



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.**

## **Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORES:**

**LUIS ALBERTO AUQUILLA MASALEMA**

**DAYANARA CAROLINA VILLAFUERTE UVIDIA**

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.**

## **Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORES:**

**LUIS ALBERTO AUQUILLA MASALEMA**

**DAYANARA CAROLINA VILLAFUERTE UVIDIA**

**DIRECTOR:** ING. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, LUIS ALBERTO AUQUILLA MASALEMA Y DAYANARA CAROLINA VILLAFUERTE UVIDIA**

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

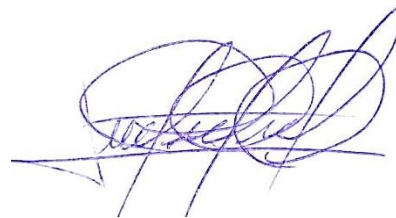
Nosotros, Luis Alberto Auquilla Masalema y Dayanara Carolina Villafuerte Uvidia, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y que los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 14 de octubre de 2022



Luis Alberto Auquilla Masalema  
CI: 060469844-9



Dayanara Carolina Villafuerte Uvidia  
CI: 060552499-0

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA**, realizado por el señor **LUIS ALBERTO AUQUILLA MASALEMA** y la señorita **DAYANARA CAROLINA VILLAFUERTE UVIDIA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

ING. Letty Karina Elizalde Marín  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



2022-10-14

ING. Juan Arnulfo Carrasco Pérez  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



2022-10-14

ING. Edwin Patricio Pombosa Junez, PHD  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



2022-10-14

## **DEDICATORIA**

Esta tesis es dedicada principalmente a Dios por darnos inteligencia, sabiduría, paciencia y guiarnos por el camino correcto día a día, dándonos fuerzas para enfrentarnos a diferentes problemas que se nos presentaba, permitiendo haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres por habernos formado con excelente valores morales y éticos, por sus sabios consejos, comprensión, amor y estar junto a nosotros en los momentos más difíciles, dándonos ánimo y sobre todo apoyándonos con los recursos necesarios para estudiar.

También dedicamos a cada una de nuestras familias, amigos, maestros, tutores quienes son una parte fundamental en nuestras vidas y formación profesional, quienes, gracias a sus conocimientos, experiencias nos han guiado por el camino correcto para alcanzar el éxito.

Luis

Dayanara

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es resultado del esfuerzo, dedicación y perseverancia de todas las personas quienes integraron el equipo de trabajo. Por eso damos un profundo agradecimiento a Dios porque es el ser supremo que nos ha brindado sabiduría para tomar las mejores decisiones, también a los tutores quienes, gracias a sus conocimientos, paciencia, motivación, nos ayudó a realizar el trabajo de titulación.

A nuestros padres quienes a lo largo de nuestra formación profesional han confiado en las capacidades que tenemos, apoyándonos en cada momento, llenándonos de orgullo por estar siempre a nuestro lado, a todos los maestros quienes formaron parte de nuestra vida estudiantil, finalmente a la prestigiosa institución “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO” la cual da oportunidades a todos los jóvenes de estudiar y prepararse para que sean profesionales exitosos en el futuro.

Luis  
Dayanara

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1. Investigación histórica.....	4
1.2. MARCO TEÓRICO.....	5
1.2.1. <i>Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.</i> .....	5
1.2.2. <i>Propósitos del Balanced Scorecard.</i> .....	5
1.2.3. <i>Ventajas y desventajas del BSC.</i> .....	6
1.2.4. <i>Objetivos representativos del BSC.</i> .....	6
1.2.5. <i>Las 4 perspectivas del BSC.</i> .....	7
1.2.6. <i>Evolución del BSC.</i> .....	9
1.2.7. <i>Utilidad del BSC.</i> .....	10
1.2.8. <i>Beneficios.</i> .....	10
1.2.9. <i>Integralidad del BSC.</i> .....	11
1.2.10. <i>Importancia del BSC.</i> .....	11
1.2.11. <i>Enfoques limitados del BSC.</i> .....	12
1.2.12. <i>El BSC como una herramienta administrativa.</i> .....	12
1.2.13. <i>Importancia de los indicadores de gestión</i> .....	13
1.2.14. <i>Las fases de un proyecto de implantación de un BSC</i> .....	13
1.2.15. <i>Desarrollo del BSC.</i> .....	14
1.2.16. <i>Utilidad del Mapa Estratégico.</i> .....	15
1.2.17. <i>Elaboración de un Mapa Estratégico en el BSC.</i> .....	15
1.2.18. <i>El BSC motor del cambio estratégico.</i> .....	20
1.2.19. <i>BSC en el Ecuador.</i> .....	21
1.2.20. <i>Etapas para implementar el BSC.</i> .....	21
1.2.21. <i>Siete indicadores de la Perspectiva Financiera del BSC</i> .....	23
1.2.22. <i>Iniciativas estratégicas en el BSC.</i> .....	25



<b>1.3.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.1.</b>	<b>Elementos de un Balanced Scorecard .....</b>	<b>26</b>

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.</b>	<b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1.</b>	<i>Mixto .....</i>	<i>28</i>
<b>2.2.</b>	<b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1.</b>	<i>Descriptivo .....</i>	<i>28</i>
<b>2.2.2.</b>	<i>Explicativo .....</i>	<i>28</i>
<b>2.3.</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.</b>	<i>Según la manipulación de la variable independiente .....</i>	<i>29</i>
<b>2.3.2.</b>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo .....</i>	<i>29</i>
<b>2.4.</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO - INVESTIGACIÓN:.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1.</b>	<i>Documental .....</i>	<i>29</i>
<b>2.4.2.</b>	<i>De campo .....</i>	<i>29</i>
<b>2.5.</b>	<b>POBLACIÓN Y PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.1.</b>	<i>Población.....</i>	<i>30</i>
<b>2.5.2.</b>	<i>Muestra.....</i>	<i>30</i>
<b>2.6.</b>	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.1.</b>	<i>Métodos .....</i>	<i>31</i>
<b>2.6.2.</b>	<i>Técnicas.....</i>	<i>32</i>
<b>2.6.3.</b>	<i>Instrumentos.....</i>	<i>32</i>

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.1.</b>	<b><i>DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD .....</i></b>	<b><i>48</i></b>
<b>3.3.3.1.</b>	<i>Procedimiento N° 1: Introducción al Balanced Scorecard .....</i>	<i>49</i>
<b>3.3.3.2.</b>	<i>Procedimiento N° 2: Estudio y Análisis de la Empresa .....</i>	<i>49</i>
<b>3.3.3.3.</b>	<i>Procedimiento N° 3: Elección del quipo guía .....</i>	<i>50</i>
<b>3.3.3.4.</b>	<i>Procedimiento N° 4: Adiestramiento del equipo guía.....</i>	<i>51</i>
<b>3.3.3.5.</b>	<i>Procedimiento N° 5: determinación del análisis FODA .....</i>	<i>51</i>

3.3.3.6. Procedimiento N° 6: Establecimiento de objetivos estratégicos. ....	61
3.3.3.7. Procedimiento N° 7: Elaboración del mapa estratégico.....	63
3.3.3.8. Procedimiento N° 8: Determinación de indicadores .....	64
3.3.3.9. Procedimiento N: 9 Propuesta y planes operativos.....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>GLOSARIO</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> MUESTRA.....	31
<b>Tabla 1-3:</b> Edad de los trabajadores del GADM Riobamba .....	33
<b>Tabla 2-3:</b> Género de las personas encuestadas en el GADM Riobamba .....	34
<b>Tabla 3-3:</b> Políticas Administrativas del GADM Riobamba.....	35
<b>Tabla 4-3:</b> Conocimiento de los objetivos del GADM Riobamba.....	36
<b>Tabla 5-3:</b> Existencia de manuales de funciones.....	37
<b>Tabla 6-3:</b> Existencia de objetivos estratégicos.....	38
<b>Tabla 7-3:</b> Gestión Administrativa del GADM Riobamba.....	39
<b>Tabla 8-3:</b> Cumplimiento de objetivos planteados.....	40
<b>Tabla 9-3:</b> Conocimiento que es el Balanced Scorecard.....	41
<b>Tabla 10-3:</b> Indicadores estándares para medir el desempeño laboral.....	42
<b>Tabla 11-3:</b> Existencia de programas de capacitación.....	43
<b>Tabla 12-3:</b> Manejo inadecuado de los recursos financieros.....	44
<b>Tabla 13-3:</b> FODA.....	52
<b>Tabla 14-3:</b> MATRIZ EFI.....	55
<b>Tabla 15-3:</b> MATRIZ EFE.....	56
<b>Tabla 16-3:</b> Análisis CAME-Corregir las debilidades.....	57
<b>Tabla 17-3:</b> Análisis CAME-Afrontar las amenazas .....	58
<b>Tabla 18-3:</b> Análisis CAME-Mantener las Fortalezas .....	59
<b>Tabla 19-3:</b> Análisis CAME-Explotar las oportunidades.....	60
<b>Tabla 20-3:</b> Mapa Estratégico .....	63
<b>Tabla 21-3:</b> Indicador de la Perspectiva Financiera.....	64
<b>Tabla 22-3:</b> Indicador de la Perspectiva del Cliente.....	65
<b>Tabla 23-3:</b> Indicador de la Perspectiva Procesos Internos.....	65
<b>Tabla 24-3:</b> Alianzas Estratégicas.....	65
<b>Tabla 25-3:</b> Nombre del indicador Visitas a Gobiernos.....	66
<b>Tabla 26-3:</b> Supervisión de operaciones .....	66
<b>Tabla 27-3:</b> Proyectos.....	66
<b>Tabla 28-3:</b> Indicador de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	67
<b>Tabla 29-3:</b> Eficiencia.....	67
<b>Tabla 30-3:</b> Incentivos .....	67
<b>Tabla 31-3:</b> Plan de acción 1- Perspectiva financiera.....	68
<b>Tabla 32-3:</b> Plan de acción 2- Perspectiva del cliente.....	68
<b>Tabla 33-3:</b> Plan de acción 3- Perspectiva de procesos internos.....	69
<b>Tabla 34-3:</b> Plan de acción 4- Perspectiva de procesos internos.....	69

<b>Tabla 35-3:</b> Plan de acción 5- Perspectiva de procesos internos .....	69
<b>Tabla 36-3:</b> Plan de acción 6- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Las 4 perspectivas del BSC.....	7
<b>Figura 2-1:</b> Mapa estratégico del BSC.....	14
<b>Figura 3-1:</b> Objetivos estratégicos y las perspectivas. ....	16
<b>Figura 4-1:</b> Relaciones de Causa y efecto. ....	17
<b>Figura 5-1:</b> Líneas Estratégicas. ....	18
<b>Figura 6-1:</b> Seguimiento al desempeño.....	19
<b>Figura 7-1:</b> Elementos de un Balanced Scorecard. ....	26
<b>Figura 1-3:</b> Diseño del Balance Scordad. ....	48
<b>Figura 2-3:</b> Perspectiva Financiera. ....	61
<b>Figura 3-3:</b> Perspectiva del cliente. ....	62
<b>Figura 4-3:</b> Perspectivas de procesos internos.....	62
<b>Figura 5-3:</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Edad de los trabajadores del GADM Riobamba. ....	33
<b>Gráfico 2-3:</b>	Género de las personas encuestadas en el GADM Riobamba .....	34
<b>Gráfico 3-3:</b>	Políticas Administrativas del GADM Riobamba. ....	35
<b>Gráfico 4-3:</b>	Conocimiento de los objetivos del GADM Riobamba. ....	36
<b>Gráfico 5-3:</b>	Existencia de manuales de funciones. ....	37
<b>Gráfico 6-3:</b>	Existencia de objetivos estratégicos. ....	38
<b>Gráfico 7-3:</b>	Gestión Administrativa del GADM Riobamba. ....	39
<b>Gráfico 8-3:</b>	Cumplimiento de objetivos planteados. ....	40
<b>Gráfico 9-3:</b>	Conocimiento que es el Balanced Scorecard. ....	41
<b>Gráfico 10-3:</b>	Indicadores estandares para medir el desempeño laboral. ....	42
<b>Gráfico 11-3:</b>	Existencia de programas de capacitación. ....	43
<b>Gráfico 12-3:</b>	Manejo inadecuado de los recursos financieros. ....	44

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**Anexo A:** ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL GADM RIOBAMBA

**Anexo B:** INSTALACIÓN DEL GADM RIOBAMBA

**Anexo C:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue desarrollar un Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba para mejorar la Gestión Empresarial, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta el GADM Riobamba. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque mixto, explicativo y descriptivo a fin de describir las características y elementos necesarios para la elaboración de un balance scorecard y determinar las estrategias a implementar por el GADM Riobamba, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta forma se obtuvo como resultado que el GADM Riobamba no cuenta con una adecuada herramienta administrativa que mida el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y ayude a alcanzarlos. Por lo tanto, es necesario crear un diseño de un Balanced Scorecard que contenga: un análisis FODA, matriz EFE – EFI, indicadores. Además, establecer objetivos para las cuatro perspectivas del BSC cada uno de ellas con sus objetivos estratégicos, planes de acción con sus actividades los mismos que servirán para que la administración haga cumplir de una manera eficiente y cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones. Por lo que se recomienda su pronta aplicación.

**Palabras clave:** <BALANCED SCORECARD>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN EMPRESARIAL>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>, <HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS>.



04-08-2021

1504-DBRA-UTP-2021



## **ABSTRACT**

The objective of this study was to develop a Balanced Scorecard for the Municipal and Decentralized Autonomous Government of Riobamba Canton (GADM) to improve its business management, through a study that was carried out in order to know the current administrative situation of the GADM Riobamba. Therefore, the research methodology was based on a mixed, explanatory and descriptive approach in order to describe the characteristics and necessary elements to prepare a balance scorecard and determine the strategies to be implemented by the GADM Riobamba, which may be quantifiable through field research tools and techniques such as surveys and interviews applied to the institutional employees. As a result, it was obtained that the GADM Riobamba lacks of an adequate administrative tool to measure the level of fulfillment of the objectives set. Therefore it is necessary to design a Balanced Scorecard with a SWOT analysis, EFE - EFI matrix, indicators. In addition, to establish objectives for the four perspectives of the BSC, each one of them with their strategic objectives, action plans with their activities that will help the administration to efficiently enforce and achieve the objectives established through proper decision-making processes. Therefore, its immediate application is recommended.

**Keywords:** <BALANCED SCORECARD>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <ADMINISTRATIVE TECHNIQUES>, <BUSINESS MANAGEMENT>, <RIOBAMBA (CANTON)>, <ADMINISTRATIVE TOOLS>.



Luis Fernando Barriga Fray

CI: 060301061-2

## **INTRODUCCIÓN**

Al desarrollar un Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba se dio principalmente por la necesidad de herramientas de gestión y planificación que permita cumplir con todos los objetivos planteados por la entidad.

Actualmente las instituciones con o sin fines de lucro deben ir en sintonía de los cambios y mimetizarse a ellos para lograr mayores niveles de competitividad y rentabilidad. Las empresas están conscientes que las acciones no solo se enfocan al rumbo financiero, sino que conjugan factores como la calidad, calidez y rapidez en su desempeño como la satisfacción de los clientes y empleados. Por otro lado, se debe asignar y controlar los recursos necesarios para que la ciudadanía y los ciudadanos estén satisfechos, exigiendo además a todas las entidades cualificar el desempeño de sus empleados.

La obligatoriedad que todas las organizaciones públicas, al término de un periodo de tiempo de sus actividades evalúen y controlen sus objetivos a través de mecanismos que midan la gestión como son los indicadores para que de dicha manera puedan verificar si se han cumplido o no los objetivos, ya que no todas las entidades cumplen con esta obligación por falta de conocimientos sobre modelos de gestión.

Los administradores empresariales deben considerar los puntos críticos y de éxito, de esta forma plantear soluciones para mejorar su estado actual, tomando las mejores decisiones y la mejor clave es el trabajo en equipo, acogiendo todas las ideas que el equipo le brinde para el logro de metas y buscar entre todas las mejores estrategias para así hacer cumplir con todos los objetivos planteados.

El BSC en otros ambientes literarios se lo identifica como Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta especializada de control importante para la gerencia, busca que los objetivos sean cumplidos de una manera efectiva, acompañada de indicadores permite evaluar el desempeño, medir el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas.

A continuación, se muestra el desarrollo del trabajo de investigación realizado:

En el Capítulo 1, denominado Marco Teórico Referencial requerida para el desarrollo de la parte teórica y conceptual, en este caso referida a revisión de documentos e información bibliográfica sobre el tema del BSC.

En el Capítulo 2, se presenta el Marco Metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, interviene todo lo que tiene que ver con el enfoque, nivel, diseño, tipo de estudio, población y métodos a utilizar.

En el Capítulo 3, se presenta el Marco de Resultados y Discusión de Resultados, se realiza encuestas con el fin de plantear una propuesta para solucionar el problema que hemos encontrado en la empresa la cual está enfocada con las perspectivas del BSC.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación ha tomado como referencia algunas tesis presentadas en el repositorio institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) y de otras universidades, las cuales han servido de guía para la realización del diseño de un Balanced Scorecard ajustado a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Riobamba (GADM-R).

#### **Temas relacionados el trabajo de investigación**

1. DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013

..."la tranferencia de valor de PROVETEC al cliente es un factor primordial para permanecer en la ejecución de sus actividades, razón por la cual nos motivó a diseñar un sistema de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, que beneficien tanto a los moradores del sector como a la empresa". (Cepeda D. , 2015, pág. 5)

El autor considera la importancia de utilizar un Balanced Scorecard para la correcta ejecución de sus actividades dentro de los tiempos establecidos, que permita medir y evaluar los resultados a través de indicadores, cumpliendo de manera eficiente todas las actividades propuestas.

2. DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, PERÍODO 2015-2018

El diseño de un Balanced Scorecard permite la optimización de recursos administrativos y financieros en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa, período 2015-2018, con el fin de medir el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos a la vez solucionando las falencias detectadas que son necesarias para beneficio de sus clientes externos e internos con una adecuada toma de decisiones. (Perez L, 2016)

Las autoras manifiestan que el Balanced Scorecard permite optimizar recursos dentro de la organización dando cumplimiento a todas normas y políticas establecidas que beneficie al cliente interno como externo.

