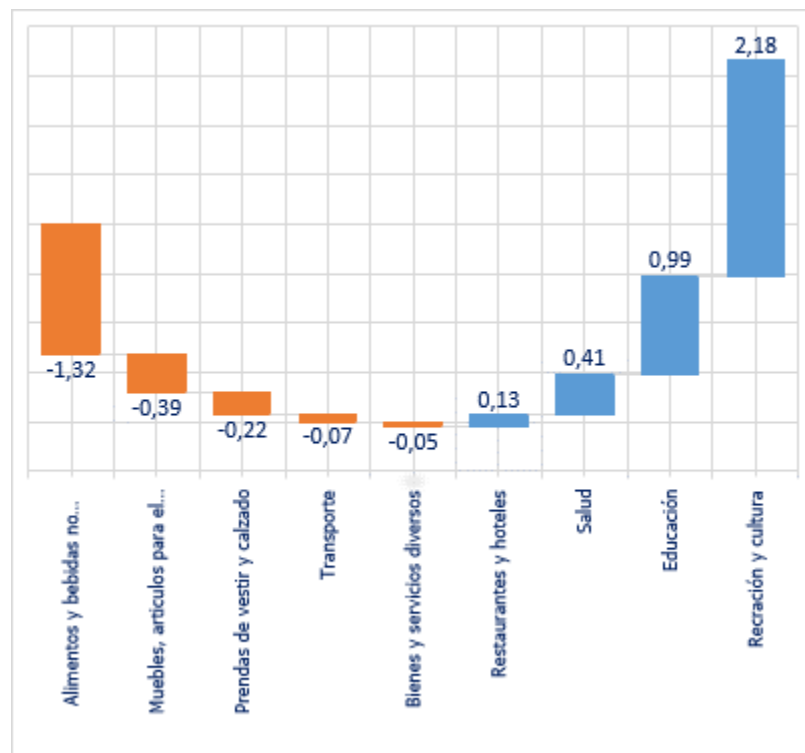
obtuvo información sobre las características de cada actividad productiva en la parroquia Asunción.

Las instituciones públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales y fundaciones constituyen el pilar financiero, ya que articulan el desarrollo de los actores económicos del cantón, permitiendo dar señales de aviso de las dificultades en el fortalecimiento de la inversión financiera destinado al tejido productivo de la parroquia.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera del sector productivo de la parroquia Asunción se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los rubros y valores de gastos y los ingresos generados por la ventas efectuadas, principalmente deben consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos presentados en mucho de los casos en SRI, permitiendo evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de la actividad económica comercial.

Dentro del análisis efectuado al macro entorno se estudió los factores económicos que influyen en las actividades productivas de los actores que se detalla a continuación:

Ilustración 4-4: Inflación mensual por actividades productivas



Fuente: Índice de precios al consumidor - abril 2018 (IPC)
Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

La inflación es un factor interviniente del macro entorno de relevancia, con el análisis se determina el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa que genera una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

Como se puede observar la evolución de la inflación por meses son factores influyentes en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo de la parroquia Asunción, existe un comportamiento de la inflación por actividad productiva siendo la de mayor incidencia la de “Recreación y cultura”

Tabla 11-4: Variación de la Inflación

MES	INDICE	INFLACIÓN MENSUAL %	INFLACIÓN ANUAL %	INFLACION ACUMULADA%
abr-17	106,12	0,43	1,09	0,86
may-17	106,17	0,05	1,10	0,91
jun-17	195,55	-0,58	0,16	0,32
jul-17	105,40	-0,14	0,10	0,18
ago-17	105,42	0,01	0,28	0,20
sep-17	105,26	-0,15	-0,03	0,04
oct-17	105,10	-0,14	-0,09	-0,10
nov-17	104,82	-0,27	-0,22	-0,38
dic-17	105,00	0,18	-0,20	-0,20
ene-18	105,20	0,19	-0,09	0,19
feb-18	105,37	0,15	-0,14	0,34
mar-18	105,43	0,06	-0,21	0,41
abr-18	105,29	-0,14	-0,78	0,27

Fuente: Índice de precios al consumidor - abril 2018 (IPC)

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

El comportamiento mensual de la inflación acumulada determina el punto más alto en el mes de mayo de 2017, con variaciones porcentuales importantes sobre el índice de precio del consumidor, factor importante en la estratificación de las principales actividades productivas de la parroquia y determinantes en el engranaje económico para la maximización de los ingresos en los actores económicos.

- **ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES**

La aprobación del Plan Nacional de Desarrollo, las instituciones públicas deberán desarrollar un conjunto de herramientas de planificación que permitan definir estrategias, programas y proyectos requeridos para el cumplimiento de los grandes objetivos y metas nacionales complementarias a nivel nacional como:

1. Agendas de coordinación intersectorial;
2. Planes sectoriales;
3. Planes institucionales;
4. Agendas para la igualdad;
5. Agendas de coordinación zonal;
6. Planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

El Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), se consolida como el instrumento al que se articulan todos los elementos propios de la gestión pública en Ecuador y que permite la coordinación entre el Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados conforme lo establecido en la Constitución de la República en su artículo 280.




El enfoque metodológico que se utiliza como Estrategia Territorial Nacional es el de analizar el territorio desde cinco componentes:

- Biofísico;
- Socio-cultural;
- Económico-productivo;
- Asentamientos humanos y medio construido; y,
- Político institucional;

Para obtener una interpretación del modelo territorial actual a partir de tres directrices territoriales que se relacionan de manera directa con los ejes definidos para el Plan Nacional de Desarrollo.

- 1) Cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos.
- 2) Acceso equitativo a infraestructuras y conocimiento.
- 3) Gestión territorial y gobernanza multinivel (SENPLADES, 2017).

Ilustración 5-4: Objetivos Nacionales de Desarrollo

 <p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.</p>	1	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
	2	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades
	3	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones
 <p>Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.</p>	4	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización
	5	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria
	6	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural
 <p>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.</p>	7	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía
	8	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social
	9	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida

Elaborado por: Adaptado por Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 12-4: Matriz de Objetivos y Políticas Nacionales

Eje	Objetivo	Políticas
1. Derechos para todos durante toda la vida	1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	<p>1.1 Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial.</p> <p>1.2 Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.</p>
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	<p>5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.</p> <p>5.9 Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.</p>
3. Más sociedad, mejor Estado	7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	<p>7.1 Fortalecer el sistema democrático y garantizar el derecho a la participación política, participación ciudadana y control social en el ciclo de las políticas públicas.</p> <p>7.4 Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.</p> <p>7.5 Consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública.</p> <p>7.6 Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.</p> <p>7.7 Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad.</p> <p>7.8 Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos a su cargo, con énfasis en agua, saneamiento y seguridad.</p>
	8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social	<p>8.2 Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.</p>

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida

Elaborado por: Adaptado por Cárdenas, Lissed. 2019

El gobierno del licenciado Lenin Moreno avanza con su plan de gobierno, para ello, entre otros, uno de los puntos significativos en su ordenanza es el fomento productivo y la potencialización de los actores de la economía popular y solidaria, entre las características principales del ambiente político es fomentar el desarrollo de nuevas ideas de expansión económicas que permitan fortalecer a los productores, permitiendo generar un camino hacia las micro finanzas del Ecuador, se halla aún en una fase de innovación mientras se armoniza directrices y ejes articulados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

Los estatutos ya están establecidos, pero aún no se tiene la certeza de que funcionarán de forma acertada. Aún existe ingenuidad e inseguridad por parte de las organizaciones que serán sistematizadas por este nuevo modelo de desarrollo económico social.

