



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
BASADA EN LA METODOLOGÍA DE BALANCED
SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01
CHAMBO-RIOBAMBA MIES”**

AUTORA:

MÓNICA SUSANA FREIRE CHAMBA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Mónica Susana Freire Chamba, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas

DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

MIEMBRO DE TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de enero del 2016

Mónica Susana Freire Chamba

CI: 1104745102

DEDICATORIA

Todo sacrificio tiene una dosis de satisfacción al cumplir una meta, por ello quiero dedicar el trabajo realizado a Dios por guiarme en el buen camino, darme las fuerzas necesarias para continuar y no desmayar ante los problemas que se me presentan.

A mí querida mamá por su amor, apoyo incondicional, comprensión, ayuda en los momentos difíciles, por ser mi ejemplo de superación y demostrarme su fortaleza para enfrentar los retos de la vida. Todo lo que soy como persona se lo debo a ella, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y determinación para conseguir mis objetivos.

A mis queridos amigos por compartir su tiempo, experiencias y brindarme su apoyo moral de manera incondicional para poderme realizar.

“La vida no regala nada a los mortales, sin ningún esfuerzo”

Horacio

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado durante el transcurso de la etapa universitaria y permitirme llegar a esta etapa final, en segundo lugar el resultado del trabajo de investigación está dedicado a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a su finalización.

A mi mamá, a mis maestros, compañeros porque me han demostrado que con perseverancia todo se consigue.

Mónica Susana Freire

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1.1. Antecedentes Históricos	5
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10

2.3.1.	Origen	10
2.3.1.1.	Enfoque clásico de la Administración	11
2.3.1.2.	Escuela de la Relaciones Humanas	12
2.3.1.3.	Teoría Neo-clásica.....	13
2.3.1.4.	Escuela de Contingencia o Situacional.....	16
2.3.2.	La Institución Pública.....	18
2.3.2.1.	La Empresa Pública en el Ecuador.....	18
2.3.2.2.	El rol de las Empresas Públicas a partir de la nueva Constitución.....	18
2.3.2.3.	Sector Público.....	19
2.3.2.4.	Características.....	20
2.3.2.5.	Bienes Públicos.....	20
2.3.2.6.	Distribución de los ingresos en el Estado.....	21
2.3.2.7.	El papel de la SENPLADES en la gestión empresarial pública.....	22
2.3.3.	Planificación en el Sector Público	23
2.3.3.1.	Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).....	23
2.3.3.2.	Planificación Institucional	24
2.3.3.3.	Pasos para la formulación de la planificación institucional	24
2.3.3.4.	Plan Nacional del Buen Vivir como Política Pública.....	26
2.3.3.5.	La Planificación estratégica como instrumento de Gestión.....	27
2.3.4.	El Cuadro de Mando en la Gestión Pública.....	29
2.3.4.1.	Un nuevo diseño de perspectivas según CEPAL.....	31
2.3.4.2.	La Evolución reciente de la gestión pública.....	35
2.3.5.	Balanced Scorecard como modelo de Gestión	36
2.3.5.1.	Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).....	37
2.4.	IDEA A DEFENDER	45
2.4.1.	General.....	45
2.5.	VARIABLES.....	45

2.5.1.	Variable Independiente	45
2.5.2.	Variable Dependiente	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		46
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.	POBLACION Y MUESTRA	47
3.3.1.	Población	47
3.3.2.	Muestra	47
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	48
3.4.1.	Métodos	48
3.4.2.	Técnicas	49
3.4.3.	Técnicas de Análisis de Datos	49
3.4.4.	Instrumentos	50
3.5.	RESULTADOS	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		87
4.1.	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO-RIOBAMBA MIES.....	87
4.1.1.	Contenido de la Propuesta	87
4.1.2.	Estudio de la organización.....	88
4.1.3.	Organigrama Estructural General MIES	91
4.1.4.	Cadena de Valor	94
4.1.5.	Cadena de valor descriptiva.....	95
4.1.6.	Mapa de Procesos	96
4.2.	Diagnóstico Institucional.....	97
4.2.1.	Planificación en la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES	97
4.2.2.	Estructura Organizacional a nivel Distrital	100