### **1.1.1. Investigación histórica**

...”la muy noble y leal ciudad de San Pedro de Riobamba se fundó el 15 de agosto de 1534 por Diego de Almagro, en el asentamiento de la otrora Ciudad de Liribamba milenaria capital de los Puruhaes, conocida hoy en día como Villa La Unión en el Cantón Colta. Fue la primera ciudad española fundada en tierras de lo que hoy es el Ecuador. El 9 de julio de 1575 el Cap. Antonio de Rivera y don Ruy Díaz de Fuenmayor la fundaron con el nombre de San Pedro de Riobamba. En la época colonial Riobamba fue una de las ciudades más dinámicas, grandes y bellas de Las Américas, tenía muchos edificios, iglesias con mucho esplendor y renombre cultural. Hasta que el sábado 4 de febrero de 1797 un terremoto destruyó la ciudad” (Torres, 2020)

Posterior a la catástrofe de 1797, los habitantes de la antigua Riobamba, por motivos de reconstrucción, al mando de José Antonio de Lizarzaburu, Leandro Sepla y Oro cacique de Licán y Macagí, Francisco Luis Héctor de Carondelet, a ellos se sumaron Andrés Falconí y Vicente Antonio de León, quienes iniciaron la mudanza a la actual Llanura de Tapi que cumplía con las condiciones apropiadas para asentarse en lo que sería la primera ciudad planificada del Ecuador. Con calles amplias, con un trazado uniforme y planificado, así como dotaciones de servicios y por sobre todo pensando en una mayor seguridad ante los desastres naturales y un paisajismo único y privilegiado, como un balcón para admirar a todos los volcanes y nevados que la rodean (GADM, Riobamba., 2020).

En los siglos XIX y primeras décadas del XX el Municipio de Riobamba fue copartícipe de los abataes y transformaciones que sufrió la República y fue entidad protagónica de los acontecimientos más relevantes del Ecuador colonial y republicano.

...”Riobamba con el Municipio como orientador y guía de las acciones, tuvo una actitud protagónica del primer orden. La Provincia de Chimborazo fue el altavoz como micrófono instalado en los andes ecuatorianos para receptar y consolidar las grandes transformaciones. Las dos primeras décadas del siglo XX significaron para el Municipio de Riobamba dos etapas en que la filosofía liberal encontró terreno abonado para fecundas realizaciones”. (Lindao C, 2010, pág. 2)

De acuerdo al Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es un organismo gubernamental con personería jurídica de derecho público, autónomo política, administrativa y

financieramente que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya misión es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo”. (Lindao C, 2010)

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.**




El autor Roncancio, G. (2018), presenta al Balanced Scorecard (BSC), la define como un método estratégico de gestión utilizado para dar seguimiento a la empresa u organización. Metodología, enunciada por Kaplan, R. y Norton, D. da forma a los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Le puede resultar útil nuestro resumen sobre el Cuadro de Mando Integral (Roncancio G. , 2018).

El BSC da énfasis a la alineación y equilibrio entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (el propósito), la visión (a qué aspira), los valores centrales (en qué cree), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave (inductores o de resultado) y estrategias innovadoras (planes que permiten alcanzar sus objetivos) (Roncancio G. , 2018).

Así, el BSC es un instrumento de medición aplicado en los negocios, la industria y otras organizaciones, cuyo objetivo es implantar correctamente la estrategia definida gracias al establecimiento claro de los objetivos para su posterior control y evaluación. Previamente, a la utilización de este instrumento, es necesario que establecer los indicadores correctos que permitan un análisis de los procesos llevados a cabo, dando paso a un control de la gestión de la estrategia. (Cortés C. , 2019)

### **1.2.2. Propósitos del Balanced Scorecard.**

El Autor Cortés, Ch. (2019) considera que los objetivos que modelan un BSC son:

-  Analizar y detallar su estrategia.
-  Determinar una metodología cuantificable.
-  Realizar un seguimiento de los planes y acciones para mejorar sus resultados.

### 1.2.3. Ventajas y desventajas del BSC

Tomando como referencia la investigación desarrollada por Csclck y liderada por Cortés, Ch. (2019) se considera las siguientes ventajas y desventajas del BSC.

#### Ventajas

- ✚ Alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
- ✚ Fomentar la transformación organizacional a partir de la estrategia.
- ✚ Cambiar la visión de la organización en acciones reales cualificables que permitan verificación y seguimiento.
- ✚ Mejorar los procesos organizacionales de gestión de la información.
- ✚ Desarrollar una mejor comunicación interna en las organizaciones con el objetivo de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
- ✚ Establecer estrategias para la generación de estadísticas.
- ✚ Delinear una estructura lógica a la estrategia establecida

#### Desventajas

- ✚ Requiere un fuerte patrocinio por parte de los líderes para tener éxito.
- ✚ No existen patrones o plantillas únicas para aplicar el BSC, se considera que cada organización debe desarrollar el suyo.
- ✚ La extensa y creciente información bibliográfica sobre el tema puede resultar agobiante iniciar a aplicarla.
- ✚ Apareta ser una metodología muy rígida por la estructura lógica que propone.

### 1.2.4. Objetivos representativos del BSC.

Referenciando la investigación desarrollada por los autores Lozada y Pérez (2016) los objetivos del BSC son:

- ✚ Clarificar y consensuar alrededor de la estrategia.
- ✚ Desarrollar un enfoque.
- ✚ Alcanzar un liderazgo.
- ✚ Delinear estrategias.
- ✚ Capacitar a la organización.

- ✚ Definir metas estratégicas.
- ✚ Guiar programas e inversiones.
- ✚ Aglutinar al sistema de incentivos.
- ✚ Fomentar el sistema de indicadores actuales.
- ✚ Lograr un enfoque estratégico; y,
- ✚ Calificar la gestión estratégica. (Lozada A. Pérez, 2016)

### 1.2.5. Las 4 perspectivas del BSC.

De acuerdo al sitio especializado ISO Tools, (2015) exponen que entre las perspectivas del BSC están:



**Figura 1-1: Las 4 perspectivas del BSC.**

**Fuente:** PENSEMOS, 2018

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

El portal académico Pensemos (2018) considera que de acuerdo al método estratégico del BSC, la definición de la estrategia de una organización debe realizarse teniendo en cuenta cuatro visiones:

#### a. Perspectiva financiera

La mayoría de organizaciones con fines de lucro, el dinero es una prioridad, para estas organizaciones la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de



la organización puede incluirse en esta perspectiva. Las entradas y utilidades son metas claves que la mayoría de las organizaciones enlistan en esta perspectiva. Además de otros objetivos financieros se consideran (ISOTools, 2015):

- ✚ Establecer metas de ahorro de costos y eficiencia.
- ✚ Aumentar el margen de rentabilidad.
- ✚ Mejorar las fuentes de ingresos

#### **b. Perspectiva del cliente**

El portal Pensemos (2018) considera se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿puntualmente qué necesita alcanzar en términos de sus clientes y plaza (s)?

Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para (ISOTools, 2016):

- ✚ Satisfacción al cliente
- ✚ Ingreso al mercado.
- ✚ Reconocimiento de marca.

#### **c. Perspectiva de los procesos internos**

Los procesos que se necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes al establecer metas y objetivos operativos internos o, dicho de otra manera, se determina qué procesos que requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- ✚ Cambios en los procesos.
- ✚ Eficiencia de la calidad.
- ✚ Ampliar la utilización de la capacidad instalada.

#### **d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

“La cuarta visión se enfoca en los controladores de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta visión a menudo se divide en los siguientes componentes” (ISOTools, 2016):

- ✚ Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.

- ✚ Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- ✚ Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

### 1.2.6. Evolución del BSC.

Durante el año 1992 los economistas Kaplan y Norton autores de la metodología, por su intermedio y a su implementación en innumerables organizaciones a nivel mundial, el BSC ha venido transformándose para lograr mejores resultados al ser implementado. El trabajo ha sido expuesto en sus numerosos libros, los autores han logrado depurar la metodología hasta convertirla en uno de los modelos de gestión empresarial más notables e influyentes en la actualidad.

Kaplan y Norton en un inicio propusieron el modelo BSC con cinco principios de gestión en su publicación *The Strategy-Focused Organization* publicado en septiembre del año 2000 (Kaplan R. Norton, 2000). Estos principios consistían en:

1. **Movilizar** el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. **Traducir** la estrategia en términos operacionales.
3. **Alinear** la organización con toda la estrategia.
4. **Motivar** para que la estrategia sea una tarea de todas las personas.
5. **Gobernar** para convertir la estrategia en un proceso continuo.

Sin embargo, más tarde, en su libro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes* (2003), lograron traducir toda la estrategia en objetivos específicos, vinculados a través de relaciones causa-efecto a las siguientes perspectivas (Kaplan R. Norton, 2000):

1. **Financiera**
2. **Clientes / Mercado**
3. **Procesos de negocio**
4. **Aprendizaje, desarrollo y crecimiento**

Por esta optimización metodológica, las entidades que utilizaban el BSC lograron alinear los procesos, el personal, la tecnología y la cultura organizacional para generar una mejor propuesta de valor para el cliente y acercarse más a los objetivos de los accionistas.

Kaplan y Norton (2006) en su obra *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (2006), consideran de qué manera se utilizaban los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral para crear una alineación de todas las unidades organizacionales. A través de ello, las organizaciones que implementaban la metodología recogieron las sinergias de

varias unidades operativas dentro de una misma unidad corporativa. Además, gracias a la implementación de la estrategia en diferentes compañías, los investigadores descubrieron que muchas de ellas seguían la siguiente secuencia de trabajo por medio de principios (Kaplan R. Norton, 2000):

- ✚ **Principio 1:** Cambiar el equipo de líderes.
- ✚ **Principio 2:** Mejorar la estrategia en un mapa estratégico constituido por objetivos relacionados y acompañado por un BSC de indicadores y metas.
- ✚ **Principio 3:** Consolidar las diferentes partes del negocio gracias a los cuadros BSC vinculados.
- ✚ **Principio 4:** Determinar objetivos e incentivos.
- ✚ **Principio 5:** Modificar los distintos sistemas de planificación, presupuesto y control.

El método y la forma es susceptible de mejora y perfeccionamiento ya que aquellas entidades que utilizaban los principios 1, 2 y 3 pueden movilizar, focalizar y alinear la organización para lograr un desempeño excelente, pero no pueden sostener dicho desempeño ya que los enfoques de los principios 4 y 5 (principios que se incorporan uno o dos años después) hacían falta para renovar toda la planeación y garantizar niveles de crecimiento importantes (Kaplan R. Norton, 2000).

Se inicia “convertir la estrategia en un proceso continuo”, luego de diferentes estudios y observaciones en grandes compañías y empresas de América del Norte y Europa la forma como las empresas desarrollarían estrategias y las operaciones diarias de los empleados para respaldar todos los objetivos estratégicos. El libro de “The Execution Premium” del año 2008 resalta aún más la investigación de Kaplan y Norton.

#### **1.2.7. Utilidad del BSC.**

Detallar acciones a través de un o esquema estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

#### **1.2.8. Beneficios.**

Citando a los autores Kaplan y Norton (2000) consideran los siguientes beneficios del BSC.

- ✚ Establecer disciplinadamente una hoja de ruta o mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.

- ✚ Desarrollar una herramienta útil de comunicación que posibilite que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.
- ✚ Considerar una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.
- ✚ Determinar si las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida (Kaplan R. Norton, 2000).

### **1.2.9. Integralidad del BSC.**

Se considera que un BSC integral porque involucra un equilibrio entre:

- ✚ Las llaves de desempeño (Key Performance Indicator, KPIs) financieros y no financieros.
- ✚ Historicidad de los indicadores (de resultados o retrospectivos) e inductores (de procesos o predictivos),
- ✚ Medidas externas (clientes) e internas (procesos internos).
- ✚ Medidas a corto y largo plazo.

Todo este balance es lo que hace que el BSC sea realmente Integral. Una pregunta que frecuentemente se hacen los jefes de planeación acerca de la metodología es: ¿En realidad debe ser integral el Cuadro de Mando Integral?

La “integralidad” del BSC nace ante la necesidad de combinar los aspectos financieros y no financieros, para alinear los procesos y aprovechar al máximo los aportes de cada unidad operativa de una compañía. Así, los indicadores financieros y los indicadores de los procesos internos cobran la misma importancia y se direccionan hacia los mismos objetivos.

En el desarrollo del primer BSC Schneiderman, A. , en Analog Devices, de forma anecdótica, analiza que el primer Scorecard adquirió su balance entre métricas financieras y no financieras, a raíz de una discusión con Jerry Fishman, el difunto COO de Analog Devices. A pesar de que originalmente el Scorecard estaba desbalanceado para incluir sólo métricas no financieras, a raíz de que para la alta gerencia era esencial contar con las métricas financieras, se estableció un balance “desbalanceado” en el cual se mantenía una proporción de 1:6 entre indicadores financieros y no financieros (Roncancio G. , 2018).

### **1.2.10. Importancia del BSC.**

La importancia del BSC radica en su visión y en los cambios que se puedan aportar para mejorar en la empresa así:

“El Balanced Scorecard es la herramienta o metodología que ayuda a lograr un balance integrado del avance, crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que proporciona la información necesaria para definir la dirección que deberá seguir la compañía en el futuro” (Dueñas F. , 2014)

### **1.2.11. Enfoques limitados del BSC.**

#### **Enfoque limitado**

- ✚ Grupo de indicadores financieros y no financieros
- ✚ Gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección
- ✚ Herramienta de software centralizada
- ✚ Utilidad del software vs resultados
- ✚ Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación

#### **Enfoque adecuado**

- ✚ Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia
- ✚ Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles Centrado en el contenido.
- ✚ El software es un medio, no un fin en sí mismo Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias.
- ✚ Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo

### **1.2.12. El BSC como una herramienta administrativa.**

El BSC constituye una hoja de ruta en la de gestión muy importante para simplificar los procesos al momento de tomar decisiones. En este sentido, proporciona a la alta dirección y a los principales responsables, los elementos que les permiten comprender el funcionamiento del negocio o las diferentes áreas de responsabilidad. La información que brinda permite, entonces, la alineación de los procesos, recursos y los equipos directivos con las estrategias de la organización.

Según Kaplan y Norton afirma que el BSC Es un instrumento de administración de empresas que muestra continuamente los objetivos y decisiones necesarias para cumplir con el plan estratégico. Se considera como un modelo de gestión que permite a la entidad reflejar, a través de indicadores, su misión y sus estrategias más adecuadas Se ha distinguido, asimismo, como un instrumento efectivo para afrontar el proceso de cambios en el ambiente de negocios de las

organizaciones permitiendo mejorar de forma eficiente las actividades designadas dentro de la institución. (Quintero A, 2017)

### **1.2.13. Importancia de los indicadores de gestión**

“La gestión de una empresa a través de indicadores de gestión actualmente son el secreto más grande del éxito de las compañías en el mundo. Los indicadores de gestión empresarial aportan información de valor para poder medir los procesos y estrategias aplicadas”. (CAMPER, 2019)

### **1.2.14. Las fases de un proyecto de implantación de un BSC**

El portal IsoTools (2015) considera que la sencillez del modelo de gestión BSC, en su inicio es necesario clarificar que la adopción del BSC por parte de una organización debe considerarse un proyecto a largo plazo, ya que se trata de un modelo de gestión, no de una herramienta de control, por lo que implica un cambio en la cultura empresarial.

Para que realmente haya cambios positivos, el BSC debe tomarse como punto de referencia para el análisis de la gestión, del apoyo y de la toma de decisiones (ISOTools, 2015)

#### **a. Fase de planificación**

“Como en todo nuevo proyecto que se inicia en una empresa, es necesario definir y dimensionar una serie de aspectos que condicionarán su desarrollo y éxito final. Todo esto debe quedar reflejado en un plan de proyecto en el que se fijará el alcance del mismo” (ISOTools, 2015)

En esta fase inicial se debe seleccionar también el equipo de trabajo, con sus cargos, funciones y roles. Es muy importante contar con representantes de todos los departamentos de la empresa implicados, procurando también que el número de integrantes no sobrepase los diez.

#### **b. Fase de desarrollo**

“Esta será la fase central del proceso, en la que toman forma todos los elementos que constituyen el BSC. Como primer paso se deben desarrollar o confirmar los siguientes elementos clave: declaración de la misión, visión y valores y de los puntos básicos de la estrategia” (ISOTools, 2015).

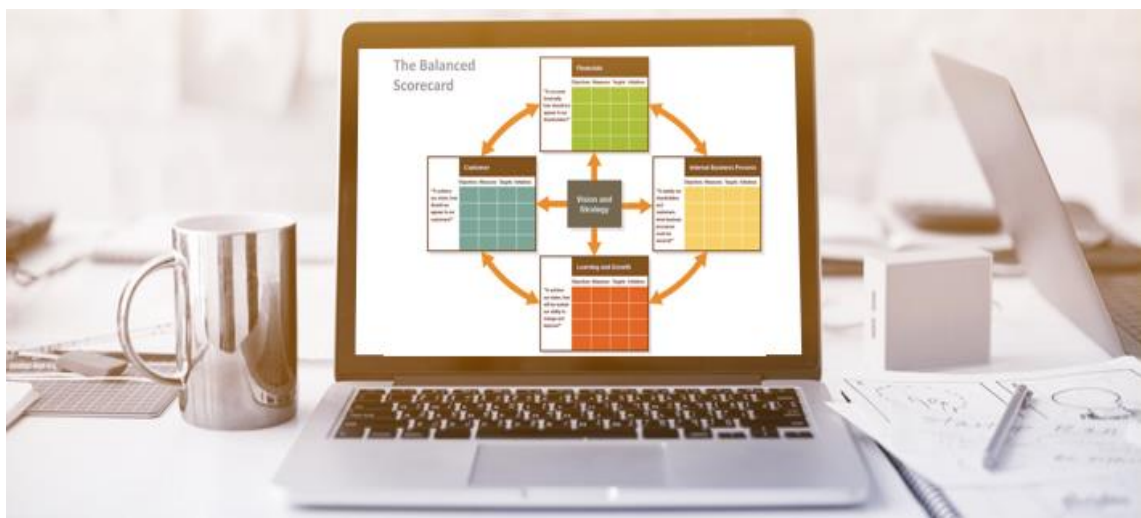
El siguiente paso será la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en cada una de las perspectivas. Esta fase es de gran importancia y debe realizarse con una implicación elevada de la dirección de la empresa.