Dentro del entorno legal, el país posee leyes, normas, reglamentos y estatutos direccionados a la actividad económica productiva del sector real de la economía, con la creación del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y del órgano de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se está regulando el adecuado funcionamiento de los actores económicos.

El tejido productivo se encuentra regido por normativa que se enmarca en los siguientes cuerpos legales:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de la ley de régimen tributario interno
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Seguridad Social.
- Ordenanzas específicas del Gad parroquial y municipal

El análisis del entorno legal, nos permite determinar que la constitución de la República del Ecuador de 2008, en el artículo 283 establece que:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

La economía popular y solidaria se la define como el conjunto de prácticas y formas económicas gestionadas por los propietarios de la organización, que deben privilegiar al ser humano, estar orientadas al buen vivir y deben estar en armonía con la naturaleza, antes de generar una riqueza propia.

Las actividades de los actores que integran el tejido productivo de la parroquia Asunción, se basan en:

- La búsqueda de la satisfacción en común, de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;
- La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

Los intervinientes del tejido productivo se encuentra las instituciones públicas, privadas, fundaciones y ONG, en sus actividades cotidianas es obligatorio el: fomentar, promover, regular, proteger, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por su organización en los procesos de fortalecimiento de los actores.

- **ASPECTOS SOCIALES**

La ADE de la parroquia Asunción considera la participación ciudadana como un eje transversal, se ha implementado el sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos ciudadanos previstos en la Constitución y las Leyes ecuatorianas y de esta manera avanzar en el desarrollo económico de la ciudad, durante el análisis situacional y la opinión de los actores en gran mayoría afirman que no se está cumpliendo con lo previsto.

Dentro de los intervinientes agrupados en mesas sectoriales de trabajo, la ADE considera la participación ciudadana como parte primordial en el crecimiento económico de la parroquia, lo que sirve para mitigar una desinformación habitual en la población, como se manifestaron durante las encuestas realizadas afirmando que el GAD parroquial no da a conocer la planificación de sus actividades, recomendando la difusión en la población de manera integral y sea partícipe de los proyectos de beneficio en la comunidad.

- **ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

Los aspectos demográficos constituyen parte primordial para la determinación de un plan estratégico que abarque todas las características de la población como el tamaño, tasa de crecimiento poblacional, distribución por edad, composición étnica, entre otros.

Tabla 13-4: Estructura poblacional-2018

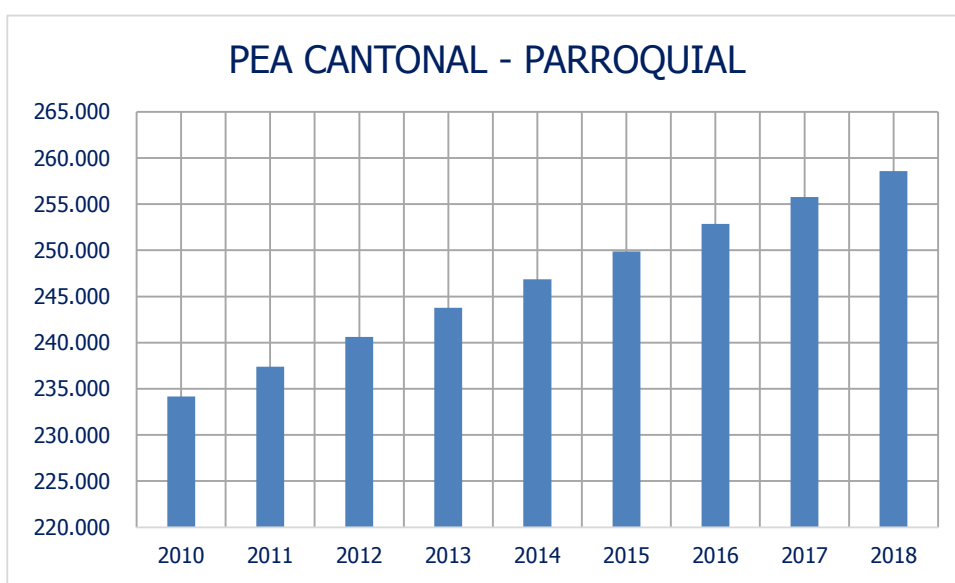
GRUPOS DE EDAD	PROVINCIA	CANTON - PARROQUIA
TOTALES	515.417	168.545
< 1 año	9.970	3.260
1 - 4	40.398	13.210
5 - 9	52.501	17.168
10 - 14	52.576	17.193
15 - 19	50.155	16.401
20 - 24	46.235	15.119
25 - 29	40.746	13.324
30 - 34	35.213	11.515
35 - 39	30.687	10.035
40 - 44	27.020	8.836
45 - 49	24.220	7.920
50 - 54	21.934	7.173
55 - 59	19.628	6.418
60 - 64	17.263	5.645
65 - 69	14.940	4.885
70 - 74	12.419	4.061
75 - 79	9.355	3.059
80 y más	10.157	3.321

Fuente: Proyecciones INEC - 2018

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

El desempleo permite definir la situación en la cual una persona que perteneció a la PEA (Población Económicamente Activa), pierde su empleo o tiene menor jornada laboral. Partiendo de esto podemos denotar que el indicador desempleo influye en la parroquia para que la persona genere supervivencia financiera e ingresos económicos, transformado un puente entre la desocupación y la independencia económica, permitiendo dar origen a emprendimientos en actividades económicas descritas y georreferenciadas en el estudio. Con la siguiente ilustración permite generar la proporcional de razón directa entre el número de desempleo en la creación de emprendimientos.