4.2.3.	Talento Humano	101
4.2.4.	Procesos y Procedimientos	105
4.3.	Elementos Orientadores de la Institución	107
4.3.1.	Misión	107
4.3.2.	Valores	107
4.3.3.	Análisis FODA	108
4.3.4.	Análisis Externo	108
4.3.5.	Fortalezas y Debilidades	112
4.3.6.	Matriz Estratégica de Factores de Optimización y Riesgo	115
4.3.7.	Temas Estratégicos	118
4.3.8.	Objetivos Estratégicos	121
4.3.9.	Mapa Estratégico	127
4.3.10.	Indicadores Estratégicos	131
4.3.11.	Metas a corto y largo plazo	133
4.3.12.	Iniciativas Estratégicas	138
4.3.13.	Armando el CMI	139
	CONCLUSIONES	149
	RECOMENDACIONES	150
	BIBLIOGRAFÍA	152
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población del Distrito MIES.....	47
Tabla 2: Tamaño de la muestra Distrito MIES	48
Tabla 3: Frecuencia.....	51
Tabla 4: Frecuencia.....	52
Tabla 5: Frecuencia.....	53
Tabla 6: Frecuencia.....	54
Tabla 7: Frecuencia.....	55
Tabla 8: Frecuencia.....	56
Tabla 9: Frecuencia.....	57
Tabla 10: Frecuencia.....	58
Tabla 11: Frecuencia.....	59
Tabla 12: Frecuencia.....	60
Tabla 13: Frecuencia.....	61
Tabla 14: Frecuencia.....	62
Tabla 15: Frecuencia.....	63
Tabla 16: Frecuencia.....	64
Tabla 17: Aceptacin	65
Tabla 18: Aceptacion	67
Tabla 19: Aceptacion	68
Tabla 20: Aceptacion	69
Tabla 21: Aceptación	70
Tabla 22: Aceptación	72
Tabla 23: Aceptacion	73
Tabla 24: Aceptacion	74
Tabla 25: Aceptación	75
Tabla 26: Aceptación	76
Tabla 27: Aceptación	77
Tabla 28: Aceptación	78
Tabla 29: Aceptación	79
Tabla 30: aceptacion	80
Tabla 31: Aceptacion	81

Tabla 32: Aceptacion	82
Tabla 33: Aceptacion	83
Tabla 34: Aceptacion	84
Tabla 35: Aceptacion	85
Tabla 36: Aceptacion	86
Tabla 37: Estructura general del Distrito MIES	89
Tabla 38: Personal que labora en el Distrito MIES	101
Tabla 39: Productos MIES.....	103
Tabla 40: Servicios MIES.....	104
Tabla 41: Valores Institucionales	107
Tabla 42: Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE del Distrito MIES	111
Tabla 43: Oportunidades y Amenazas del Distrito MIES	112
Tabla 44: Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI del Distrito MIES	113
Tabla 45: Fortalezas y Debilidades del Distrito MIES	114
Tabla 46: Matriz de Estrategias factores de optimización y riesgo del Distrito MIES	116
Tabla 47: Propuesta del equipo guía.....	118
Tabla 48: Matriz de factores críticos del Distrito (a).....	119
Tabla 49: Matriz de factores críticos del Distrito (b).....	120
Tabla 50: Perspectiva Cliente	122
Tabla 51: Perspectiva Procesos Internos	123
Tabla 52: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	124
Tabla 53: Perspectiva Financiera.....	125
Tabla 54: Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos del Distrito MIES (a).....	126
Tabla 55: Matriz de Cobertura de Objetivos estratégicos del Distrito MIES (b)	127
Tabla 56: Indicadores Estratégicos propuestos Perspectiva Clientes	131
Tabla 57: Indicadores Estratégicos propuestos Procesos Internos	132
Tabla 58: Indicadores Estratégicos propuestos Perspectiva Aprendizaje.....	132
Tabla 59: Indicadores Estratégicos propuestos Perspectiva Financiera	133
Tabla 60: Metas del CMI propuesto del Distrito MIES (a)	134
Tabla 61: Metas del CMI propuesto del Distrito MIES (b).....	135
Tabla 62: Metas del CMI propuesto del Distrito MIES (c)	136
Tabla 63: Metas del CMI propuesto del Distrito MIES (d).....	137
Tabla 64: Iniciativas Estratégicas propuestas para el Distrito MIES.....	138