#### **c. Fase de control y seguimiento**

De acuerdo a (ISOTools, 2015), en esta fase, se diseñan un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del CMI diseñado. Para ello, de forma periódica en función de los ciclos de medición establecidos en cada nivel, se evaluará la implantación del CMI, monitoreando el sistema en tiempo real y perfeccionándolo si se considera necesario.

En esta etapa es fundamental la organización de reuniones de análisis estratégico, donde se analizan, discuten y se toman decisiones sobre la estrategia de la empresa y reuniones de análisis operativo, que tienen como objetivos solucionar, rápida y eficazmente, problemas concretos y analizar información de los tableros de control operativo. (ISOTools, 2015)

### 1.2.15. Desarrollo del BSC.



**Figura 2-1: Mapa estratégico del BSC.**

**Fuente:** Pensemos 2018

De acuerdo a (Roncancio G. , 2018), uno de los mayores retos para hacer realidad su planeación estratégica es lograr que todos la entiendan en primer lugar. A pesar de que casi el 90% de los gerentes coinciden en que la estrategia se comunica con la suficiente frecuencia, la realidad es que lo importante no es cuánto se comunica, sino la comprensión que logra lo que se comunica.

Si usted es un jefe de planeación o gerente y ha experimentado la dificultad de que sus colaboradores entiendan lo que les corresponde hacer para lograr el éxito organizacional, hoy le queremos compartir qué es un mapa estratégico en el BSC y como lo puede usar para comunicar su plan estratégico eficientemente.

### **Mapa estratégico en el BSC.**

Para (Roncancio G. , 2018), un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC o Cuadro de

Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.

Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Si está utilizando un software BSC, el mapa estratégico también mostrará el desempeño de su organización en un sólo vistazo. Cada burbuja muestra automáticamente un semáforo en rojo, amarillo o verde de acuerdo al valor actual de los indicadores y a las metas que establezca para ellos.

#### **1.2.16. Utilidad del Mapa Estratégico.**

El autor del portal Pensemos (2019) Roncancio determina que éstos son algunos de los beneficios de tener un mapa estratégico dentro de su compañía:

Al crear un mapa estratégico con sus objetivos estratégicos, en donde se incluyan y se relacionen las cuatro perspectivas que mencionamos anteriormente, usted tiene la posibilidad de involucrar al equipo ejecutivo dentro de toda la estrategia, a la vez que les da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.

Es utilizada como una herramienta de comunicación poderosa para que sus empleados conozcan toda la estrategia y puedan traducirla en acciones concretas que aporten al éxito de la organización.

Un mapa estratégico brinda una estructura clara para todas las reuniones de análisis estratégico; los cargos gerenciales podrán identificar rápidamente cuáles aspectos de la estrategia están siendo desarrollados con éxito y cuáles deben ser optimizados.

Gracias a que puede conocer relaciones concretas de causa y efecto, con un mapa estratégico podrá comprobar la validez de las hipótesis en las que está basando toda su planeación estratégica.

#### **1.2.17. Elaboración de un Mapa Estratégico en el BSC.**

A continuación, se presenta el proceso paso a paso de elaboración de un Mapa Estratégico, cada paso se muestra gráficamente para facilitar su comprensión.

#### **Ejemplo de un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard**

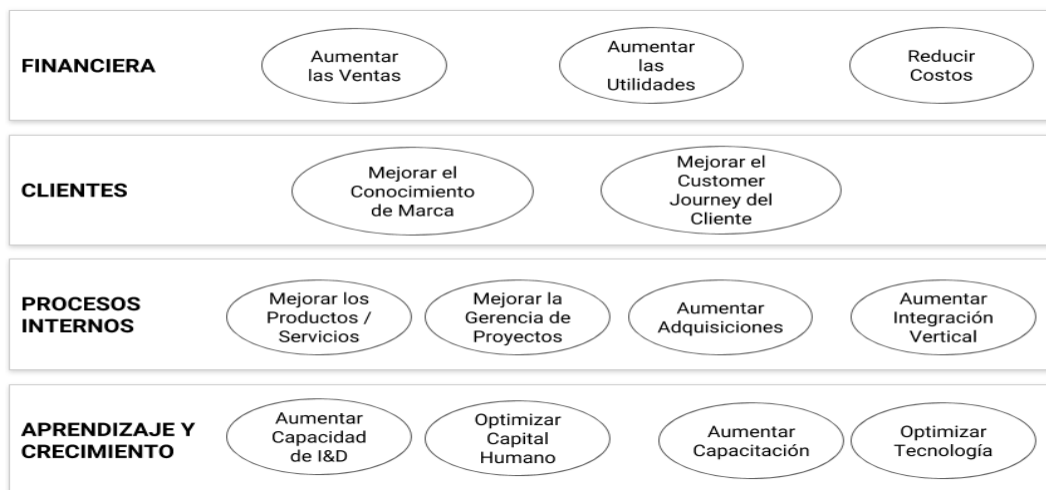


“En la siguiente imagen se observa un ejemplo completo de un Mapa Estratégico. Se pueden observar las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, al final del artículo encuentra una descripción detallada de estas perspectivas” (Roncancio G. , 2019).

**Paso 1: Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas**

La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada. Muy raramente hay más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar.

Estos óvalos - objetivos se agrupan en perspectivas como: Financiera o Aprendizaje y crecimiento. Cada organización es diferente, pero la mayoría de los mapas estratégicos tienen cuatro perspectivas, y con frecuencia son similares a las que se muestran abajo.



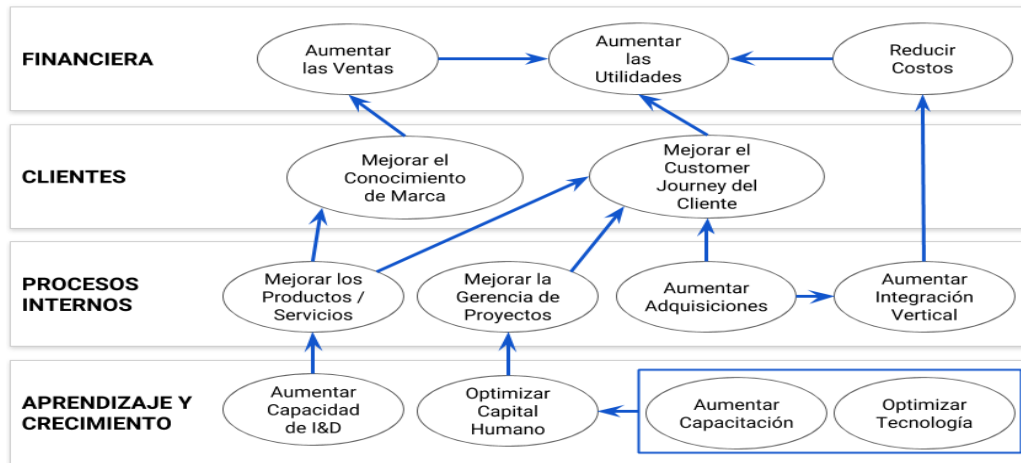
**Figura 3-1: Objetivos estratégicos y las perspectivas.**

Fuente: Pensemos 2018

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Paso 2: Adicionar las relaciones Causa - Efecto**

Para (Roncancio G. , 2018), la mayoría de mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.



**Figura 4-1: Relaciones de Causa y efecto.**

Fuente: Pensemos 2018

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

Estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral. Por ejemplo, si capacita a sus empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (Procesos internos).

Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles (Roncancio G. , 2018).

La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Sabemos que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. Su mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

### **Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas**

“Algunos mapas estratégicos tienen temas o líneas estratégicas. Estos representan los tres o cuatro enfoques estratégicos generales de su organización. Los temas agrupan verticalmente los objetivos relacionados en todo su mapa estratégico” (Roncancio G. , 2018).

	INNOVACIÓN	EXCELENCIA OPERACIONAL
FINANCIERA	Aumentar las Utilidades	Reducir Costos
CLIENTES	Mejorar el Customer Journey del Cliente	
PROCESOS INTERNOS	Aumentar Adquisiciones	Aumentar Integración Vertical
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar Capacidad de I&D	Optimizar Tecnología

**Figura 5-1: Líneas Estratégicas.**

Fuente: Pensemos 2018

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

A diferencia de las perspectivas, los temas son muy específicos para su organización. Por ejemplo, los temas pueden definirse como:

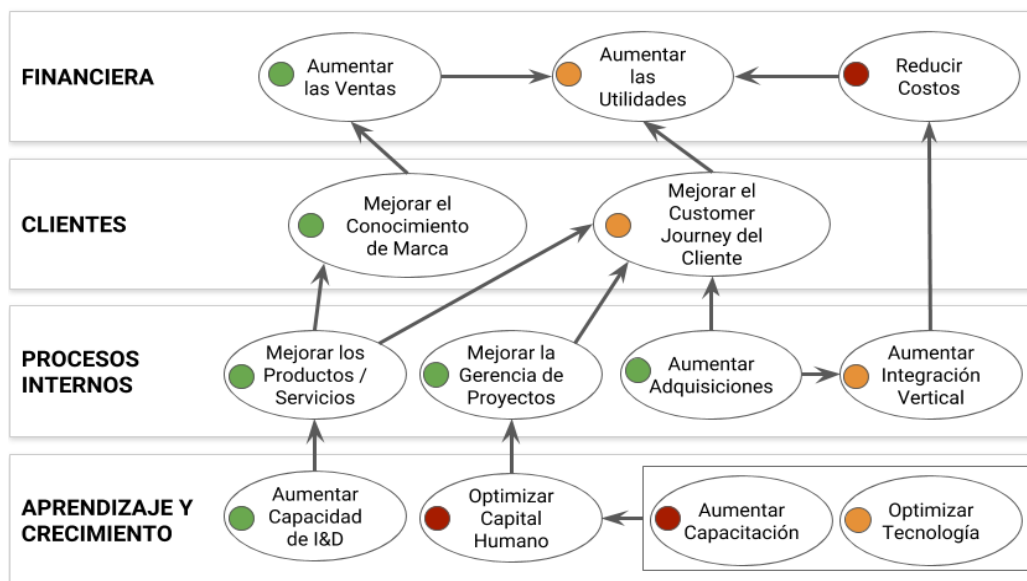
- ✚ Excelencia Operacional
- ✚ Cultura de seguridad
- ✚ Sostenibilidad
- ✚ Innovación y Liderazgo Tecnológico

Algunas organizaciones encuentran útil mostrar los temas en su mapa estratégico. Otras piensan que los temas agregan una complejidad innecesaria. En última instancia, depende de usted decidir si los temas son adecuados para su mapa estratégico.

#### **Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño**

El software Balanced Scorecard le permite construir su mapa estratégico directamente desde una interfaz gráfica. La automatización del cuadro de mando integral tiene muchas ventajas, sin embargo, la capacidad de ver su mapa estratégico con semáforos acordes al desempeño real puede ser la más grande.

De esta manera su mapa estratégico estático se convierte en un cuadro de mando vivo. Puede ver de un vistazo el desempeño de su organización y puede hacer clic en uno de los objetivos estratégicos para obtener más información.



**Figura 6-1: Seguimiento al desempeño.**

Fuente: Pensemos 2018

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### Paso 5: Variaciones del Mapa Estratégico

Cada organización es diferente, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes motivaciones. Sus finanzas son sólo un medio para un fin.

El objetivo final de una organización sin fines de lucro es proporcionar los mejores servicios que pueda. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente). Si desea aplicar el Balanced Scorecard en el Sector Público y Sin Fines de Lucro puede encontrar más detalles en el artículo: Aplicando el Balanced Scorecard al Sector Público y Sin Fines de Lucro.

Del mismo modo, algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. Incluso puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

Lo que es importante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar su estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares. (Roncancio G., 2018)

### **1.2.18. El BSC motor del cambio estratégico.**

El BSC, como motor de cambio debe estar alineado a la operatividad (eficacia, eficiencia, capacidad y competencia) de las estrategias, a lo que tiene que ver a indicadores, objetivos, metas y proyectos que nos hemos propuesto para lo cual nos va a llevar a cumplir de una manera específica, correcta todo lo que nos hemos planteado realizar.

El presente y futuro en lo que tiene que ver el tema del BSC pasa a convertirse en una herramienta muy importante y clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. Además, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los distintos cambios de dirección estratégica que han sido provocados por un entorno competitivo.

Algunos de estos imperativos estratégicos; o dicho en otras palabras objetivos de negocios, o metas que tienen prioridades altas, que tiene cabida y se refuerzan en el BSC son los siguientes:

#### **a. Creación sostenible de valor**

Esta metodología posibilita la creación sostenible de Valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo.

#### **b. Crecimiento**

La mayoría de organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar ingresos, posicionamiento frente a los clientes, cambio de estrategias y no solamente en recortar costes e incrementar la productividad. Debemos tener en cuenta que el crecimiento requiere plantearse ¿Qué necesidades debemos satisfacer a nuestros clientes, o la ciudad si se trata de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales, se puede ofrecer para que se sientan a gusto y seguros, y mediante aquello crecer?

#### **c. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos**

Todos los integrantes que conforman una organización son los que implantan estrategias en sus funciones que realizan día a día. La clave no está en buscar personas que hagan bien su trabajo sino al contrario que hagan cumplir con los objetivos que se han propuesto.

Para ello deben estar conscientes cual es la estrategia y cómo les va afectar, y de ese motivo es que el Balanced Scorecard les permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la Estrategia y como lo van hacer cumplir con lo que se han propuesto ya sea a departamentos, equipos de trabajo e incluso personas.

#### **d. Tipos de empresa que implantan el BSC.**

El BSC nació para empresas con ánimo de lucro, pero la claridad del concepto y la utilidad que permite como herramienta de gestión y eso es lo que le ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones, ya que necesitan cambiar estrategias, objetivos, metas las cuales les ayude para dicha empresa u organización. Además de las empresas con ánimo de lucro, puede ser utilizado por organizaciones de carácter social, administraciones públicas, por profesionales liberales, por centros de investigación, entre otras.

Destacamos cuatro situaciones clave en las que se maximizan las ventajas de incorporar la metodología Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Empresarial enfocada a la Estrategia:

- ✚ Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes.
- ✚ Situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios en el Equipo Directivo.
- ✚ Importancia del Capital Humano en la creación de valor, hecho que se da fundamentalmente en las empresas de servicios. (Santos D, 2015)

#### **1.2.19. BSC en el Ecuador**

El BSC, es una herramienta administrativa que cuenta con una estructura lógica de objetivos prioritarios que han sido identificados claramente, utilizando indicadores estratégicos las cuales faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones de una manera correcta y así hacer cumplir con los objetivos y estrategias que se han propuesto.

Por otro lado, cualquier organización puede implementar un proyecto de BSC, la cual mejore totalmente, que además todos los integrantes de una empresa sean involucrados con las estrategias, así ayudara a que cada colaborador encuentre diferentes objetivos y trabajen por hacerlo cumplir de una manera eficiente.

#### **1.2.20. Etapas para implementar el BSC.**

##### **Etapa 1: Planificación estratégica**

En esta fase se hace una definición de objetivos, las técnicas, maneras y medios para lograrlos, así como la manera de cómo vamos a evaluar los resultados.

##### ✚ **Misión**

La función clara y concisa de la organización, en donde se va a describir las necesidades que se desea satisfacer y de qué manera lo va hacer cumplir dicho propósito.

### **Análisis del ambiente (FODA)**

Se establece cual es la situación del ambiente tanto interno como externo de la organización, el cual saldrá como resultado una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las mismas permitirán garantizar que tanto los objetivos y estrategias que sean planteadas para un futuro estén acordes al entorno.

### **Principios**

La búsqueda de principios compone el conjunto de creencias la cual deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se realicen de una manera ética.

### **Visión**

Es un análisis hacia el futuro de la organización mediante un plazo de tiempo determinado y que además es el punto alto a donde se pretende alcanzar mediante la aplicación objetivos, metas, estrategias.

### **Temas estratégicos**

Son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento interviene directamente en el logro de la estrategia empresarial.

### **Mapa estratégico**

Se describe la estrategia, pero mediante una gráfica, la cual se utiliza las 4 perspectivas como son: financiera, del cliente, procesos, recursos humanos y tecnología.

## **Etapa 2: Puesta en marcha**

El BSC parte de la visión y objetivos prioritarios de una organización, aquí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión. En esta etapa se abordará a través del siguiente proceso:

### **Capacitación en el equipo de trabajo**

Es muy importante capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de la herramienta del BSC, con el objetivo de hacer un cambio de paradigmas de lo actual hacia un futuro. Al realizar la capacitación se irá viendo un gran cambio y de dicha manera nuevas formas de hacer cumplir con objetivos y estrategias planteadas.

### **Objetivos e indicadores de gestión**

Se realizará un levantamiento de los principales objetivos ya sea por área o por procesos. Además. Los objetivos identifican la finalidad hacia donde deben dirigirse los recursos y así

hacer que se cumpla la misión de la organización que va acompañado de los indicadores para evaluar si los objetivos se han cumplido o no.

#### **Asignación de responsabilidades**

Se debe tomar cada uno de los objetivos estratégicos y establecer a un responsable para que lo haga cumplir, una meta y una iniciativa, dicho en otras palabras, especificarlos para que al momento de hacer la evaluación y el control de la misma sea eficiente.

#### **Definición de metas**

Se constituye el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e involucra darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo estratégico.

#### **Alineación**

Después de haber estructurado la estrategia y asignar responsabilidades, el siguiente paso es verificar que los procesos, áreas, zonas y funcionarios estén alineados correctamente hacia la estrategia.