Ilustración 6-4: Evolución PEA del cantón - parroquial



Fuente: Proyecciones INEC - 2018 (IPC)
Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 14-4: Matriz de Análisis de Factores Externos

	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
FACTORES ECONÓMICOS						
Diferenciación en ingresos por actividad económica		X				
Presupuesto de inversión Instituciones (públicas, privadas, fundaciones, ONG)	X					
Confiabledad de Información financiera	X					
Calidad de Información financiera	X					
Inflación mensual por tipo de actividad				X		
Índice de precio del consumidor (IPC)					X	
FACTORES POLÍTICOS LEGALES						
Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida" (2017-2021)	X					
Acceso equitativo a infraestructuras y conocimiento			X			
Gestión territorial y gobernanza multinivel	X					
Fomento Productivo	X					
Potencialización de los actores de la economía popular y solidaria		X				
Micro finanzas Solidarias		X				

Leyes, normas, reglamentos y estatutos direccionados a la actividad económica productiva del sector real de la economía					X	
IEPS			X			
SEPS					X	
Principios de Economía Popular y Solidaria (Art. 4 LOEPS)		X				
Fomentar, promover, regular, proteger, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por las instituciones intervinientes						X
FACTORES SOCIALES						
Participación ciudadana como un eje transversal					X	
Difusión de la planificación de actividades				X		
FACTORES DEMOGRÁFICOS						
características de la población					X	
Desempleo						X
PEA					X	

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.4 DIAGNÓSTICO DE LOS EMPRENDIMIENTOS, ACTORES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS

En el estudio de los factores demográficos, el desempleo, subempleo se muestra como factor determinante durante los últimos años, ha generado que las personas inicien o establezcan unidades productivas con el propósito de generar ingresos, y de pasar de ser un empleado a ser un empleador.

El emprendimiento se ha constituido en una alternativa de crecimiento económico en la parroquia Asunción, generando nuevos empleos a través de la difusión de proyectos e ideas transformadoras que preferentemente promueven situaciones económicas vulnerables que buscan posicionamiento en el mercado local.

Dentro de la dinamización de los actores económicos y sus emprendimientos es importante visualizar los factores externos que aportan a un adecuado sistema económico, generando una cultura de apoyo por parte de las instituciones públicas, privadas, teniendo como resultado que dentro de los actores económicos están los actores de Economía Popular y Solidaria quienes han encontrado un equilibrio en sus ingresos.

4.5 Diagnóstico de las MIPYMES

En nuestro país, en relación al actual régimen legal: la ley de la Comunidad Andina de Mipymes, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industrias, da paso a la clasificación de los conceptos que llevan relación con las micros, pequeñas y medianas empresas.

En el desarrollo del diagnóstico de los emprendimientos, actores de Economía Popular y Solidaria, micro, pequeñas y medianas empresas en la parroquia Asunción, se efectúa el estudio y el análisis de evolución de las instituciones en la provincia, con su participación por cantón, priorizando los resultados del cantón Sucúa.

Tabla 15-4: Número de empresas por forma Institucional en la provincia de Morona Santiago

Número de empresas por forma Institucional						
Forma Institucional	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Régimen simplificado RISE	16.364	18.157	18.672	18.199	17.874	17.773
Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	6.189	7.096	7.355	7.545	7.404	7.572
Persona Natural obligada a llevar contabilidad	1.321	1.381	1.616	1.396	1.412	1.356
Institución Pública	1.170	1.172	861	693	571	552
Sociedad con fines de lucro	378	435	505	547	563	624
Sociedad sin fines de lucro	358	330	326	325	327	360
Economía Popular y Solidaria	130	173	193	191	189	194
Empresa Pública	11	10	10	10	11	11
Total						28.442

Fuente: Directorio de Empresas - DIEE 2017

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Con la finalidad de diagnosticar la competitividad de las Mipymes se realizó un análisis provincial, este procedimiento utilizado ayuda a conocer los indicadores globales que determina una tendencia clara de la situación actual de la empresa y actores económicos que se desarrolla en el cantón Sucúa con énfasis en el casco urbano en la parroquia Asunción.

4.6 Diagnóstico de los actores económicos de la economía popular y solidaria

El poco crecimiento de las unidades de negocios en la parroquia Asunción, ha generado una estrecha relación entre los mismos, que con el lapso del tiempo se ha convertido en una rivalidad extrema en sus actividades emprendedoras, estos factores han determinado situaciones negativas para el sector productivo, económico y social, dando resultado una escasa contribución en el crecimiento económico y desarrollo comercial de la parroquia.

Estos parámetros se convierten en descriptores de análisis, debiendo aplicar reactivos de solución que permitan generar la dinamización económica y minimización de la competitividad dentro los actores de la zona.

Las faltas de soluciones a estas situaciones podrían ocasionar pérdidas en los sectores productivos e incrementar el desempleo, y la no generación nuevos emprendimientos convertirían al sector económico en vulnerable.

4.7 METODOLOGÍA DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL TEJIDO PRODUCTIVO

Descripción de la Metodología

Con los datos obtenidos de los diferentes diagnósticos efectuados se determinó los intervinientes y su relevancia en el tejido productivo de parroquia Asunción, este proceso se basó en la metodología de análisis del Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), la metodología de análisis se basa en la bibliografía de Kaplan & Norton, que se expone a continuación:

Según Kaplan & Norton (2000); un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 25)

El CMI, integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Existen diferentes tipos de CMI:

- 1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- 2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- 3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos.
- 4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

Herramientas del CMI

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 34)

Definición de la Estrategia

- Concepción de la misión, visión y valores del Tejido Productivo de la parroquia Asunción.
- Análisis interno y externo: entorno global específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- Matriz SWOT-DAFO-FODA
- Evaluación de alternativas estratégicas y selección

Implementación mediante el Cuadro de Mando Integral

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas y de diagnósticos efectuados
- Relaciones de dependencia (causa-efecto): diseño del mapa estratégico.
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas.
- Integración del Cuadro de Mando Integral en los procesos de planificación, presupuesto y reporte.
- Seguimiento y control.

4.8 Criterios determinantes del mapa estratégico en el proceso de fortalecimiento del tejido productivo

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias**

La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en el tejido productivo dentro de la parroquia Asunción, es crear un crecimiento sustentable de valor para los actores económicos. Esto implica un compromiso cíclico de ejecución de las estrategias adoptadas. Al mismo tiempo, el proceso de fortalecimiento del tejido debe mostrar resultados mejores a corto plazo, este resultado se puede conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo.

Así el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el actor económico**

Satisfacer a los actores económicos es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de las necesidades de la parroquia Asunción y la propuesta de valor requerida para satisfacerla.

- **El valor se crea mediante procesos internos de las principales actividades económicas**

La perspectiva financiera y la del interviniente (cliente) en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que el tejido productivo espera lograr, aumentos de valor para los actores económicos mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad, aumentos en la participación del gasto del cliente mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos internos se clasificaron en cuatro grupos:

Gestión de operaciones: Producir y entregar productos y servicios a los clientes.