### **Etapas 3: Evaluación y mejoramiento continuo**

Una de las etapas muy importantes que no se debe dejar pasar por alto, ya que el BSC, es una herramienta gerencial que permite a las organizaciones hacer cumplir sus objetivos, metas, visión, misión entre otras. Es por ello que el mejor mecanismo de mejoramiento continuo son las reuniones de análisis estratégicos la cual consiste en hacer un análisis de la situación organizacional en lo que tiene que ver a la ejecución de los objetivos para así tomar decisiones de mejor manera, asignar responsabilidades de su ejecución, y acciones de mejoramiento para así dar un cambio de paradigma a la organización.

#### **1.2.21. Siete indicadores de la Perspectiva Financiera del BSC**

La investigación considera los siguientes indicadores de gestión:

1. Tasa de crecimiento de los ingresos
2. Ganancia Neta
3. Margen de Utilidad Neta
4. Margen de Utilidad Bruta
5. Margen de Utilidad Operativa
6. Retorno de la Inversión
7. Ciclo de Conversión en efectivo



Varios autores en la implementación del BSC consideran otros indicadores adicionales que les permita determinar la eficiencia e integralidad del cuadro de mando.

### **1. Tasa de crecimiento de los ingresos**

Este indicador, además de brindarnos los volúmenes porcentuales de crecimiento presentes en sus ingresos, también le brinda las razones, los motivos y los espacios por los que los ingresos aumentan o disminuyen dentro de la entidad. Con esta información usted podrá ejecutar acciones para garantizar una tendencia hacia el incremento de los ingresos y hacia la estabilidad financiera.

Además, este resulta ser un indicador vital para cualquier negocio que quiera tener participación inversionista: gracias a él, usted podrá demostrar un crecimiento significativo de su negocio y una oportunidad llamativa para la inversión.

### **2. Ganancia Neta**

Gracias a este indicador usted podrá conocer, luego de eliminar las inversiones necesarias que debe hacer en su negocio, el total de dinero que se está generando en su compañía. Aunque este indicador es muy importante, es necesario recordar que las ganancias no son todo en un negocio. Para que pueda generar optimizaciones dentro de su entidad recuerde vincular este indicador con otros aspectos de la perspectiva financiera de su entidad.

### **3. Margen de Utilidad Neta**

Con este indicador usted podrá tener una respuesta a la pregunta ¿qué tantas ganancias estamos generando por cada dólar que hacemos en ventas? Es decir, usted podrá saber la relación existente entre las inversiones que ha realizado y el nivel de ganancias que ha logrado mantener.

Si el porcentaje del Margen de Utilidad Neta es bajo, asegúrese de realizar un seguimiento detallado del indicador durante un periodo específico. Así podrá conocer con mayor detalle los aspectos que deberá modificar en su entidad para generar un mejor impacto en sus ganancias.

### **4. Margen de Utilidad Bruta**

Contrario al anterior, con este indicador usted podrá concentrarse únicamente en el costo de los bienes o servicios que ha vendido, en lugar de enfocarse en todos los gastos.

Si este indicador resulta bajo, probablemente el costo de producción o distribución de sus bienes o servicios es demasiado alto. Así, usted podrá modificar el modelo de negocio de su entidad para garantizar estabilidad en la utilidad bruta.

Además, recuerde que este indicador resulta muy importante para cualquier inversionista: un equilibrio en él refleja un modelo de negocio estable que no depende demasiado de factores externos.

### **5. Margen de Utilidad Operativa**

Con este indicador, resultado de dividir la utilidad de su operación en los ingresos de su entidad, usted podrá saber de qué manera está abasteciendo los bienes o servicios. Este indicador resulta de gran ayuda para conocer el desempeño de su entidad frente a los competidores directos de su industria, y por supuesto, para mejorar la rentabilidad de su negocio.

### **6. Retorno de la Inversión**

Este es uno de los indicadores más conocidos en diferentes tipos de industrias. Con él usted podrá conocer qué volumen de dinero invertido está recuperando gracias a los ingresos de su entidad. Un conocimiento claro de este indicador le permitirá saber qué áreas de su negocio están presentando un mejor ROI para priorizarlas y darles mayor protagonismo.

### **7. Ciclo de Conversión en efectivo**

Finalmente, gracias a este indicador usted podrá saber con qué velocidad está regresando a su entidad el dinero invertido para el funcionamiento del negocio. Esto le brindará una garantía para contar con el dinero que usted necesita en el momento en que lo necesita y no pasar por problemas de cartera o retrasos en el pago de sus facturas. (Roncancio G. , 2019)

#### **1.2.22. Iniciativas estratégicas en el BSC.**

Se trata de todos aquellos proyectos de duración acotada que no se incluyen dentro del trabajo rutinario de la compañía.

Resulta obvio que la organización debe alinear los objetivos a largo plazo con las actividades inmediatas, de otra forma, la estrategia jamás llegaría a ponerse en marcha, pues bien, curiosamente, hay estudios que indican que, a pesar de esta obviedad, muchas organizaciones no llegan a vincular ambas cosas en sus prácticas de gestión. Este es el principal motivo de fracaso en la ejecución estratégica.

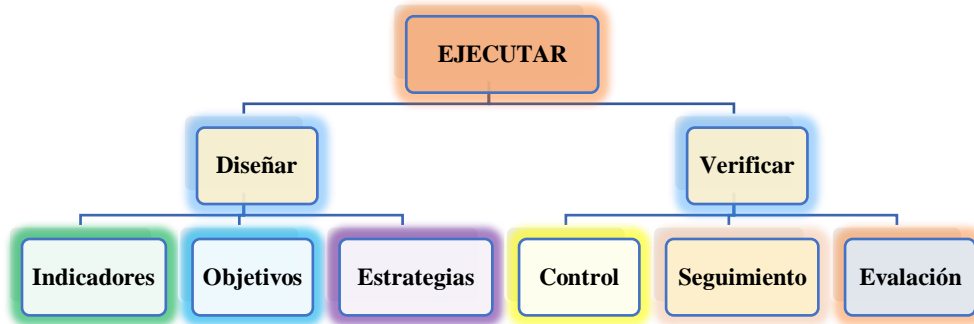
Es habitual emplear tres procesos para gestionar las iniciativas estratégicas:

- ✚ **Selección de iniciativas.** Definir el repertorio de iniciativas para cerrar cada una de las brechas de desempeño.
- ✚ **Financiación de la estrategia.** Proporcionar una fuente de financiación para lo estratégico diferente a los recursos destinados a lo operativo.

✚ **Definición de responsabilidades.** Aquí se establecen los distintos responsables de cada línea estratégica. (ISOTools, 2016).

### 1.3. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.3.1. Elementos de un Balanced Scorecard



**Figura 7-1: Elementos de un Balanced Scorecard.**

Fuente: Figueroa & et.,2017

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Objetivos.** Son los puntos claves y metas que se pretende lograr o a donde se desea llegar, para la mejora en la toma de decisiones, tiene que ser capaz de describir las acciones que represente el significado de este.

**Visión.** La organización tiene una perspectiva o imagen a futuro que desearía obtener la organización, en la cual se debe redactar en un lenguaje claro y hacia donde se quiere llegar la empresa.

**Misión.** Se fundamenta en la razón de ser de la organización, es la directriz de la función básica de la empresa, organización o institución.

**Valores:** son las cualidades de la organización, integrando actitudes y logrando la auto identificación de los diversos agentes empresariales con los objetivos de la empresa.

**Políticas:** Se trata de una actividad de un grupo acotado que toma las decisiones para concluir con una serie de objetivos. Asimismo, podemos definir a la política como una de las tantas maneras posibles para ejercer el poder con el fin de mediar las diferencias presentes entre pares en cuanto a intereses en una sociedad en particular. Además, son principios generales que guía el pensamiento y la acción para la buena toma de decisiones (Raffino M. , 2020)

**Procedimientos:** Acciones o procesos que permiten realizar de mejor manera todas las actividades de la empresa, que permita cumplir con los objetivos establecidos hacia el futuro.

**Programas:** Son las acciones o una serie de actividades secuenciales que se lleva a cabo para cumplir con una meta, donde se asignan recursos necesarios que deben ser manejados de forma eficiente para el logro de los objetivos.

**Estrategias:** La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. (Universidad ESAN, 2019)

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. Mixto**

De acuerdo a (Aguilar, 2016), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación propone un estudio mixto al utilizar técnicas administrativas: la observación, entrevistas y encuestas a cada uno colaboradores y empleados. Utilizar y analizar los datos estadísticos que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Riobamba, con el fin de tener una mejor observación y buscar soluciones eficientes al aplicar el BSC para la entidad.

#### **2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.2.1. Descriptivo**

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (Tamayo M. , 2018).

El método descriptivo se desarrolla para conocer la situación actual de la entidad, mediante los datos que nos arroje las encuestas. Su utilidad permite analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio.

##### **2.2.2. Explicativo**

“Son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes”. (Sabino, 2019)

De forma detallada permitirá elaborar un informe de su gestión no es eficiente y sugerir el diseño de un Balanced Scorecard para cumplir con los objetivos y metas planteados.

## **2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

La presente investigación tiene un diseño no experimental, debido a que se realiza sin manipulación de ninguna variable, observando los fenómenos tal como se presentan en el contexto natural, sin generar ninguna situación, utilizando la información ya existen para posteriormente analizarlas.

### **2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

Se utilizará el diseño de investigación transversal porque se va aplicar la observación con la finalidad de conocer el comportamiento de la organización antes diversos factores, que permita analizar la información obtenida sobre los datos recopilados y sugerir una adecuada planificación para el cumplimiento de objetivos y metas.

## **2.4. TIPO DE ESTUDIO - INVESTIGACIÓN:**

### **2.4.1. Documental**

Según (Robles, 2020), la investigación documental es un tipo de estudio de preguntas que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

Se utiliza este tipo de estudio porque se construye mediante un marco de referencia, marco teórico, antecedentes, además hace referencia a los recursos bibliográficos, que se van a utilizar, ya puede ser tesis, artículo científico, informes finales, revistas etc. Con el fin de que nos sirvan como guía para el desarrollo de nuestro proyecto

### **2.4.2. De campo**

Según (Stracuzzi P, 2010, pág. 88), la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Se va utilizar entrevistas, encuestas que se llevara a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba puesto que esta investigación es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias, con el fin de dar respuesta algún problema que exista dentro del municipio

## **2.5. POBLACIÓN Y PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

### **2.5.1. Población**

Según (Tamayo M. , 2012, pág. 180) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adherido a una investigación.

Para el cálculo de la muestra en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba con base en la información facilitada por el departamento de talento humano del GAD de Riobamba contamos con una población de 1700 entre trabajadores y empleados, es decir, el total de integrantes quienes laboran en el Municipio.

### **2.5.2. Muestra**

El muestreo es una herramienta de investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población se debe examinar, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población.

Se entiende que la muestra es una pequeña parte de la población, que representa al conjunto o totalidad de la investigación, cuando se trata de una población significativa se utiliza una fórmula, en la que refleja una pequeña cantidad a estudiar en relación a la población.

**Tabla 1-2: MUESTRA**

MUESTRA		
N	Tamaño de la muestra	
N	Tamaño de la población	1700
Q	Probabilidad de no ocurrencia (1-p)	0.5
E	Error máximo admisible	0.05
P	Población de ocurrencia	0.5
Z	Nivel de confiabilidad	1.96

Fuente: GADM Riobamba

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

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

$$n = \frac{(1.96^2) * (1700)(0.5 * 0.5)}{(0.05^2)(1700 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 314$$

## 2.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.6.1. Métodos

**Inductivo:** se utilizará este tipo de investigación porque ira de lo particular a lo general, es decir desde el análisis de las causas de los problemas, hasta su mala gestión en toda la entidad.

**Deductivo:** se utilizará este tipo de investigación porque ira de lo general a lo particular, es decir desde de la gestión global de la entidad, hasta el último departamento que realice sus actividades con la finalidad de encontrar las causas de la mala gestión.

**Analítico:** vamos utilizar este método en todo el momento de la investigación con el fin encontrar falencias y dar soluciones a dichos problemas.

**Sistemático:** se va utilizar este tipo de investigación al momento de analizar los diferentes procesos del GAD de Riobamba que no parezcan importantes, pero tienen mucho que ver con la ejecución del proyecto, esta información puede resultar de suma importancia al momento de tomar una decisión.



### **2.6.2. Técnicas**

#### **Observación**

Esta técnica se va utilizar para observar de manera objetiva el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de identificar como se realizan las actividades en la entidad, para su posterior análisis.

#### **Entrevista**

Se utiliza esta técnica para obtener información que necesitamos conocer, mediante un proceso de participación y conversación entre 2 y más personas.

#### **Encuestas**

Con las encuestas se pretende obtener datos que de otro modo serán muy difíciles de conseguir, ya que provienen de la población y personal que se encuentra dentro de la entidad.

### **2.6.3. Instrumentos**

#### **Cuestionario**

Es una herramienta vinculada a la encuesta ya que por medio de ella se formula una serie de preguntas ya sean abiertas o cerradas y sobre el señalan las respuestas obtenidas en el transcurso de la investigación

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. RESULTADOS

#### ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA

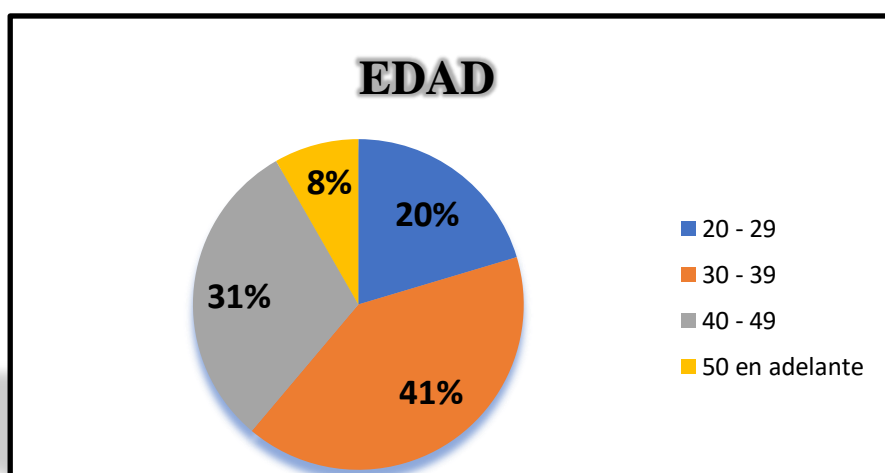
#### EDAD

**Tabla 1-3: Edad de los trabajadores del GADM Riobamba**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	20 – 29	64	20%
2	30 – 39	128	41%
3	40 – 49	96	31%
4	50 en adelante	26	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 1-3: Edad de los trabajadores del GADM Riobamba.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 20% de los empleados tienen de 20 – 29 años de edad, el 41% constan con una edad de 30 – 39, el 31% con una edad de 40 – 49 y por último el 8% de 50 años en adelante.

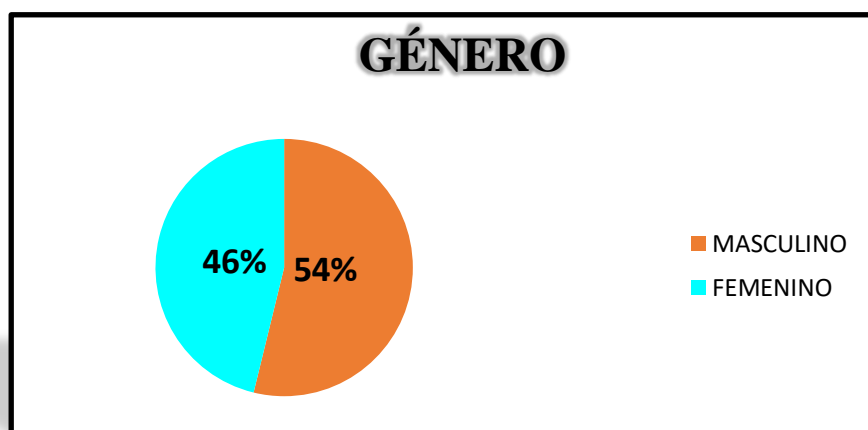
## GÉNERO

**Tabla 2-3: Género de las personas encuestadas en el GADM Riobamba**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	MASCULINO	169	54%
2	FEMENINO	145	46%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 2-3: Género de las personas encuestadas en el GADM Riobamba**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 54% del personal del GADM Riobamba son masculinos, mientras que el 46% del personal es femenino.

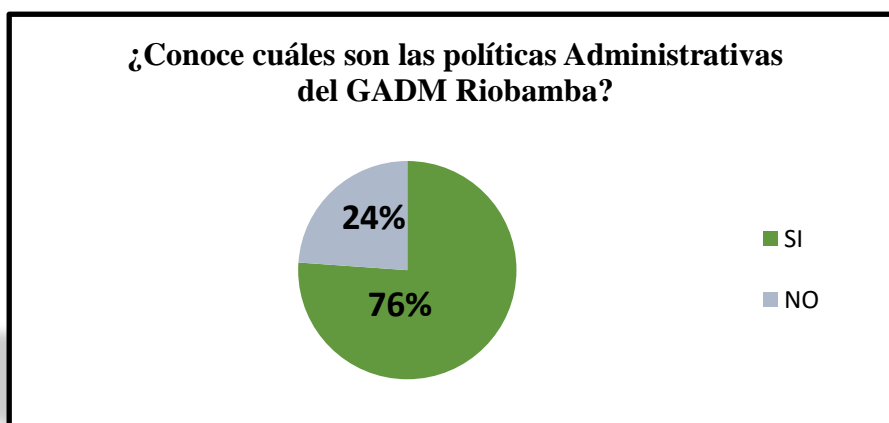
## 1. ¿Conoce cuáles son las políticas Administrativas del GADM Riobamba?

**Tabla 3-3: Políticas Administrativas del GADM Riobamba.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	239	76%
2	NO	75	24%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 3-3: Políticas Administrativas del GADM Riobamba.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 76% del personal conoce las políticas Administrativas, mientras que el 24% del personal no lo conoce.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba deberá explicar a todos sus empleados sobre cuáles son las políticas Administrativas, ya que como trabajan en el Municipio tienen que tener conocimiento del mismo.

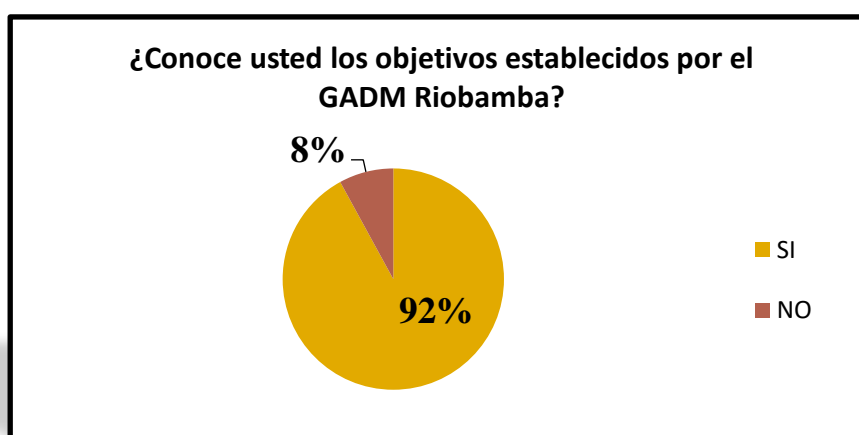
## 2. ¿Conoce usted los objetivos establecidos por el GADM Riobamba?

**Tabla 4-3: Conocimiento de los objetivos del GADM Riobamba.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	289	92%
2	NO	25	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 4-3: Conocimiento de los objetivos del GADM Riobamba.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 92% del personal conoce que los objetivos establecidos por el GADM Riobamba, mientras que el 8% del personal no lo conoce.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba debe explicar sobre los objetivos establecidos por el mismo a todos sus empleados, como podemos ver es un porcentaje bajo que no lo conoce por tal motivo deben tener todos en cuenta dicho tema.

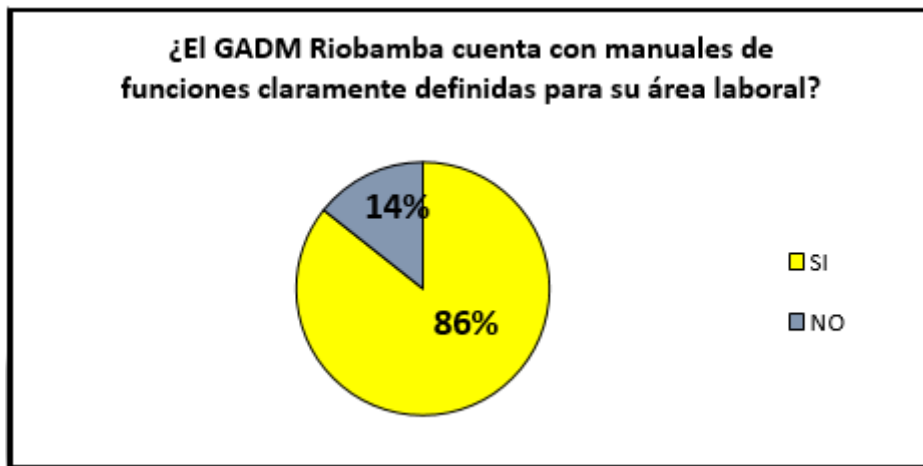
### 3. ¿El GADM Riobamba cuenta con manuales de funciones claramente definidas para su área laboral?

**Tabla 5-3: Existencia de manuales de funciones.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	269	86%
2	NO	45	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 5-3: Existencia de manuales de funciones.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 86% del personal cuenta con manuales de funciones claramente definidas para su área en la que laboran, mientras que el 14% del personal no cuentan con manuales de funciones.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene que elaborar manuales de funciones para los empleados ya que no todas las áreas que laboran son los mismos, tienen diferentes funciones de tal motivo que cada empleado debe tener su función establecida y clara.

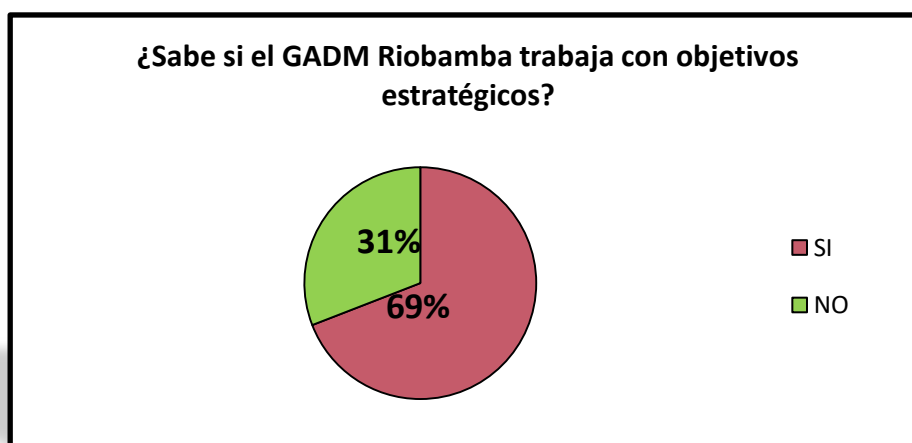
#### 4. ¿Sabe si el GADM Riobamba trabaja con objetivos estratégicos?

**Tabla 6-3: Existencia de objetivos estratégicos.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	217	69%
2	NO	97	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 6-3: Existencia de objetivos estratégicos.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 69% del personal trabajan con objetivos estratégicos, mientras que el 315 no lo hace.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene la tarea de explicar a todos sus empleados la importancia de trabajar con objetivos estratégicos para que de la misma manera hagan cumplir de manera eficiente todo lo que se proponga.

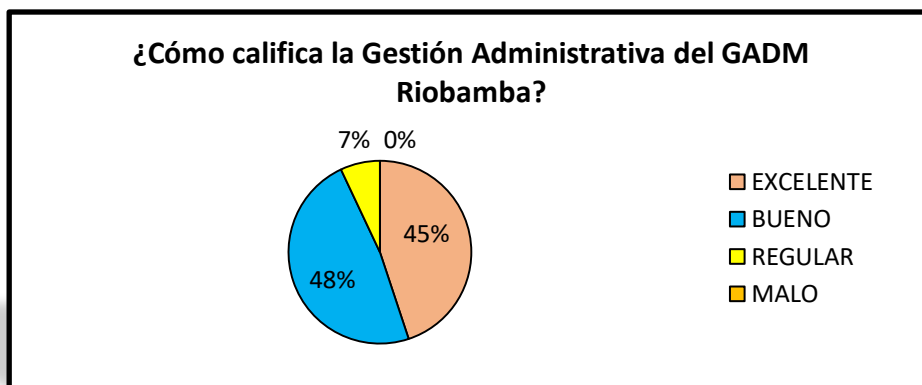
## 5. ¿Cómo califica la Gestión Administrativa del GADM Riobamba?

**Tabla 7-3: Gestión Administrativa del GADM Riobamba.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	EXCELENTE	141	45%
2	BUENO	151	48%
3	REGULAR	22	7%
4	MALO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 7-3: Gestión Administrativa del GADM Riobamba.**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el personal califica de la siguiente manera la Gestión Administrativa con un 45% excelente, 48% bueno, y un 7% regular

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba deberá trabajar con el Área de la Administración para que puedan tomar mejores decisiones y ver cuáles son sus fallas para que de dicha manera puedan dar una excelente gestión Administrativa. De dicha manera así harán que todos los empleados se sientan satisfechos de la labor que realiza la Administración.



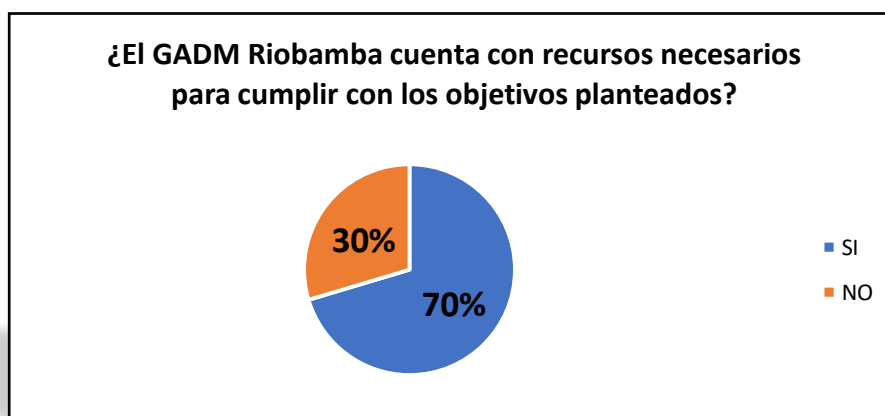
## 6 ¿El GADM Riobamba cuenta con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados?

**Tabla 8-3: Cumplimiento de objetivos planteados.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	221	70%
2	NO	93	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 8-3: Cumplimiento de objetivos planteados.**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 70% del personal afirma que es GADM cuenta con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados, mientras que el 30% del personal afirma lo contrario

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba debe distribuir de mejor manera los recursos a cada departamento de la compañía con la finalidad que todos los empleados puedan trabajar sin ningún problema.

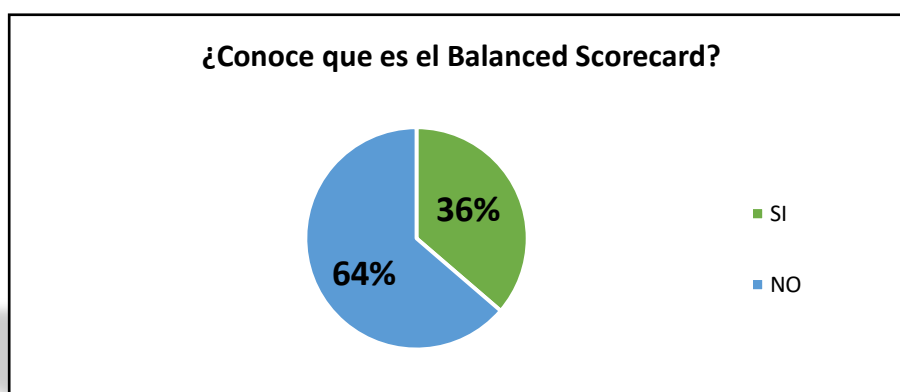
## 7 ¿Conoce que es el Balanced Scorecard?

**Tabla 9-3: Conocimiento que es el Balanced Scorecard.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	114	36%
2	NO	200	64%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 9-3: Conocimiento que es el Balanced Scorecard.**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 36% del personal conoce que es un Balanced Scorecard, mientras que el 64% del personal no lo conoce.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene la tarea de explicar a todos sus empleados sobre el Balanced Scorecard, para que sirva como se utiliza y cuáles son sus beneficios, de manera que cada personal que integre esta organización pueda desenvolverse de mejor manera.

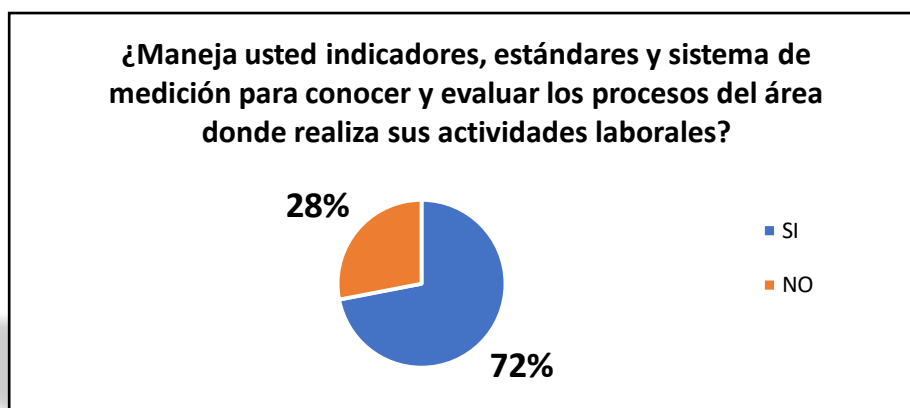
## 8 ¿Maneja usted indicadores, estándares y sistema de medición para conocer y evaluar los procesos del área donde realiza sus actividades laborales?

**Tabla 10-3: Indicadores estándares para medir el desempeño laboral.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	226	72%
2	NO	88	28%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 10-3: Indicadores estándares para medir el desempeño laboral.**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 72% del personal maneja indicadores, estándares y sistema de medicación para conocer y evaluar los procesos del área donde realiza sus actividades laborales, mientras que el 28% no lo utiliza.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene la responsabilidad de explicar a todos sus empleados el uso de los indicadores para realizar controles sobre sus actividades con la finalidad que todo el personal sean eficientes.

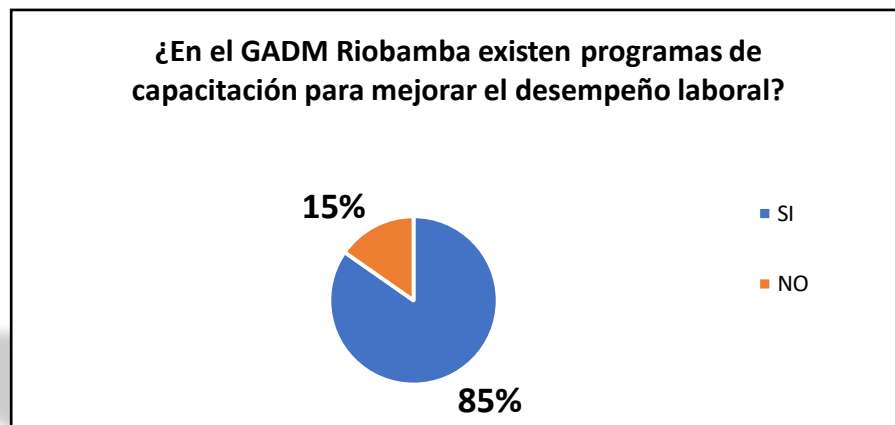
**9 ¿En el GADM Riobamba existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral?**

**Tabla 11-3: Existencia de programas de capacitación.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	266	85%
2	NO	48	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 10-3: Existencia de programas de capacitación.**

**Fuente:** Encuesta personal GADM Riobamba 2021

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 85% del personal afirma que dentro del GADM Riobamba existen programas de capacitación que permiten mejorar el desempeño laboral, mientras que el 15% del personal afirma lo contrario.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene la responsabilidad de capacitar a todos sus empleados para que sean competitivos y ayuden a cumplir con los objetivos propuestas por dicha organización.

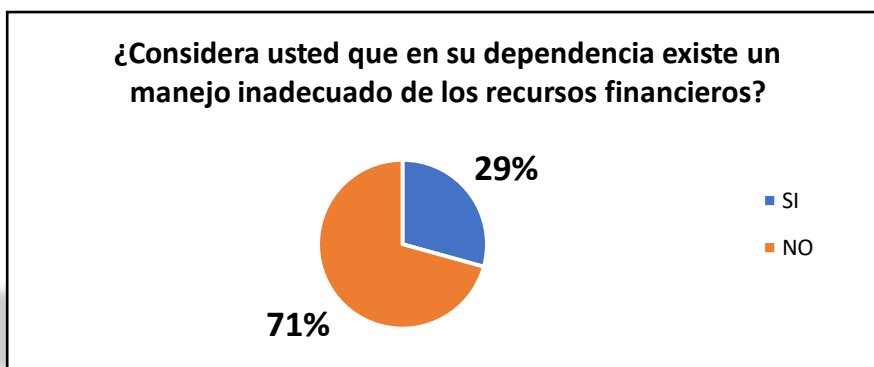
**10 ¿Considera usted que en su dependencia existe un manejo inadecuado de los recursos financieros?**

**Tabla 12-3: Manejo inadecuado de los recursos financieros.**

N	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	SI	92	29%
2	NO	222	71%
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



**Gráfico 11-3: Manejo inadecuado de los recursos financieros.**

Fuente: Encuesta personal GADM Riobamba 2021

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 29% del personal afirma que dentro del GADM Riobamba existe un manejo inadecuado de los recursos financieros, mientras que el 71% del personal afirma que los recursos son manejados de forma adecuada cumpliendo con todas las normas establecidas por la organización.

De acuerdo a estos resultados, el GADM Riobamba tiene la responsabilidad de realizar controles sobre el uso de los recursos financieros, en caso que existan desfases o desvíos de los recursos por algún empleado deberá aplicar las sanciones establecidas por la ley sobre dichas personas.

### **3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba es una entidad jurídica que tiene como finalidad promover el desarrollo económico y sustentable de la provincia de Chimborazo, pero dado la realidad no se han cumplido los objetivo y metas planteadas demostrando insatisfacción, desconfianza por parte de la ciudadanía, ya que muchas propuestas que han realizado solo ha quedado en palabras y no se cumplieron.

Esto se debe principalmente a la mala planificación y administración de los recursos por parte de los funcionarios del GADM del cantón Riobamba al no contar con un Balanced Scorecard, con objetivos estratégicos correctamente elaboradas, políticas administrativas bien definidas, indicadores que les permitan controlar eficientemente las actividades de cada departamento

Por tal razón se busca implementar nuevas herramientas administrativas que ayude a que se cumplan de manera adecuada todas actividades propuestas dentro del tiempo establecido, reduciendo costos innecesarios, la cual beneficiara de gran manera a esta organización.

Una vez analizada las estructuras organizacionales y realizadas las correspondientes encuestas a los empleados del GADM Riobamba se llago a la conclusión que existen defectos especialmente en el área Administrativas, por tal razón se propone:

- ✚ Diseñar un Balanced Scorecard

### **3.3. PROPUESTA**

#### **TÍTULO**

DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA

#### **Introducción**

Un Balanced Scorecard aplicado a las organizaciones ayuda a diseñar indicadores claves de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos. Esto asegura que la organización y cada una de sus áreas están midiendo lo realmente importante, todas las empresas que aplican el Balanced Scorecard tienen procesos de gestión de la información de alta calidad y presentan un mejor proceso de toma de decisiones que permita cumplir con todos los objetivos propuesto dentro de los tiempos establecidos.