Gestión del cliente: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

Procesos reguladores y sociales: Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios**

Se aplicó para cada grupo de procesos internos con aporte de beneficios en diferentes momentos de tiempo, las mejoras en los procesos operacionales, adoptados aportan resultados a corto plazo generando ahorro y aumento de calidad.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles**

La cuarta perspectiva aplicada en el mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de los actores económicos y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se clasificaron en tres categorías:

Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los actores económicos.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los actores económicos, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

4.9 Factores relevantes para la aplicación de la metodología CMI

Tabla 16-4: Resumen de análisis Factores Macro Entorno

RESULTADOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
FACTORES ECONÓMICOS	3	1		1	1	
FACTORES POLÍTICOS LEGALES	3	3	2		2	1
FACTORES SOCIALES					1	1
FACTORES DEMOGRÁFICOS					2	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 17-4: Actividades Económicas por factor de Relevancia

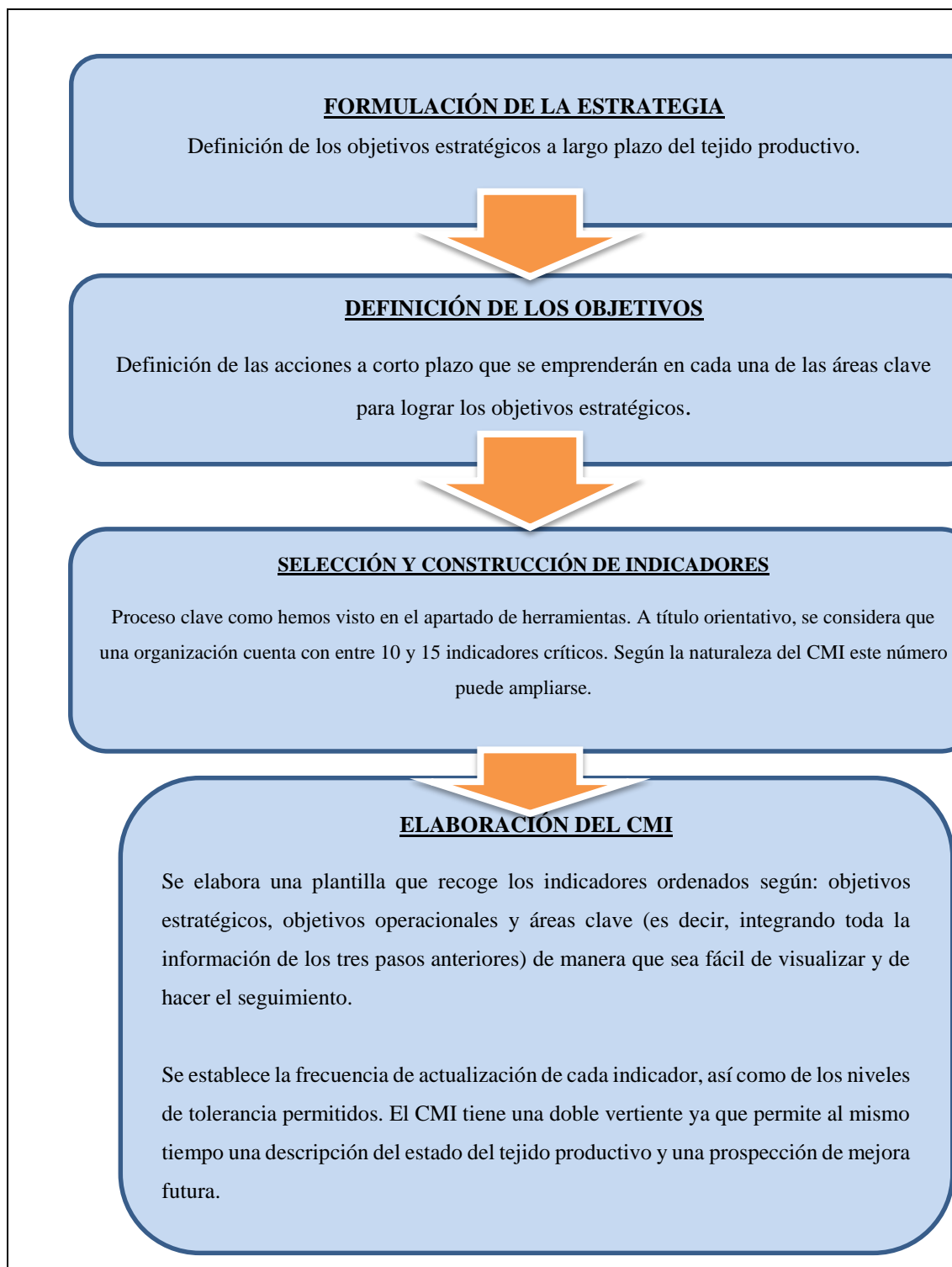
ACTIDADES	FACTOR DE RELEVANCIA
LOCUTORIO	6
VENTA DE COMIDA	8
ALMACEN DE ROPA Y AFINES	8
PELUQUERIA	10
SERVICIO DE INTERNET	11
HORTALIZAS	11
BAZAR	12
RESTAURANTE	14
ROPA, TELAS Y AFINES	27
ABASTOS	44

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.10 DATOS DE LA HERRAMIENTA DEL BSC.

Ilustración 7-4: Herramienta del BSC



Fuente: Kaplan & Norton, (2000)

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.11 Indicadores utilizados en el mapa estratégico del tejido productivo

Tabla 18-4: Indicadores propuestos para la perspectiva financiera y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
Índice de incremento o disminución de ventas	
$\left(\left(\frac{\text{Valor de Ventas año analizado}}{\text{Valor de ventas año anterior}} \right) - 1 \right) * 100$	<p>En la planificación propuesta en el cuadro de mando integral se planteó un incremento anual en las ventas a razón del 25%, por lo que el indicador fue formulado para medir dicho incremento y determinar el grado de cumplimiento de la meta planteada.</p>
Índice de incremento o disminución de costos y gastos	
$\left(\frac{\text{Valor de los gastos del año analizado}}{\text{Valor de los gastos del año anterior}} - 1 \right) * 100$	<p>El resultado del presente indicador indica el incremento o disminución de los gastos en los que incurre el actor económico en un período con respecto al anterior de tal manera que se pueda evidenciar el grado de cumplimiento de la meta planteada en el cuadro de mando integral.</p>
Índice de actualización de mercado realizado	
$\frac{\text{Número de actualización estudios de mercado realizados en el año 2019}}{\text{Número de estudios de mercado planificados en el año 2019}} * 100$	<p>Para el periodo 2020 se planifica realizar una actualización de estudio de mercado por lo que el presente indicador fue formulado con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de dicho objetivo representado en forma de relación porcentual.</p>
Índice de actividades económicas incrementadas	
$\left(\frac{\text{Número de actividades económicas del año analizado}}{\text{Número de actividades económicas del año anterior}} - 1 \right) * 100$	<p>El presente indicador busca presentar en forma de porcentaje el incremento de actividades económicas por el actor de un período a otro.</p>