Desde la fecha de creación del GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON RIOBAMBA tiene dificultades en el cumplimiento de los objetivos planteados, no cuentan con tácticas y estrategias eficientes la cual no les ha permitido tomar decisiones correctas generando insatisfacción por la ciudadanía debido a su mala planificación especialmente en el área administrativa.

#### **Justificación**

EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON RIOBAMBA es una organización que se compone de diferentes departamentos, y cada uno de ellos tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la entidad, sin embargo, se ha presentado algunos problemas.

Es por ello que esta investigación es de gran importancia en la compañía para demostrar que existen fallas en el control de sus operaciones generando el incumplimiento de sus actividades de acuerdo a lo planificado, por eso es de suma importancia el diseño de un Balanced Scorecard la cual permitirá mejorar de forma eficiente toda la entidad especialmente el área Administrativa y sus operaciones.

Por tanto, este estudio se enfoca especialmente en escudriñar las diferentes actividades que tiene al GADM Riobamba y verificar si se han cumplido o no, con la finalidad de descubrir en que está fallando y tomar medidas para mejorar, mediante la implementación de estrategias que mejore cada uno de los procesos permitiendo optimizar recursos y encaminar a todo el talento humano de la entidad a la eficiencia y eficacia. Además, con el fin de obtener información

verídica se aplicará técnicas investigativas con la finalidad de identificar claramente los factores que están incidiendo dentro de la entidad.

### **Factibilidad**

Este trabajo de investigación cuenta con la autorización del departamento de talento humano del GADM Riobamba, quien facilitó la información necesaria para el desarrollo de esta tesis, además los empleados de la entidad están de acuerdo en colaborar para llevar a cabo la propuesta y cumplir con los objetivos de la misma.

Los empleados están comprometidos en poner de su parte para conocer más acerca de las políticas de trabajo de la propuesta, de esta manera cumplir con lo establecido y tener una mejor planificación de las actividades que realizan.

De esta manera ser una entidad eficiente comprometida a manejar de forma correcta todos los recursos disponibles, que cuente con empleados capacitados que puedan dar solución a cualquier tipo de problema que se les presente en sus actividades laborales

### **OBJETIVOS**

#### **General**

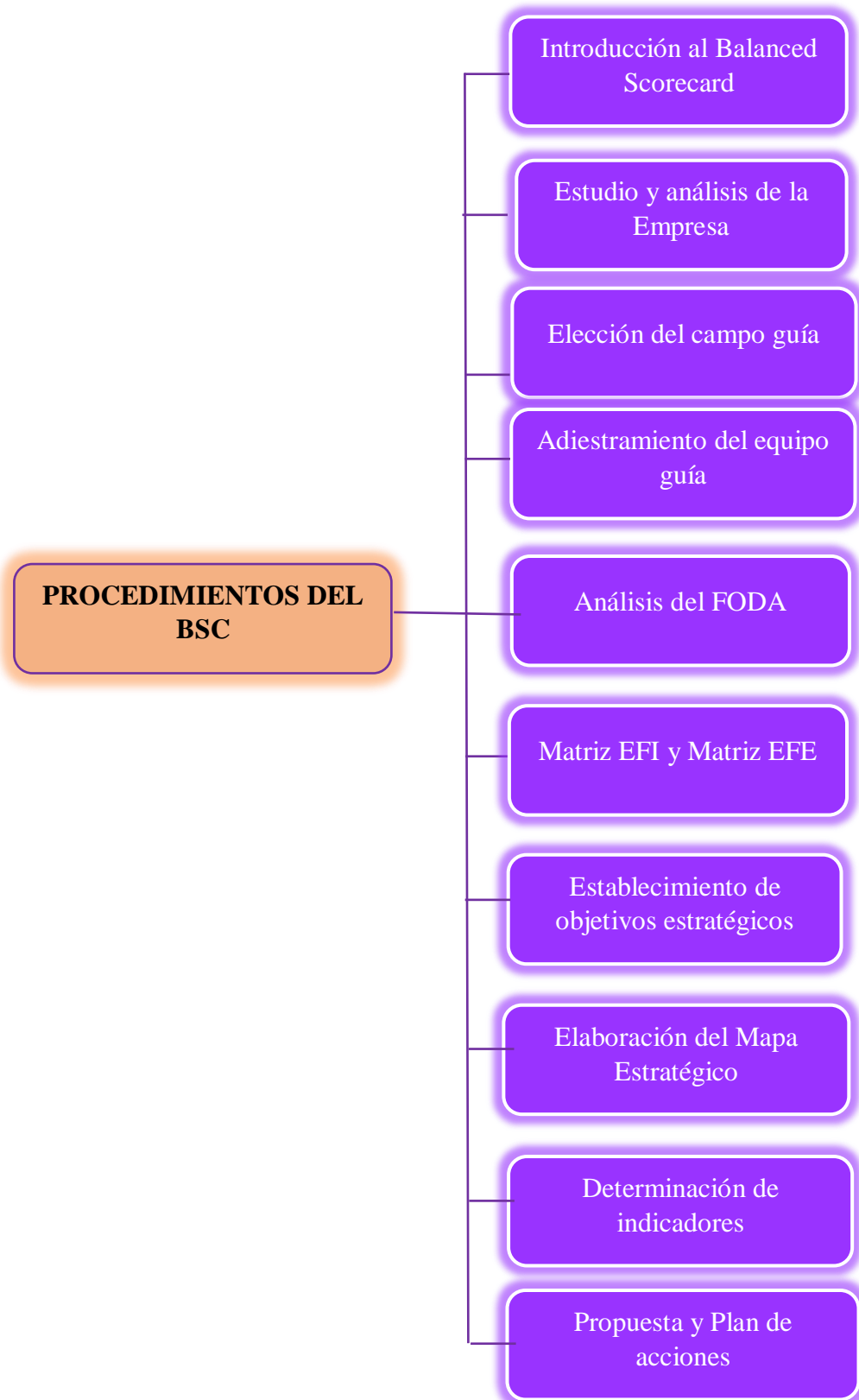
Desarrollar un Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba.

#### **Específicos**

- ✚ Sustentar la fundamentación teórica que permita el desarrollo temático de cada capítulo
- ✚ Definir indicadores de gestión que permitan alcanzar las metas establecidas por el GAD Municipal del Cantón Riobamba
- ✚ Diseñar el modelo de un Balance Scorecard para el del GAD Municipal del Cantón Riobamba



### 3.3.1. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD



**Figura 1-3: Diseño del Balanced Scorecard.**

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### **3.3.3.1. Procedimiento N° 1: Introducción al Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión respectivamente nueva, que ahora en la actualidad es considerado como uno de los importantes modelos de planificación, la cual ha sido generada de gran interés en directivos y empresarios. Lo dicho anteriormente, la herramienta entrega resultados de excelencia y eficacia que la herramienta de gestión estratégica brinda, lo cual ha proporcionado que empresas hayan implementado para así obtener los objetivos planteados y una mejor toma de decisiones.

Las empresas son sistemas que están conformados por un conjunto de multidisciplinarios en que la información que va los directivos quienes toman las decisiones se presenta de forma abrumadora y no mantiene una relación con la estrategia corporativa. De tal modo que, lo dicho anteriormente provoca que la alta dirección se convierta en una jerarquía aislada. Se recomienda establecer mejores canales de comunicación, descentralizar la toma de decisiones y compartir el control de las acciones y actividades.

### **3.3.3.2. Procedimiento N° 2: Estudio y Análisis de la Empresa**

En este procedimiento vamos a realizar un estudio y análisis más profundo del GADM Riobamba, en temas relacionados a su creación, evolución histórica analizando los servicios que el Municipio brinda a la ciudadanía del cantón Riobamba, con la finalidad de tener un exacto y verdadero de como el Balanced Scorecard ayudará a la Administración del GADM Riobamba, a tomar mejores decisiones, cumplir con objetivos planteados de manera eficiente y así puedan brindar mejores servicios a la ciudadanía

#### **Descripción de la empresa**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba es una entidad que ofrece servicios para la protección y seguridad ciudadana, a través de la Dirección de obras públicas ejecuta trabajos necesarios para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, patrocina lo que es el arte, cultura, actividades deportivas, entre otras dentro del cantón Riobamba y sus alrededores. Esta entidad es creada sin fines de lucro, siempre solucionando problemas que Riobamba y diferentes cantones de la ciudad la necesitan.

#### **Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades

deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo. (GADM-Riobamba, 2021)

### **Visión**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal. (GADM-Riobamba, 2021)

### **Valores Institucionales**

- **Responsabilidad:** Responsabilidad en cada una de las funciones y obligaciones que tiene cada uno de los miembros del Municipio de Riobamba para las obras que implanten que deben ser ejecutadas y estudiadas de una excelente manera.
- **Puntualidad:** Una de las más importantes y valiosa que puede tener la entidad es la cualidad que debe contar la organización para que así cumplan con las necesidades que cada ciudadano necesite llegando al lugar esperado.
- **Compromiso:** Todos los empleados estar comprometidos con realizar las funciones con calidad y calidez, estar conscientes de que la ciudadanía depende mucho del servicio que brinda a diario el GADM Riobamba.
- **Solidaridad:** Disposición de apoyo de personas, grupos y entidades para apoyar a las necesidades de la ciudadanía para su bienestar.
- **Honestidad:** En el GADM Riobamba será una norma de conducta y comportamiento, aplicada en todos los procesos, actividades y servicios, incluyendo a la gestión administrativa y a las relaciones humanas, y así obtendremos resultados de calidad.

#### **3.3.3.3. Procedimiento N° 3: Elección del campo guía**

Para elaborar el Balanced Scorecard realizó la mediación, que es el primer paso para realizar el control y alcanzar la mejora “si no se puede medir no se puede controlar”, si no se puede controlar. No se puede medir.

Para realizar el Balanced Scorecard se tendrá el apoyo del personal administrativo y todos los empleados quienes conforman el GADM Riobamba quienes aporten con sus ideas, prácticas y costumbres sobre el tema, considerando que son los actores principales interesados en el diseño

de esta herramienta de administración que permita tomar decisiones correctas, mejorando las actividades encomendadas, cada persona que integre esta organización está dispuesto a ayudar y aportar para diseño de este tema.

#### **3.3.3.4. Procedimiento N° 4: Adiestramiento del equipo guía**

Para la ejecución del Balanced Scorecard el equipo de trabajo se capacita a través de varias fuentes de informaciones que existen en las plataformas virtuales como son:

- ✚ Podcast
- ✚ Conferencias sobre el uso del Balanced Scorecard (Plataformas Audiovisuales)
- ✚ Artículos científicos
- ✚ Páginas Web
- ✚ Repositorios de varias universidades (investigaciones y proyectos de grado)

Sobre todo, el conocimiento actualizado que nos imparte nuestro tutor y miembro de Tesis quienes son los ejes fundamentales, siempre nos están guiando de la mejor para continuar con el desarrollo de nuestro tema.

Todas estas capacitaciones se trataron de temas realmente importantes como:

- ✚ Métodos y estrategias para una correcta planificación
- ✚ Uso de indicadores y su importancia
- ✚ Trabajo en equipo, etc.

Como beneficio para el equipo de trabajo se estableció la metodología correcta para la elaboración del Balanced Scorecard y aplicación de los indicadores de gestión, cumpliendo con todas las expectativas propuestas.

#### **3.3.3.5. Procedimiento N° 5: Determinación del análisis FODA**

##### **Análisis FODA**

La matriz FODA, nos permite tener un panorama más amplio sobre la situación actual de la organización, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que puedan afectarla, gracias a esta herramienta se puede crear un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos del GADM Riobamba, determina el curso que deberá seguir la entidad.

De modo que contamos con información real y se tomara medidas adecuadas para reducir las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades con

las que cuenta a través de las fortalezas que tiene el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.

**Tabla 13-3: FODA**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
✚	Tienen vías de comunicación de primer orden.	✚	Falta de coordinación con otros niveles de gobierno (GADs Municipal y Provincial) para la ejecución de obras.
✚	Cuentan con leyes para su correcto funcionamiento.	✚	Falta de supervisión a las operaciones en los distintos departamentos.
✚	Actualización oportuna de las reformas a las leyes.	✚	Talento humano sin capacitación.
✚	Posee autonomía política, administrativa y financiera.	✚	Falta de difusión de planes, programas, proyectos y obras de la institución.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
✚	Contribución económica de la población vía impuestos y tasas.	✚	Inadecuada asignación de recursos.
✚	Firmas de convenios interinstitucionales de asistencia y cooperación.	✚	Malestar de los ciudadanos por el incremento de cobro de impuestos.
✚	Tecnología de punta al alcance de los funcionarios.	✚	Inestabilidad política y social que genera efectos negativos en los GADs.
✚	Programa de renovación de la Administración Pública.	✚	Recortes presupuestarios debido al desfinanciamiento del presupuesto estatal debido a la pandemia.

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

Una vez realizado el análisis FODA se determinó de forma perspectiva las debilidades que tiene el GADM Riobamba que a nuestro criterio se convierte en puntos de atención y mejora.

Al realizar el análisis interno nos encontramos con factores negativos las cuales no permite que el GAD ejecute de manera eficiente sus operaciones, por la falta de una correcta administración dando lugar a la inexistencia de coordinación con entidades públicas para la ejecución de obras, el talento humano con la que cuenta la entidad no tiene una capacitación permite, por lo que no son competitivos ante otras organizaciones todo esto se ha generado por la falta de supervisión en las operaciones que son o están por ejecutarse, se concluye que los procesos no cumplen con los requisitos de un sistema de calidad y no contribuye al mejoramiento de la entidad.

Arrojando como resultado que el GADM Riobamba no es competitiva ante otras GADs del Ecuador, por tanto, se ve en la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan dar

soluciones a esas debilidades que existen, afectando al cumplimiento de todos los objetivos propuestos por el GADM Riobamba.

Entre los factores externos se toman en cuenta las amenazas y debilidades, pero nos fijaremos en las amenazas las cuales afectan de una o de otra manera a la entidad por ejemplo la inestabilidad política y social, esto quiere decir que la organización debe contar con estrategias para poder acoplarse a los cambios repentinos que se dan, caso contrario no podrá tomar medidas adecuadas generando caos, por eso la empresa debe implementar nuevas estrategias que permitan estar preparados para resolver cualquier tipo de problemas.

A la misma vez aprovechar al máximo las oportunidades que se les presente con el fin de ser más competitivos y fuertes estructuralmente, saber explotar al máximo sus fortalezas, siempre estar a la vanguardia de las situaciones que se les presente, de esa manera el GADM Riobamba será una entidad que genere confianza y tendrá el apoyo de toda la población riobambeña.

### **Matriz EFI**

La matriz EFI (MEFI), es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales (Muelle G. , 2019)

Al inicio de desarrollar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde.

Una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz EFI siendo bastante detallistas y específicos.

Al realizar la matriz, ya estamos haciendo una reflexión y descubriendo más profundamente la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas.

### **Importancia de la Matriz EFI**

La importancia radica en el acercamiento o primera aproximación que podemos tener acerca de nuestra marca, área de negocio o empresa.

Seguidamente, esta técnica resulta valiosa para los estrategas, puesto que de forma inmediata detectan sus fortalezas y debilidades con ponderaciones y calificaciones que proporcionan información para acciones inmediatas o para formular estrategias en horizontes de mayor cobertura y tiempo.

Si eres administrador, gerente o jefe de departamento de nivel funcional, entre los aspectos estratégicos y tácticos cualitativos, debes considerar usar la matriz EFI. Por ejemplo, para evaluar la función producción de operaciones básicas y para mercadotecnia.

## MATRIZ EFI

**Tabla 14-3: MATRIZ EFI.**

N	FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	V. PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Tienen vías de comunicación de primer orden	0.20	4	0.8
2	Cuentan con leyes para su correcto funcionamiento	0.10	3	0.3
3	Actualización oportuna de las reformas a las leyes.	0.10	3	0.3
4	Posee autonomía política, administrativa y financiera.	0.15	4	0.6
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de coordinación con otros niveles de gobiernos (GADs Municipal y Provincial) para la ejecución de obras.	0.15	1	0.15
2	Falta de supervisión a las operaciones en los distintos departamentos.	0.05	2	0.1
3	Talento humano sin capacitación	0.10	2	0.2
4	Falta de difusión de planes, programas, proyectos y obras de la institución	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.6</b>

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Análisis:** al realizar la valoración sobre la matriz EFI se llegó a la conclusión que el valor ponderado está por encima de la media la cual es de 2,5 y nuestro valor total es de 2,6 afirmando que la empresa es fuerte internamente, pero se debe trabajar para mejorar dichas debilidades.

### Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Carrero J. , 2018)

El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear, esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias.



## Importancia de la Matriz EFE

Diferenciándose de la Matriz EFI, este instrumento permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla nuestro negocio o actividad, además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito.

La finalidad de detectar las oportunidades y amenazas es el de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas.

### ¿Cuáles son los Factores externos clave? Lo que debes considerar para tu estrategia empresarial

Todos los factores externos clave a considerar pueden clasificarse en cinco grandes categorías que nombraremos a continuación:

- ✚ Factores económicos.
- ✚ Sociales, culturales, demográficos y ambientales.
- ✚ Factores políticos y legales.
- ✚ Tecnológicos.
- ✚ Factores de competencia.

Es importante identificar y desarrollar estos factores, ya que cualquier cambio en ellos, puede afectar directamente el mercado y el entorno en el que se desenvuelve tu negocio. Como consecuencia, los consumidores podrían cambiar sus preferencias con respecto a tu negocio.

## Matriz EFE

Tabla 15-3: MATRIZ EFE.

N	FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Contribución económica de la población vía impuestos y tasas.	0.20	4	0.8
2	Firmas de convenios interinstitucionales de asistencia y cooperación.	0.10	3	0.3
3	Tecnología de punta al alcance de los funcionarios	0.15	4	0.6
4	Programas de renovación de la Administración Pública.	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>				
1	Inadecuada asignación de recursos	0.10	2	0.2
2	Malestar de los ciudadanos por el	0.05	2	0.1

	incremento de cobro de impuestos.			
3	Inestabilidad política y social que genera efectos negativos en los GADs.	0.15	1	0.15
4	Recortes presupuestarios debido al desfinanciamiento del presupuesto estatal debido a la pandemia	0.20	1	0.20
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.5</b>

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Análisis:** al realizar la valoración de la matriz EFE se obtuvo un resultado de 2.5 la cual está en la media, llegando a la conclusión que la entidad está en un punto intermedio, pero cuenta con un mayor valor ponderado sobre las oportunidades y debe saber aprovecharlo.

### **Análisis CAME**

Este análisis consiste en dar soluciones a distintas variables; producto del análisis FODA mediante el establecimiento de estrategias relacionándolas con las perspectivas del Balanced Scorecard.

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

**Tabla 16-3: Análisis CAME-Corregir las debilidades.**

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA CORREGIR LAS DEBILIDADES		
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
O1. Contribución económica de la población vía impuestos y tasas.	<b>D1. Falta de coordinación con otros niveles de gobierno (GADs Municipal y Provincial) para la ejecución de obras.</b>	Elaboración de alianzas estratégicas con otros niveles de Gobierno para la ejecución de obras y mediante la contribución económica por parte de la población vía impuestos y tasas
O2. Firmas de convenios	<b>D2. Falta de supervisión a las</b>	Implantar un sistema de supervisión a las

interinstitucionales de asistencia y cooperación.	<b>operaciones en los distintos departamentos.</b>	operaciones en los distintos departamentos aprovechando los convenios interinstitucionales que nos colaboren en: analizar, revisar y supervisar todas las actividades en cada uno de los departamentos.
O3. Tecnología de punta al alcance de los funcionarios.	<b>D3. Talento humano sin capacitación</b>	Brindar cursos de capacitación y motivación utilizando la gran tecnología que tenemos a nuestro alcance a todos los empleados del GADM Riobamba.
O4. Programa de renovación de la Administración Pública.	<b>D4. Falta de difusión de planes, programas, proyectos y obras de la institución.</b>	Incentivar a los empleados del GADM Riobamba a la elaboración de planes, programas, proyectos y obras de una manera continua y eficiente con la ayuda de la Administración para así tomar unas excelentes decisiones.

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 17-3: Análisis CAME-Afrontar las amenazas**

<b>AFRONTAR LAS AMENAZAS NO CRECER LAS DEBILIDADES</b>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>A1. Inadecuada asignación de recursos.</b>	D1. Falta de coordinación con otros niveles de gobierno (GADs Municipal y Provincial) para la ejecución de obras.	Coordinar con otros niveles de Gobierno ya sea GADs Municipales y Provinciales sobre el mejor manejo de asignación de recursos dentro del GADM Riobamba buscando las fallas y solucionarlo de manera eficiente.

<p><b>A2. Malestar de los ciudadanos por el incremento de cobro de impuestos.</b></p>	<p>D2. Falta de supervisión a las operaciones en los distintos departamentos.</p>	<p>Analizar, revisar y supervisar de manera continua todas las operaciones en los distintos departamentos para así verificar cual es el motivo del incremento de cobro de impuestos hacia los ciudadanos.</p>
<p><b>A3. Inestabilidad política y social que genera efectos negativos en los GADs.</b></p>	<p>D3. Talento humano sin capacitación</p>	<p>Generar cursos de capacitación y motivación dentro del GADM Riobamba para mejorar la parte política y social generando efectos positivos dentro del mismo</p>
<p><b>A4. Recortes presupuestarios debido al desfinanciamiento del presupuesto estatal debido a la pandemia.</b></p>	<p>D4. Falta de difusión de planes, programas, proyectos y obras de la institución.</p>	<p>Establecer planes, programas, proyectos y obras dentro del GADM Riobamba para mejorar los recortes presupuestarios ayudándonos de una planificación estratégica la cual nos ayudara de manera factible.</p>

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 18-3: Análisis CAME-Mantener las Fortalezas**

<p><b>MANTENER LAS FORTALEZAS AFRONTANDO LAS AMENAZAS DEL MERCADO</b></p>		
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>
<p><b>F1. Tienen vías de comunicación de primer orden.</b></p>	<p>A1. Inadecuada asignación de recursos.</p>	<p>Asignar de mejor manera todos los recursos para beneficio de la ciudadanía, viendo cuales son prioridades que se necesitan ser satisfechas e informando a los empleados de los planes que se vayan a realizar.</p>

<b>F2. Cuentan con leyes para su correcto funcionamiento.</b>	A2. Malestar de los ciudadanos por el incremento de cobro de impuestos.	Difundir las leyes del GADM Riobamba a cada uno de los empleados para que tengan conocimiento sobre los impuestos y así poder manejar de mejor manera el cobro del mismo
<b>F3. Actualización oportuna de las reformas a las leyes.</b>	A3. Inestabilidad política y social que genera efectos negativos en los GADs.	Aprovechar las actualizaciones de reforma de leyes para mejorar los factores políticos y sociales para así que los GADs obtengan efectos positivos de tal forma que ayude a todos los Gobiernos.
<b>F4. Posee autonomía política, administrativa y financiera.</b>	A4. Recortes presupuestarios debido al desfinanciamiento del presupuesto estatal debido a la pandemia.	Buscar asesoramiento de cómo resolver el problema de recorte presupuestario que ha ocasionado la pandemia.

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 19-3: Análisis CAME-Explotar las oportunidades**

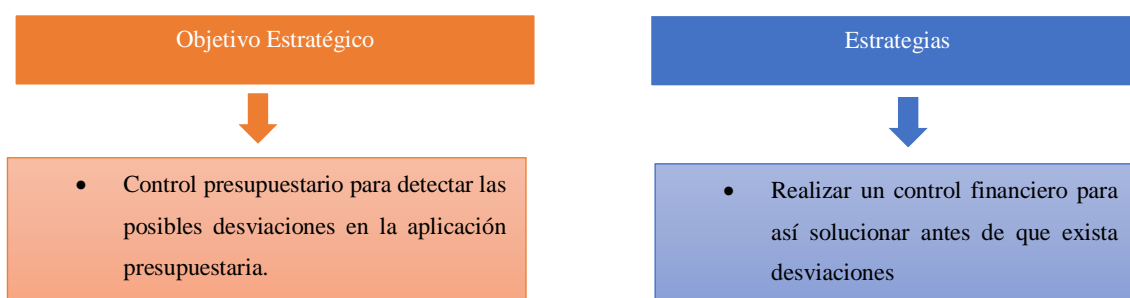
<b>EXPLOTAR LAS FORTALEZAS APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>F1. Tienen vías de comunicación primer orden.</b>	O1. Contribución económica de la población vía impuestos y tasas.	Informar a la ciudadanía de los impuestos y tasas que se vayan a imponer o se estén modificando mediante las vías de comunicación que tiene el Municipio.

<b>F2. Cuentan con leyes para su correcto funcionamiento.</b>	O2. Firmas de convenios interinstitucionales de asistencia y cooperación.	Buscar la realización de firmas de convenios interinstitucionales a través de apoyo de Gobiernos para así que puedan ejercer e implantar leyes de buen funcionamiento para bienestar de la ciudadanía.
<b>F3. Actualización oportuna de las reformas a las leyes.</b>	O3. Tecnología de punta al alcance de los funcionarios.	Aprovechar la tecnología de punta que se tiene dentro del GADM Riobamba al alcance de los funcionarios para actualizar las reformas para beneficio de los empleados que forman parte del Municipio.
<b>F4. Posee autonomía política, administrativa y financiera.</b>	O4. Programa de renovación de la Administración Pública.	Realizar un programa de renovación tanto político, administrativo y financiero dentro del GADM Riobamba para que así dicho Municipio tengan a un personal eficiente y éticamente profesional.

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### 3.3.3.6. Procedimiento N° 6: Establecimiento de objetivos estratégicos.

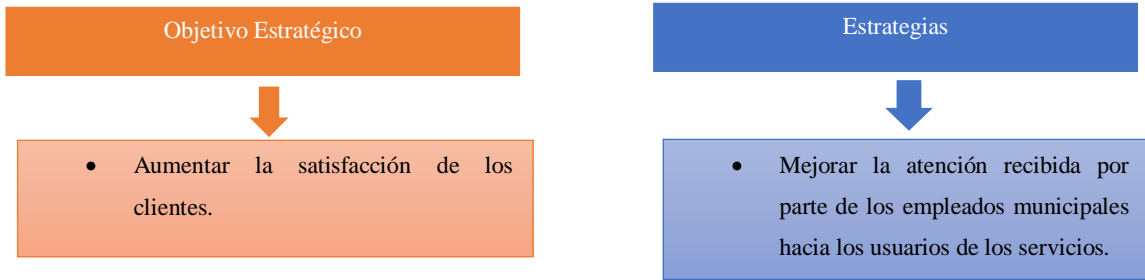
#### 1. Perspectiva Financiera



**Figura 2-3: Perspectiva Financiera.**

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

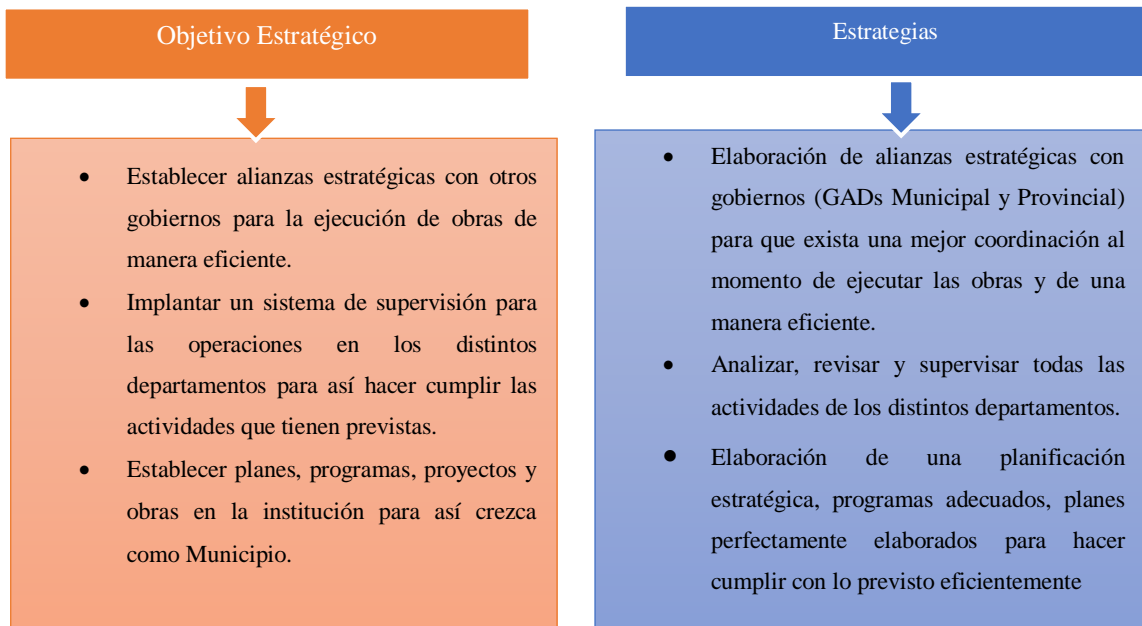
## 2. Perspectivas del cliente



**Figura 3-3: Perspectiva del cliente.**

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

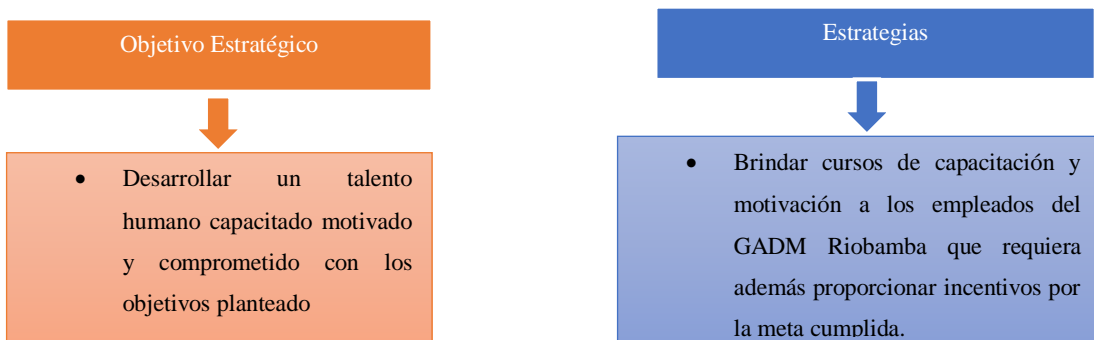
## 3. Perspectiva de Procesos Internos



**Figura 4-3: Perspectivas de procesos internos.**

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

## 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



**Figura 5-3: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### 3.3.3.7. Procedimiento N° 7: Elaboración del mapa estratégico.

**Tabla 20-3: Mapa Estratégico**

N	OBJETIVO ESTRATEGICO	PERSPECTIVAS			
		FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1	Control presupuestario para detectar las posibles desviaciones en la aplicación presupuestaria.	Control financiero			
2	Aumentar la satisfacción de los clientes.		Mejorar el servicio a la comunidad		Implementación de personal
3	Establecer alianzas estratégicas con otros gobiernos para la ejecución de obras de manera eficiente.				Convenios
4	Implantar un sistema de supervisión para las operaciones en los distintos departamentos para así hacer cumplir las actividades que tienen previstas.			Análisis, revisión y supervisiones de las actividades	
5	Establecer planes, programas, proyectos y obras en la institución para que así crezca como Municipio			Efectividad de comunicación	Innovación en el servicio
6	Desarrollar un talento humano capacitado motivado y comprometido con los objetivos planteados.				Personal capacitado

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)



### 3.3.3.8. Procedimiento N° 8: Determinación de indicadores

Los indicadores son: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para medir el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, cuya función de dichos indicadores es permitir el grado de ejecución de las actividades previstas en cada programa operativo. Además, incluyen indicadores como de calidad, cantidad, eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos sirven para medir la evolución del entorno respecto a las metas establecidas en los programas y están asociados con los objetivos estratégicos, su función es permitir el logro de dichos objetivos.

Para el diseño de los indicadores primero debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿Hasta qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Qué información tenemos?
- ¿De dónde se obtendrá la información que necesitamos?

#### **Indicador de la Perspectiva Financiera**

Los indicadores que se utilizaran para observar y medir el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva financiera son:

- Indicador coste por usuario

**Tabla 21-3: Indicador de la Perspectiva Financiera.**

<b>Nombre del indicador</b>	Coste por usuario
<b>Objetivo Estratégico</b>	Control presupuestario para detectar las posibles desviaciones en la aplicación presupuestaria.
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\text{coste medio de los activos} / \text{número de usuarios}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Jefe financiero
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

**Realizado por:** Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

#### **Indicador de la Perspectiva del Cliente**

Los indicadores que se utilizaran para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en ésta perspectivas serán los siguientes:

- Indicador de rendimiento de la satisfacción del cliente

**Tabla 22-3: Indicador de la Perspectiva del Cliente.**

<b>Nombre del indicador</b>	Satisfacción del cliente
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar la satisfacción de los clientes.
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ de usuarios satisfechos} / \text{Total de usuarios}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Jefe de Tesorería
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### **Indicador de la Perspectiva Procesos Internos**

Los indicadores que permiten determinar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Indicador de Gobiernos (GADs Municipal y Provincial)
- Indicador de alianzas estratégicas
- Indicador de visitas
- Indicador de supervisión de operaciones
- Indicador de proyectos

**Tabla 23-3: Indicador de la Perspectiva Procesos Internos.**

<b>Nombre del indicador</b>	Gobiernos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer alianzas estratégicas con otros gobiernos para la ejecución de obras de manera eficiente.
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ de gobiernos ingresados} / \text{Total de gobiernos}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Alcalde
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 24-3: Alianzas Estratégicas**

<b>Nombre del indicador</b>	Alianzas Estratégicas
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer alianzas estratégicas con otros gobiernos para la ejecución de obras de manera eficiente.
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ alianzas estratégicas concentradas} / \# \text{ alianzas estratégicas definidas}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Alcalde
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 25-3: Nombre del indicador Visitas a Gobiernos.**

<b>Nombre del indicador</b>	Visitas a Gobiernos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer alianzas estratégicas con otros gobiernos para la ejecución de obras de manera eficiente.
<b>Fórmula de calculo</b>	(# de visitas ejecutadas / # de visitas programadas) * 100%
<b>Responsable</b>	Alcalde
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 26-3: Supervisión de operaciones**

<b>Nombre del indicador</b>	Supervisión de operaciones
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implantar un sistema de supervisión para las operaciones en los distintos departamentos para así hacer cumplir las actividades que tienen previstas.
<b>Fórmula de calculo</b>	(# supervisiones realizadas / # de supervisiones programadas) * 100%
<b>Responsable</b>	Jefe de cada departamento
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 27-3: Proyectos.**

<b>Nombre del indicador</b>	Proyectos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer planes, programas, proyectos y obras en la institución para así crezca como Municipio.
<b>Fórmula de calculo</b>	(# proyectos realizados / # de proyectos programadas) * 100%
<b>Responsable</b>	Jefe de obras públicas
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### **Indicador de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva son los siguientes:

- Indicador de capacitación del personal
- Indicador de eficiencia

- Indicador de incentivos

**Tabla 28-3: Indicador de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

<b>Nombre del indicador</b>	Capacitación
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un talento humano capacitado
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ personas capacitadas} / \# \text{ total del personal}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Jefe de departamento de Talento Humano
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 29-3: Eficiencia.**

<b>Nombre del indicador</b>	Eficiencia
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un talento humano capacitado
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ de metas cumplidas por área} / \# \text{ de metas programadas por área}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Alcalde
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 30-3: Incentivos**

<b>Nombre del indicador</b>	Incentivos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un talento humano capacitado
<b>Fórmula de calculo</b>	$(\# \text{ de incentivos entregados} / \# \text{ de incentivos programados}) * 100\%$
<b>Responsable</b>	Talento Humano
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

### 3.3.3.9. Procedimiento N: 9 Propuesta y planes operativos

Para la creación de los planes operativos hay que tomar en cuenta el cuadro de estrategias de la empresa de acuerdo a cada perspectiva. Un cuadro de acción nos indica el proyecto que debemos hacer de acuerdo a cada estrategia y objetivos plantados por la empresa, plantea las actividades a realizar, los responsables, el presupuesto necesario, el indicador y la evaluación del proyecto.