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 19-4: Indicadores propuestos para la perspectiva de los actores económicos y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
Índice de estrategias publicitarias	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estrategias publicitarias aplicadas en el año 2019}}{\text{N}^\circ \text{ de estrategias publicitarias planificadas en el año 2019}} * 100$	<p>El presente indicador tiene por objeto medir el total de estrategias publicitarias aplicadas en el período de tal manera que se evidencie el cumplimiento de la meta planteada en el cuadro de mando integral.</p>
Índice de implementación de incentivos	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de incentivo implementados en el año 2019}}{\text{N}^\circ \text{ de incentivos planificados para implementar en el año 2019}} * 100$	<p>El presente indicador tiene por objeto determinar el número de incentivos que motiven la preferencia del servicio que hayan sido implementados en el proceso de fortalecimiento con relación a la planificación efectuada.</p>
Índice de visitas a los actores económicos (AE)	
$\frac{\% \text{ de AE en el año 2019}}{\% \text{ de AE que se planificó visitar en el año 2019}} * 100$	<p>Es necesario que se designe personal específico para efectuar visitas periódicas a los actores económicos de la parroquia por lo que el presente indicador tiene por objeto medir dichas visitas con respecto a las que fueron planificadas.</p>
Índice de satisfacción de los actores económicos (AE)	
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de AE}}{\text{Total de actores económicos}} * 100$	<p>El presente indicador es de mucha importancia ya que a través del mismo se puede determinar el nivel de satisfacción de los actores económicos medida a través de encuestas que permitirán valorar la calidad del servicio prestado en el proceso de fortalecimiento</p>

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 20-4: Indicadores propuestos para la perspectiva de los procesos internos y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
Índice de evaluación de riesgo efectuadas	
$\frac{\text{Número de evaluaciones de riesgo efectuadas en el año 2019}}{\text{Número de evaluaciones de riesgo planificadas en el año 2019}} * 100$	<p>Mediante el presente indicador se determina el nivel de cumplimiento del objetivo planteado en el cuadro de mando integral con respecto a las evaluaciones de riesgo efectuadas en el período.</p>
Índice de evaluación a las instituciones intervinientes	
$\frac{\text{Nº de evaluaciones a las instituciones intervinientes realizadas en el año 2019}}{\text{Nº de evaluaciones a las instituciones intervinientes en el año 2019}} * 100$	<p>Es de suma importancia mantener evaluaciones periódicas a las instituciones intervinientes para evaluar su participación y proponer actividades complementarias en beneficio de los actores económicos dentro del proceso de fortalecimiento, es por eso que el presente indicador esta direccionado a efectuar la medición del número de evaluaciones efectuadas a las instituciones intervinientes con respecto a las planificadas en un período.</p>

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 21-4: Indicadores propuestos para la perspectiva de formación y crecimiento y su significado

INDICADORES	SIGNIFICADO
Índice de actividades económicas complementarias (AEC)	
$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de AEC en el año 2019}}{\text{N}^{\circ} \text{ de AEC en el año 2019}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en relación a la creación y aperturas de nuevas actividades económicas complementarias en puntos estratégicos determinados en base a un estudio de mercado
Índice de cumplimiento del plan de capacitación anual	
$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de capacitaciones impartidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de capacitaciones planificadas}} * 100$	El presente indicador tiene por objeto medir el cumplimiento del plan de capacitación anual traducido en forma de porcentaje para determinar la eficacia del cumplimiento de la meta.

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.12 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES

En la ejecución del CMI como herramienta de planificación se realizó la formulación de objetivos estratégicos a largo plazo, mismos que deben ser abarcadores y enfocarse al cumplimiento dentro del proceso de **fortalecimiento del tejido productivo** en la parroquia Asunción.

Perspectiva Financiera

Los objetivos estratégicos formulados se efectuaron mediante la priorización de temas estratégicos identificados en la fase de diagnóstico, en la perspectiva financiera se buscó incrementar las utilidades de los actores económicos y mantener índices de liquidez y solvencia adecuados.

Tabla 22-4: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva financiera

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA
Ingresos a la baja en el sector servicios	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	Reducir costos y gastos innecesarios.
Incremento del IPC en el sector	Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar los servicios que oferta el actor económico
Incremento exponencial de pasivos en el año 2018.	Controlar los pasivos de los actores económicos de manera que no afecte la liquidez de la misma.	Mantener índices de liquidez elevados.
Incertidumbre en el entorno económico	Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio	Crear un Plan de Respuesta ante eventualidades.

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Perspectiva del cliente

En la parte del diagnóstico fue levantada información relevante sobre los clientes o interviniente en la actividad del actor económico y aquellos que podrían ser parte de la terna de la misma, en términos técnicos constituye el mercado meta, con dichos datos se procedió a determinar los nodos críticos y a priorizar os temas estratégicos mediante los cuales se procede a formular los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes.

Tabla 23-4: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva del cliente

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA
Falta de estrategias publicitarias que promuevan el uso del servicio.	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la actividad económica y expandir su cartera de clientes.	Efectuar publicidad periódicamente para captar la atención del mercado y promover el servicio.
Falta de incentivos al consumidor.	Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	Crear un plan de incentivos para el cliente.
Falta de contacto del actor económico con los clientes.	Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	Crear una bitácora de necesidades de los clientes.
No hay renovación continua de la actividad económica que promueva la adquisición del servicio.	Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	Renovar la imagen corporativa del local donde efectúa la actividad económica
Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.	Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	Determinar la calidad en la prestación del servicio mediante la medición de la satisfacción de los clientes.

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos constituyen un elemento importante en la gestión del proceso de fortalecimiento del Tejido productivo de la parroquia Asunción ya que un adecuado manejo de los procesos internos se ve reflejada en un servicio de calidad ante el consumidor, es por eso que es necesario direccionar los objetivos estratégicos a incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los mismos.

Tabla 24-4: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de los procesos internos

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA
Falta de un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos para que el tejido productivo pueda responder ante cualquier eventualidad de manera inmediata.
Falta de socialización de normativa legal vigente.	Actualizar y socializar de forma periódica la normativa legal vigente.	Dar cumplimiento a reglamentos, estatutos, resoluciones, ordenanzas
Falta de revisiones periódicas de cumplimiento	Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento de la normativa por parte del actor económico.	Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente
Falta de actualización de normativa de acuerdo a las necesidades del mercado	Efectuar la actualización de normativa de acuerdo a los requerimientos del mercado y del actor económico	Dar a conocer las necesidades del mercado y actor económico para contar con una herramienta de gestión que contribuya con el desarrollo de la misma.

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 25-4: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA
Falta de actividades complementarias para otros sectores del mercado	Establecer actividades complementarias para sectores estratégicos de la parroquia Asunción	Ampliar la cobertura del servicio.
Inexistencia de capacitaciones al actor económico.	Crear un plan de capacitación anual.	Actualizar continuamente los conocimientos con el fin de incrementar la calidad del servicio.

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.13 MACRO ESTRATEGIAS

4.13.1 Estrategias ofensivas

Tabla 26-4: Estrategias Ofensivas (FO)

FO

Fortalezas	
F 1	Reconocimiento por parte de los clientes
F 2	Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.
F 3	Decisión política para apoyar y fortalecer el DEL
F 4	Conocimiento de los segmentos de clientes
F 5	Capacidad de gestión del GAD parroquial para la consecución de recursos técnicos y económicos
F 6	Planes, programas y proyectos en marcha
F 7	Ordenanza y leyes actualizadas 70%
Oportunidades	ESTRATEGIAS

O 1	Existencia de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional.	
O 2	Desarrollo de la innovación tecnológica.	
O 3	Políticas que fomentan la actividad empresarial a nivel de país.	
O 4	Existencia de múltiples centros universitarios y de formación tecnológica en el territorio	
O 5	Alta demanda de productos y servicios	
O 6	Desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación	

Promover la realización de inversiones públicas y privadas en la parroquia que incidan en el desarrollo económico local, adaptándose a la realidad de los pequeños negocios
 Promover y desarrollar programas de capacitación laboral de acuerdo a las políticas públicas y a las necesidades del mercado laboral
 Realizar estudios periódicos de la dinámica del crecimiento y de la diversificación de la estructura económica local.

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019.

Tabla 27-4: Estrategias Ofensivas (FA)

FA

Fortalezas	
F 1	Reconocimiento por parte de los clientes
F 2	Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.
F 3	Decisión política para apoyar y fortalecer el DEL
F 4	Conocimiento de los segmentos de clientes
F 5	Capacidad de gestión del GAD parroquial para la consecución de recursos técnicos y económicos
F 6	Planes, programas y proyectos en marcha
F 7	Ordenanza y leyes actualizadas 70%
ESTRATEGIAS	

Amenazas		<p>Mantener actualizado el sistema de información geográfica de los emprendimientos en la parroquia</p> <p>Apoyar las acciones del GAD tendientes a difundir una imagen favorable a las inversiones en el territorio comunitario.</p> <p>Crear un centro de asesoría y capacitación empresarial para la generación de negocios con el apoyo de la academia.</p>
A1	No se cuenta con un sistema crediticio con productos que se adapten a la realidad de los emprendedores	
A2	Incremento de competencia desleal	
A3	Incremento de la delincuencia debido a un inadecuado sistema de seguridad	
A4	Medidas gubernamentales restringen acceso a materias primas o productos terminados importados	
A5	Existencia de un sector competitivo en el entorno a la parroquia Asunción	
A6	Crisis financiera nacional e internacional	
A7	Dificultades en el abastecimiento de materia prima.	
A8	El régimen tributario nacional y municipal no propicia la generación de nuevos negocios	
A9	Sustitución de la mano de obra local por mano de obra extranjera	
A10	Inestabilidad política del país tiene repercusiones en el entorno productivo	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.13.2 Estrategias defensivas

DO

Tabla 28-4: Estrategias Defensivas (DO)

DEBILIDADES	
D1	Liderazgo empírico sin acompañamiento y asesoría administrativa
D2	No existen herramientas de planificación que se adapten a la realidad de los emprendedores en pequeños negocios
D3	No se cuenta con un normativa que regule espacios para la implantación de negocios
D4	Escaso estímulo por parte de las autoridades para la implementación de emprendimientos
D5	Insuficiente identificación de los procesos empresariales
D6	Desconocimiento de costos de producción
D7	Desabastecimiento de materias primas
D8	Desvinculación del sector productivo comercial con la academia
D9	Inexistencia de espacios adecuados para los usuarios
D10	Crecimiento desregularizado de los negocios
D11	Personal y mano de obra sin formación
D12	No existen organizaciones de apoyo al fomento empresarial
D13	Fuga de talento humano hacia sectores en los que se percibe mejor remuneración
ESTRATEGIAS	
O1	Existencia de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional.
O2	Desarrollo de la innovación tecnológica.
O3	Políticas que fomentan la actividad empresarial a nivel de país.
O4	Existencia de múltiples centros universitarios y de formación tecnológica en el territorio
O5	Alta demanda de productos y servicios
O6	Desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación
Establecer circuitos de emprendimiento en base a las necesidades de los ciudadanos Fomentar la creación de microempresas e impulsar el desarrollo de éstas, dentro de las competencias del GAD	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 29-4: Estrategias defensivas (DA)

DA

DEBILIDADES	
D1	Liderazgo empírico sin acompañamiento y asesoría administrativa
D2	No existen herramientas de planificación que se adapten a la realidad de los emprendedores en pequeños negocios
D3	No se cuenta con un normativa que regule espacios para la implantación de negocios
D4	Escaso estímulo por parte de las autoridades para la implementación de emprendimientos
D5	Insuficiente identificación de los procesos empresariales
D6	Desconocimiento de costos de producción
D7	Desabastecimiento de materias primas
D8	Desvinculación del sector productivo comercial con la academia
D9	Inexistencia de espacios adecuados para los usuarios
D10	Crecimiento desregularizado de los negocios
D11	Personal y mano de obra sin formación
D12	No existen organizaciones de apoyo al fomento empresarial
D13	Fuga de talento humano hacia sectores en los que se percibe mejor remuneración