Cabe recalcar que el plan de acción está formado por uno o más proyectos, así el plan de N: 1 contiene 3 proyectos: motivar al personal, capacitar al personal en aspecto tecnológico y capacitar al personal para el trabajo en equipo.

**Tabla 31-3: Plan de acción 1- Perspectiva financiera.**

<b>PLAN DE ACCIÓN N: 1</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Control presupuestario para detectar las posibles desviaciones en la aplicación presupuestaria.		
<b>ESTRETEGIA</b>	Realizar un control financiero para así solucionar antes de que exista desviaciones		
<b>PROYECTO N: 3</b>	Controlar y reducir gastos		
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Automatizar procesos	Jefe de Finanzas	Dos semanas
2	Realizar una auditoría interna	Jefe de Finanzas	Cuatro semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$1.000,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de coste por usuario		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 32-3: Plan de acción 2- Perspectiva del cliente.**

<b>PLAN DE ACCIÓN N: 2</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Aumentar la satisfacción de los clientes		
<b>ESTRETEGIA</b>	Mejorar la atención recibida por parte de los empleados municipales hacia los usuarios de los servicios.		
<b>PROYECTO N: 3</b>	Ampliar información sobre los servicios que ofrece el GADM Riobamba		
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Subir información a todas las plataformas digitales	Jefe de sistemas	Una semana
2	Crear programas digitales para el pago de los servicios por parte de los clientes	Jefe de sistemas	Dos semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$250,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de rendimiento de la satisfacción del cliente		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 33-3: Plan de acción 3- Perspectiva de procesos internos.**

<b>PLAN DE ACCIÓN N: 3</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Establecer alianzas estratégicas con otros gobiernos para la ejecución de obras de manera eficiente.		
<b>ESTRETEGIA</b>	Generar alianzas estratégicas con gobiernos (GADs Municipal y Provincial) para que exista una mejor coordinación al momento de ejecutar las obras y de una manera eficiente.		
<b>PROYECTO N: 3</b>	Conocer la modalidad de trabajo de otros GADs		
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Crear una base de datos para la facilidad de información.	Gerente General	Dos Semanas
2	Actualización de planes de trabajos.	Gerente General	Dos Semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$250,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de Gobiernos (GADs Municipal y Provincial) Indicador de alianzas estratégicas Indicador de visitas		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 34-3: Plan de acción 4- Perspectiva de procesos internos.**

<b>PLAN DE ACCIÓN N: 4</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Implantar un sistema de supervisión para las operaciones en los distintos departamentos para así hacer cumplir las actividades que tienen previstas.		
<b>ESTRETEGIA</b>	Analizar, revisar y supervisar todas las actividades de los distintos departamentos.		
<b>PROYECTO N: 4</b>	Control de operaciones		
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Delegar roles claros y específicos	Jefe de Talento Humano	Una semana
2	Determinar las falencias o necesidades del personal administrativo y operativo.	Jefe de Talento Humano	Tres semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$200,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de supervisión de operaciones		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 35-3: Plan de acción 5- Perspectiva de procesos internos**

<b>PLAN DE ACCIÓN N: 5</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Establecer planes, programas, proyectos y obras en la institución para que así crezca como Municipio
<b>ESTRETEGIA</b>	Elaboración de una planificación estratégica, programas adecuados, planes perfectamente elaborados para hacer cumplir con lo previsto eficientemente
<b>PROYECTO N: 5</b>	Generar Proyectos Innovadores

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar un cronograma de actividades	Jefe de Proyectos	Cuatro Semanas
2	Establecer los recursos necesarios para el proyecto	Jefe de Proyectos	Tres semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$600,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de Proyectos		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

**Tabla 36-3: Plan de acción 6- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

PLAN DE ACCIÓN N: 6			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Desarrollar un talento humano capacitado motivado y comprometido con los objetivos planteados.		
<b>ESTRETEGIA</b>	Brindar cursos de capacitación y motivación a los empleados del GADM Riobamba que requiera además proporcionar incentivos por la meta cumplida.		
<b>PROYECTO N: 6</b>	Motivar al personal		
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Incluir en el plan anual, las metas que cada área debe cumplir y los incentivos que se otorgara al cumplirlos	Jefe de talento Humano	Dos semanas
2	Entregar incentivos de acuerdo a la planificación.	Jefe de talento Humano	Dos semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 500,00		
<b>INDICADORES</b>	Indicador de capacitación del personal Indicador eficiencia Indicador de incentivos		

Realizado por: Luis Auquilla, Carolina Villafuerte (2021)

## CONCLUSIONES

- ✚ El diagnóstico de las actividades Administrativas y Operacionales del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA, nos dejan ver la necesidad sobre el uso del Balanced Scorecard en su planificación, la cual permite un control adecuado de todas sus operaciones, cumpliendo cada uno de los objetivos planteados.
- ✚ El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión muy importante dentro de una organización, que permite analizar las situaciones desde diferentes perspectivas y varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única sobre las actividades cotidianas de la entidad, de modo que cada integrante del GADM Riobamba pueda ver cuál ha sido su aporte.
- ✚ A través de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento) el GADM Riobamba tendrá una idea clara sobre la aplicación de las estrategias a través del mapa del Balanced Scorecard la cual sirve como guía para el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente.



## RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda que el GADM Riobamba implemente el uso del Balanced Scorecard ya que es una herramienta muy útil que nos permite realizar un análisis completo tanto del ambiente interno y externo de la empresa, para determinar cuáles son sus falencias en el desarrollo de sus operaciones y buscar soluciones a dichos problemas.
- ✚ Implementar un programa de fortalecimiento institucional, con el objetivo de lograr eficiencia en el proceso administrativo de la organización, siendo uno de los GADs ejemplares a nivel nacional.
- ✚ Enfocar los esfuerzos a determinar sobre la normatividad administrativa que requiera esta nueva estructura, ajustándose a la metodología del Balanced Scorecard, de modo que todos los procesos internos vayan encaminados a lograr calidad e innovación sobre los servicios que ofrece a la sociedad.

## **GLOSARIO**

**Absorciones:** Son cambios que se producen dentro de una empresa.

**Abstractos:** Resulta difícil de entender por tener el carácter esquemático y poco concreto propio de lo que se obtiene por abstracción.

**Aliado:** La palabra aliado nos permite referir a aquello que está unido o coligado con otro u otros.

**Analog Devices:** Es un líder mundial en el diseño, fabricación y comercialización de una amplia cartera de circuitos integrados (CI) de procesamiento analógico, de señal mixta y digital de alto rendimiento utilizados en prácticamente todos los tipos de equipo electrónico.

**Balanced Scorecard:** El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

**CAME:** Es la herramienta que te permitirá definir el plan estratégico de tu empresa, una vez has creado tu matriz DAFO.

**CMI:** Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión.

**Consolidar:** Es la acción y efecto de consolidar o consolidarse (dar firmeza, seguridad y solidez a algo).

**Críticos:** Persona que se dedica a la crítica de obras de arte o del conocimiento.

**FODA:** Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

**Hipótesis:** Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

**Imperativos:** Nos permite referirnos a aquel que impera, manda o domina en alguna materia, situación, lugar, entre otras alternativas.

**Impulsan:** Inducir o estimular a alguien a realizar una acción.

**Independiente:** Que no guarda relación de dependencia con otra cosa.

**Indicadores:** Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas.

**Interfaz:** Zona de comunicación o acción de un sistema sobre otro.

**Panorámica:** Aspecto o visión de conjunto que presenta un asunto o una situación.

**Paradigmas:** Es utilizado comúnmente como sinónimo de “ejemplo”, también se puede decir que es hacer referencia en caso de algo que se toma como “modelo”.

**Plantilla:** Las plantillas son "modelos" o prototipos de productos de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Hazte Ver Ecuador. (18 de Noviembre de 2015). GAD Municipal Riobamba . Obtenido de <https://hazteverecuador.com/gad-municipal-de-riobamba/>
- Adalberto Quintero Chacón, R. F. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. Cofin Habana.
- Aguilar, M. (14 de Octubre de 2016). METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. Obtenido de sites.google.com:  
<https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Cagigal, C. G., & García, C. G. (s.f.). Balanced Scorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica. Obtenido de [https://www.ica.es/contenidos/publicaciones/anales/pag\\_34-38\\_\(I-2004\)-273.pdf](https://www.ica.es/contenidos/publicaciones/anales/pag_34-38_(I-2004)-273.pdf)
- CAMIPER. (31 de Octubre de 2019). Importancia de los indicadores de gestión. Obtenido de Cámara MInera del Perú: <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
- Carrasco, D. (2016). “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR E LPOTENCIAL TURÍSTICO DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. Obtenido de file:///C:/Users/Michele/Downloads/12T01040.pdf
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). Marketing. Obtenido de <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efemefe/#:~:text=Importancia%20de%20la%20Matriz%20EFE,las%20probabilidades%20de%20tener%20%C3%A9xito.>
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). Marketing Digital. Obtenido de 2IM Marketing: <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efemefe/#:~:text=Importancia%20de%20la%20Matriz%20EFE,las%20probabilidades%20de%20tener%20%C3%A9xito.>
- Cepeda, D. (2015). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”. Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf>
- Cepeda, D. (2015). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”. (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo). Obtenido de Dspace.espoch:  
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf>

Conexiónesan. (19 de Julio de 2017). ¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC? Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>

Cortés, C. (13 de 11 de 2019). ¿Qué es el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Obtenido de [csclick.net: https://www.csclick.net/que-es-el-balance-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral](https://www.csclick.net/que-es-el-balance-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral)

Cortés, C. A. (13 de Noviembre de 2019). CSclick. Obtenido de <https://www.csclick.net/que-es-el-balance-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral>

Dspace.espoch. (2010). ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE RIOBAMBA . Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/401/1/12T00767.pdf>

Dueñas, F. (22 de Abril de 2014). El Balanced Scorecard y la importancia de la estrategia. Obtenido de Blog de Talento Humano - Acsendo: <https://blog.acsendo.com/el-balanced-scorecard-la-importancia-estrategica/#:~:text=Recordemos%20que%20el%20Balanced%20Scorecard,la%20compa%C3%B1a%20en%20el%20futuro.>

Dueñas, F. C. (22 de Abril de 2014). Acsendo.blog. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/el-balanced-scorecard-la-importancia-estrategica/#:~:text=Recordemos%20que%20el%20Balanced%20Scorecard,la%20compa%C3%B1a%20en%20el%20futuro.>

EcuRed. (s.f.). Historia de Riobamba . Obtenido de <https://www.riobamba.co/historia-riobamba-r-i-b-m-b/#:~:text=Primera%20ciudad%20espa%C3%B1ola%20fundada%20en,julio%20de%201575%20el%20Cap.>

GADM, Riobamba. (21 de 11 de 2020). Historia de Riobamba. Obtenido de Riobamba: <https://riobamba.com.ec/es-ec/chimborazo/riobamba/historias/historia-riobamba-a64603b93>

GADM-Riobamba. (2021). Municipio de Riobamba - Municipio Riobamba. Obtenido de [gadmriobamba.gob.ec: http://www.gadmriobamba.gob.ec/](http://www.gadmriobamba.gob.ec/)

- García, P. (2018). TEMA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CHIGUAZA, CANTÓN HUAMBOYA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PARA EL PERIODO 2018 – 2022. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13416/1/92T00235.pdf>
- ISOTools. (23 de Marzo de 2015). Ejemplo práctico de construcción de un Balanced Scorecard. Obtenido de Software ISO: <https://www.isotools.org/2015/03/23/ejemplo-practico-de-construccion-de-un-balanced-scorecard/>
- ISOTools. (23 de Marzo de 2015). ISOTools. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/23/ejemplo-practico-de-construccion-de-un-balanced-scorecard/>
- ISOTools. (12 de Diciembre de 2016). ISOTools. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/12/12/balanced-scorecard-iniciativas-estrategicas/>
- ISOTools. (12 de Diciembre de 2016). PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA. Obtenido de Software ISO: <https://www.isotools.org/2016/12/12/balanced-scorecard-iniciativas-estrategicas/>
- Kaplan R. Norton, D. (2000). The Strategy-Focused Organization. Ed. Harvard Business Press.
- Lindao C, Q. F. (2010). Modelo y Aplicación de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Dspace.esPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/401/1/12T00767.pdf>
- Lindao, C., & Quishpe, F. (18 de 11 de 2015). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/401/1/12T00767.pdf>
- LOZADA, A. S. (2016). diseño de un balanced scorecard para el gobierno autonomo descentralizado parroquial de atahualpa. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11268/1/22T0486.pdf>
- Lozada, A., & Pérez, T. (2016). Diseño de un balanced scorecard para el gobierno autonomo descentralizado parroquial de atahualpa. Obtenido de Dspace.esPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11268/1/22T0486.pdf>
- Minero, T. (31 de Octubre de 2019). Tiempo Minero . Obtenido de <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>

- Muente, G. (10 de Abril de 2019). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve? Obtenido de Rock Content - ES: [https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%20\(Evaluaci%C3%B3n%20de,y%20sustentabilidad%20en%20el%20mercado.](https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%20(Evaluaci%C3%B3n%20de,y%20sustentabilidad%20en%20el%20mercado.)
- Muente, G. (10 de Abril de 2019). Rockcontent. Obtenido de [https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%20\(Evaluaci%C3%B3n%20de,y%20sustentabilidad%20en%20el%20mercado.](https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%20(Evaluaci%C3%B3n%20de,y%20sustentabilidad%20en%20el%20mercado.)
- Municipio de Riobamba. (s.f). Obtenido de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>
- Municipio de Riobamba. (s.f). Obtenido de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>
- Perez L, T. A. (2016). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, PERÍODO. (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de [Dspace.esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11268/1/22T0486.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11268/1/22T0486.pdf)
- Perez, A. t.-T. (2016). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, PERÍODO. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11268/1/22T0486.pdf>
- Quintero A, C. R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. Cofin Habana.
- Raffino, M. (20 de 06 de 2020). Diccionario de Conceptos. Obtenido de [Concepto.de: https://concepto.de/politica/](https://concepto.de/politica/)
- Raffino, M. E. (20 de Junio de 2020). Concepto.de. Obtenido de <https://concepto.de/politica/>
- Riobamba. (s.f.). Historia de Riobamba . Obtenido de <https://riobamba.com.ec/es-ec/chimborazo/riobamba/historias/historia-riobamba-a64603b93>
- Robles, D. (2020). Guía de Investigadores. Obtenido de Investigación científica: <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>

- Roncancio, G. (26 de Noviembre de 2018). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? Obtenido de Gestión.pensem.com: <https://gestion.pensem.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). Balanced Scorecard. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). PENSEMOS. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Roncancio, G. (3 de Enero de 2019). 7 Indicadores de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard. Obtenido de gestión.pensem.com: <https://gestion.pensem.com/7-indicadores-de-la-perspectiva-financiera-del-balanced-scorecard>
- Sabino, C. (27 de Mayo de 2019). Investigación explicativa según autores. Obtenido de Tesisplus : <https://tesisplus.com/investigacion-explicativa/investigacion-explicativa-segun-autores/>
- Santos D, C. N. (2015). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DECHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de [Dspace.esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf)
- SANTOS, D. N. (2015). “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DECHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf>
- Stracuzzi, P., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación. 2a. ed.
- Tamayo, M. (2012). Metodología de investigación pautas para hacer la tesis.
- Tamayo, M. (2018). Investigación Descriptiva según autores. Obtenido de tesisplus.com: <https://tesisplus.com/investigacion-descriptiva/investigacion-descriptiva-segun-autores/>
- Torres, D. (10 de 12 de 2020). Historia de Riobamba. Obtenido de El Riobambeño: <https://www.riobamba.co/historia-riobamba-r-i-b-m->





## ANEXOS

### Anexo A: ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL GADM RIOBAMBA



#### ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL GADM RIOBAMBA

**OBJETIVO:** Verificar el nivel de conocimiento de los empleados de GADM Riobamba sobre el uso del Balanced Scorecard y las políticas que maneja dicha organización

**EDAD:** 20 – 29       **GÉNERO:** Masculino   
30 – 39       Femenino   
40 – 49   
50 en adelante

1 ¿Conoce cuáles son las políticas Administrativas del GADM Riobamba?

SI

NO

2 ¿Conoce usted los objetivos establecidos por el GADM Riobamba?

SI

NO

3 ¿El GADM Riobamba cuenta con manuales de funciones claramente definidas para su área laboral?

SI

NO

4 ¿Sabe si el GADM Riobamba trabaja con objetivos estratégicos?

SI

NO

5 ¿Cómo califica la Gestión Administrativa del GADM Riobamba?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

6 ¿El GADM Riobamba cuenta con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados?

SI

NO

7 ¿Conoce que es el Balanced Scorecard?

SI

NO

8 ¿Maneja usted indicadores, o algún sistema de medición para conocer y evaluar los procesos del área donde realiza sus actividades laborales?

SI

NO

9 ¿En el GADM Riobamba existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral?

SI

NO

10 ¿Considera usted que en su organización existe un manejo inadecuado de los recursos financieros?

SI

NO

**Anexo B: INSTALACIÓN DEL GADM RIOBAMBA.**



**Anexo C: APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS**





## CRONOGRAMA DE TRABAJO

ETAPAS TRABAJO UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>DISEÑO:</b> Presentación y aprobación del proyecto de investigación (tres semanas)																
<b>REVISIÓN:</b> Desarrollo del capítulo uno y capítulo dos (cinco semanas)																
<b>EJECUCIÓN:</b> Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta (cinco semanas)																
<b>RESULTADOS:</b> Desarrollo del capítulo cuatro, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR (tres semanas)																
<b>TRAMITES ACADÉMICOS ADMINISTRATIVOS DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.</b>																