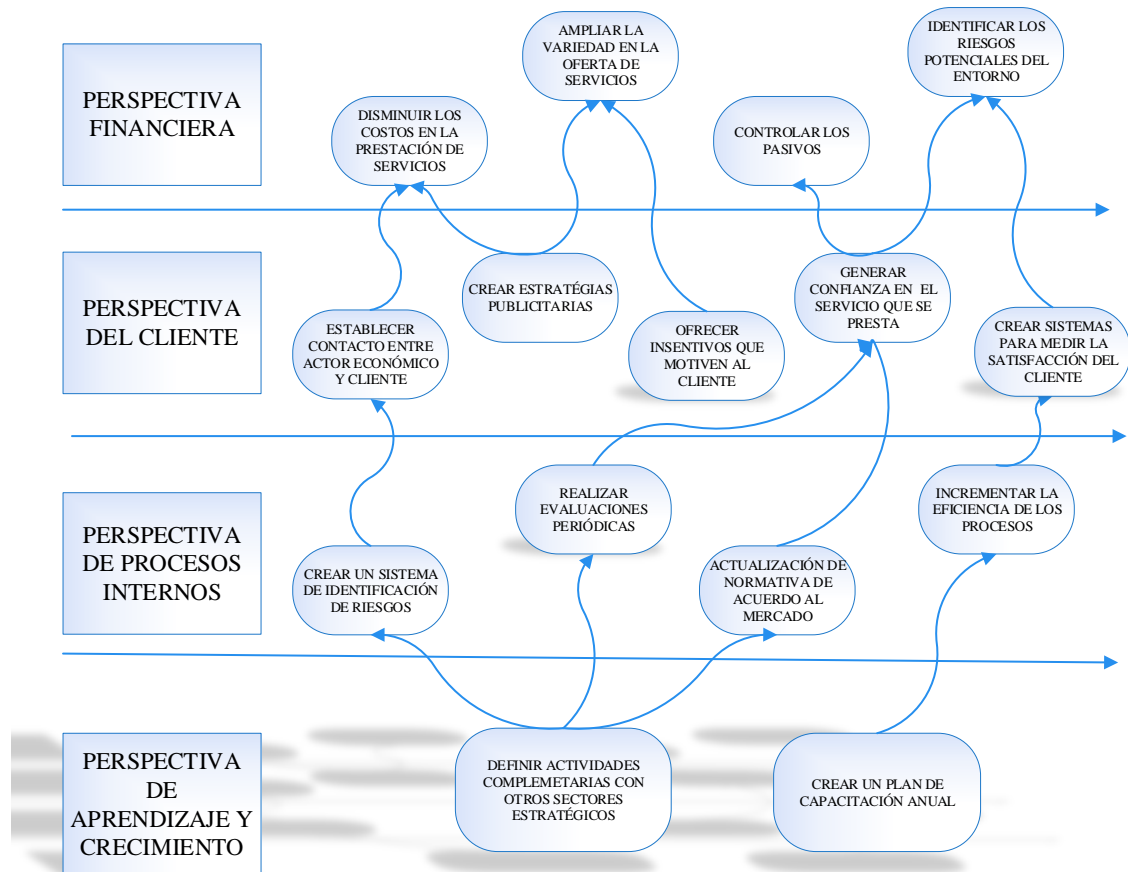
Amenazas		ESTRATEGIAS
A1	No se cuenta con un sistema crediticio con productos que se adapten a la realidad de los emprendedores	Propender al cumplimiento de las obligaciones municipales, sanitarias, tributarias, laborales y previsionales de las empresas informales de la parroquia, normando su presencia con ordenanzas acorde a su realidad. Fomentar la promoción, creación y desarrollo de emprendimiento asociativos.
A2	Incremento de competencia desleal	
A3	Incremento de la delincuencia debido a un inadecuado sistema de seguridad	
A4	Medidas gubernamentales restringen acceso a meterías primas o productos terminados importados	
A5	Existencia de un sector competitivo en el entorno a la parroquia asunción	
A6	Crisis financiera nacional e internacional	
A7	Dificultades en el abastecimiento de materia prima.	
A8	El régimen tributario nacional y municipal no propicia la generación de nuevos negocios	
A9	Sustitución de la mano de obra local por mano de obra extranjera	
A10	Inestabilidad política del país tiene repercusiones en el entorno productivo	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.14 Mapa estratégico del tejido productivo

Ilustración 8-4: Mapa Estratégico



Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

4.15 PROPUESTA DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 30-4: Plan Estratégico según Perspectiva Financiera

	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												ÁREA INTERVINIENTE GAD PARROQUIAL	RESULTADO ESPERADO	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PERSPECTIVA FINANCIERA	Salvaguardar los intereses financieros de los actores económicos mediante la evaluación y control financiero constante para mantener índices de rentabilidad elevados sin afectar la liquidez en las actividades económicas	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	Disminuir los costos y gastos operacionales en un 20% anual	% de costos y gastos reducidos / % de costos y gastos planificados	Reducir costos y gastos innecesarios.													Administración Financiera	Incremento de la utilidad	
		Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Efectuar un estudio de mercado	Nº de estudios de mercado realizados / Nº de estudios de mercado planificados.	Incrementar los servicios que oferta la empresa.														Operaciones y Proyectos	Determinar las necesidades presentes en el mercado
			Incrementar dos nuevos servicios anuales	Nº de servicios incrementados / Nº de servicios planificados															Operaciones y Proyectos	Satisfacción las necesidades del mercado e incremento la cartera de clientes
		Controlar los pasivos de los actores económicos de manera que no afecte la liquidez de la actividad económica.	Disminuir el índice de endeudamiento en un 60% en dos años	% de índice de endeudamiento disminuido / % de índice de endeudamiento a disminuir	Mantener índices de liquidez elevados.														Administración Financiera	Incrementar la liquidez de los actores económicos y su capacidad de respuesta
		Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza de la actividad económica	Efectuar una evaluación de riesgos anual	Nº de evaluaciones de riesgos efectuadas / Nº de evaluaciones de riesgo planificadas	Crear un Plan de Respuesta ante eventualidades.														Administración Financiera	Mantener preparada al actor económico para responder a cualquier eventualidad

Fuente: Diagnostico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

Tabla 31-4: Plan Estratégico según Perspectiva Cliente

	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												ÁREA INTERVINIENTE GAD PARROQUIAL	RESULTADO ESPERADO	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Brindar un servicio de alta calidad que permita captar la atención del mercado, incrementar la cartera de clientes y mantener los habituales en la actividad económica	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio del actor económico y expandir su cartera de clientes.	Renovar las estrategias publicitarias de los actores económicos cuatro veces al año	Nº de estrategias publicitarias renovadas / Nº de estrategias publicitarias planificadas	Efectuar publicidad periódicamente para captar la atención del mercado y promover el servicio.													Operaciones y Proyectos	Incremento de la cartera de clientes	
		Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	Implementar cinco incentivos que motiven la adquisición del servicio	Nº de incentivo implementados / Nº de incentivos planificados	Crear un plan de incentivos para el cliente.														Administración Financiera	Incremento de la cartera de clientes
		Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	Efectuar visitas esporádicas al 100% de los clientes cautivos	% de clientes visitados / % de clientes que se planificó visitar	Crear un plan de visitas a los clientes.															Operaciones y Proyectos

		Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	Efectuar una renovación de imagen al año	Nº de renovaciones efectuadas / Nº de renovaciones planificadas	Renovar la imagen institucional.													Administración	Mantener la preferencia del consumidor del servicio
		Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	Implementar un sistema para la medición de satisfacción de los clientes	Nº de sistemas implementados / Nº de sistemas planificados	Determinar la calidad en la prestación del servicio mediante la medición de la satisfacción de los clientes.													Administración	Mantener a los clientes cautivos de la actividad económica

Fuente: Diagnostico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019.

Tabla 32-4: Plan Estratégico según Perspectiva de Procesos Internos

	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												ÁREA INTERVINIENTE GAD PARROQUIAL	RESULTADO ESPERADO
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		Crear un sistema de identificación de riesgos.	Implementar un sistema de identificación de riesgos	Nº de sistemas de identificación de riesgos implementados / Nº de sistemas de identificación de riesgos planificados	Crear un sistema de identificación de riesgos para que el actor económico pueda responder ante cualquier eventualidad de manera inmediata.													Operaciones y Proyectos	Tener una respuesta inmediata ante cualquier eventualidad
	Evaluar constantemente el desempeño interno del actor económico con el fin de adaptarse a los cambios continuos del entorno	Actualizar y socializar de forma periódica de la normativa legal vigente.	Actualizar el 100% de los documentos de la normativa legal vigente	% de documentos actualizados / % de documentos planificados	Dar cumplimiento de la resoluciones y ordenanzas a través de la colaboración de los actores económicos del cantón.													Administración Financiera	Disponer de herramientas de gestión actualizadas acorde a las necesidades del autor económico y el entorno cambiante
		Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento.	Realizar cuatro evaluaciones periódicas al año	Nº de evaluaciones realizadas / Nº de evaluaciones planificadas	Evaluar el cumplimiento de las resoluciones y ordenanzas municipales para medir la eficacia del servicio.													Administración	Determinar el nivel de cumplimiento de la normativa vigente
		Efectuar actualización de normativa de acuerdo a las necesidades del mercado	Actualizar la normativa de acuerdo a las necesidades del mercado	Nº de normativa actualizados / Nº normativas planificados	Dar a conocer la normativa actualizada para contar con una herramienta de gestión que contribuya con el desarrollo económico del actor													Administración	Mantener actualizado la normativa en beneficio del actor económico

Fuente: Diagnostico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019.

Tabla 33-4: Plan Estratégico según Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL												ÁREA INTERVINIENTE GAD PARROQUIAL	RESULTADO ESPERADO
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Fomentar el adecuado desempeño del actor económico a través de la oportunidad de crecimiento y desarrollo	Establecer actividades complementarias para otros sectores del mercado	Abrir una actividad complementaria	Nº de actividades complementarias / Nº de actividades complementarias planificadas	Ampliar la cobertura del servicio.													Operaciones y Proyectos, Administración Financiera,	Ampliar la cobertura del servicio en la parroquia
		Crear un plan de capacitación anual.	Crear un plan de capacitación anual.	Nº de planes de capacitación creados / Nº de porcentajes de planificación planificados	Actualizar continuamente los conocimientos del actor económico con el fin de incrementar la calidad del servicio.														Administración

Fuente: Diagnostico

Elaborado por: Cárdenas, Lissed. 2019

CONCLUSIONES

- El entorno económico que actualmente atraviesa el país influye directamente en los actores económicos obligándolas a reducir costos, el tejido productivo de la parroquia Asunción se ve afectada por dichos cambios que desde la perspectiva financiera es posible solucionar partiendo de la investigación exhaustiva que contiene el presente proyecto y a través de la cual se ha formulado los objetivos pertinentes para hacer frente a los problemas detectados.
- Desde la perspectiva del cliente los actores económicos excluyen algunos aspectos importantes como brindar un servicio con un valor agregado que conlleve a la conservación de los clientes y a expandir el mercado al cual se oferta los servicios, otro punto importante es la promoción del servicio a través de los diferentes medios para dar a conocer la actividad económica y posicionarse de una mejor manera en el mercado.
- La parroquia Asunción posee actividades económicas importantes y no socializados lo cual ocasiona que la producción no cumpla el propósito de su fabricación, además de que la parroquia no efectúa un análisis de los posibles riesgos que se presentan en el entorno de tal manera que esté preparada para responder adecuadamente ante cualquier eventualidad que se presente.
- El Gad parroquial y municipal no brinda las facilidades para que el actor económico esté constantemente capacitado de tal manera que los conocimientos que se apliquen en el proceso de fortalecimiento incrementando de esta manera la competitividad y la satisfacción de los clientes.

RECOMENDACIONES

- Establecer medidas de contingencia para afrontar eventualidades del entorno económico actual que permitan a los actores económicos de la parroquia mantener la liquidez y solvencia en sus operaciones financieras a través del riguroso cumplimiento de los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral de tal manera que tanto los indicadores financieros, así como los planteados para medir la gestión productiva de la zona sean los más favorables y demuestren el crecimiento de la misma.
- Cumplir rigurosamente los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de los clientes con el fin de dar al servicio un valor agregado a través de las actividades propuestas en la planificación que permitan alcanzar un índice de satisfacción de los clientes acorde a la calidad del servicio que se presta.
- Actualizar los documentos oficiales de acuerdo a la planificación establecida en el Cuadro de Mando Integral de tal manera que los mismos constituyan una herramienta de soporte técnico dentro del tejido productivo de la parroquia y que a la vez permita mejorar de una manera óptima la gestión y desempeño del actor económico.
- Establecer un plan de capacitación anual, así como los motivantes que logren que el actor económico obtenga los incentivos necesarios para preservar la calidad y que mantenga al cliente satisfecho con el servicio que se presta.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M (201). *Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión en el Sector Público*, Publicaciones. ILPES. Series Manuales, N 69.
- Asamblea Nacional Constituyente (2010). *Código Orgánico de Planificación y finanzas Públicas*. Quito: ANC.
- Asamblea Nacional. (2017). *Consejo de Participación Ciudadana y Control Social*. Recuperado de: www.cpccs.gob.ec/www.cpccs.gpb.ec/
- Asamblea Nacional.(2010). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social*. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org6.pdf:
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf.
- Bernal,C.(2010). *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. Bogota: Pearson Educacion.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Asunción. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Recuperado de: <https://www.significados.com/sociedad/>
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2011) *Gestión para Resultados en el Desarrollo de Gobiernos Subnacionales*. Washington DC: BID.
- Ballve, 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 Estadísticas- Métodos de Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales y la Comunicación*. Córdoba- Argentina: Editorial Brujas.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Asunción. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Recuperado de: <https://www.significados.com/sociedad/>
- Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo. (2014). *Lincamientos y Directrices para la actualización, formulación, articulación, seguimiento y evaluación de los planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: SEMPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía Metodología de Planificación Institucional*. Quito: SEMPLADES.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 24 de Septiembre del 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Lised Carolina Cárdenas Jara
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales
Título a optar: Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales
f. Documentalista responsable: Lcdo. Holger Ramos U.Msc.