Tabla 65: Iniciativas Estratégicas propuestas para el Distrito MIES.....	139
Tabla 66: Propuesta CMI para el Distrito MIES(a)	140
Tabla 67: Propuesta CMI para el Distrito MIES (b).....	141
Tabla 68: Propuesta CMI para el Distrito MIES (c).....	142
Tabla 69: Propuesta CMI para el Distrito MIES (d).....	143
Tabla 70: CMI Propuesta Perspectiva Clientes	144
Tabla 71: CMI Propuesta Perspectiva Procesos	145
Tabla 72: CMI Propuestas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	146
Tabla 73: CMI Propuesto Perspectiva Financiera	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hilo Conductor	6
Figura 2: División del Enfoque Clásico.....	11
Figura 3: Las cuatro funciones administrativas	15
Figura 4: Ciclo de control de gestión en el Sector Público.....	28
Figura 5: Actividades de planificación y tipos de indicadores	29
Figura 6: Propuestas Modelo CMI para el Sector Público	35
Figura 7: Implementación de la Estrategia a nivel organizacional.....	37
Figura 8: Perspectivas relacionadas al BSC	40
Figura 9: Estructura Orgánica MIES (a).....	92
Figura 10: Estructura Orgánica MIES (b).....	93
Figura 11: Cadena de Valor	94
Figura 12: Cadena de Valor Descriptiva MIES	95
Figura 13: Mapa de procesos MIES	96
Figura 14: PAPP Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES (a)	98
Figura 15: PAPP Dirección Distrital 06D01 Chambo - Riobamba MIES.....	99
Figura 16: Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales	100
Figura 17: Evolución histórica del PIB.....	109
Figura 18: Tasas de la Población económicamente activa en Ecuador	109
Figura 19: Mapa Estratégico propuesto para el Distrito MIES (a).....	129
Figura 20: Mapa Estratégico propuesto para el Distrito MIES (b).....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frecuencia de asistencia de usuarios para acceso al servicio	51
Gráfico 2: Satisfacción del servicio brindado	52
Gráfico 3: Acogida por el servicio brindado	53
Gráfico 4: Atención adecuada por el personal del distrito.....	54
Gráfico 5: Atención adecuada por el personal de apoyo Guardianía	55
Gráfico 6: Atención adecuada de Talento Humano	56
Gráfico 7: Atención adecuada por el personal de Secretaría	57
Gráfico 8: Atención brindada por el personal del Dpto. Financiero.....	58
Gráfico 9: Atención a los requerimientos en el tiempo mínimo.....	59
Gráfico 10: Personal Competente	60
Gráfico 11: Cumplimiento de horarios	61
Gráfico 12: Facilidad y brevedad de acceso a los servicios	62
Gráfico 13: Se despejan dudas de manera clara	63
Gráfico 14: Recepción de quejas	64
Gráfico 15: Liderazgo en el distrito	65
Gráfico 16: Comunicación eficiente	67
Gráfico 17: Toma de decisiones	68
Gráfico 18: Asignación de responsabilidades.....	69
Gráfico 19: Liderazgo y desarrollo organizacional	70
Gráfico 20: Confianza entre funcionarios.....	71
Gráfico 21: Relaciones Interpersonales	72
Gráfico 22: Cumplimiento de metas	73
Gráfico 23: Objetivos claros para laborar.....	74
Gráfico 24: Disponibilidad de herramientas	75
Gráfico 25: Satisfacción con el trabajo.....	76
Gráfico 26: Solución de conflictos	77
Gráfico 27: Dominio Técnico	78
Gráfico 28: Programas de capacitación	79
Gráfico 29: Conocimiento de políticas	80
Gráfico 30: Información entre servidores	81
Gráfico 31: Elaboración del PAPP	82

Gráfico 32: Adquisidores.....	83
Gráfico 33: Información organizada y actualizada.....	84
Gráfico 34: Identificación de necesidades del personal.....	85
Gráfico 35: Actualización de inventario.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento A	155
Anexo 2: Instrumento B Cuestionario para usuarios internos	157
Anexo 3: Propuesta Manual de Aplicabilidad	160

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un sistema de gestión basado en la metodología del BSC aplicado a las instituciones públicas con base al Plan Nacional del Bien Vivir. La propuesta inicia con el análisis situacional y organizacional de la institución, se procede a realizar un diagnóstico a través del método FODA, luego de determinar los factores claves de éxito y las deficiencias a mejorar se propone indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y economía mediante la clasificación de perspectivas del Cuadro de Mando Integral y de esta manera proceder a la construcción del Mapa Estratégico para finalmente establecer lineamientos de control y gestión que permiten mejorar la eficiencia organizacional cumpliendo con los lineamientos institucionales. Del análisis situacional efectuado se determinó que es necesario el control periódico a la gestión institucional, lo que promoverá el desarrollo administrativo y operativo; además de una administración estratégica eficiente del plan estratégico que dispone el distrito. Para que la propuesta sea aplicada de forma correcta es recomendable recurrir a la capacidad técnica que disponen las instituciones del sector público; además el grupo de trabajo debe estar capacitado y finalmente cumplir con los parámetros emitidos por la dirección central y el Senplades.

Palabras Clave: Modelo de gestión, Balanced Scorecard, Plan Nacional del Buen Vivir, Senplades.

DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

This research paper proposes the design of a management system based on the BSC methodology and applied to public institutions based on the National Plan of Well-being. The proposal started with the situational and organizational analysis of the institution, and a diagnosis was then made using a SWOT analysis. After determining the key success factors and barriers to improvement, indicators of efficiency, effectiveness, quality and economy were proposed for the classification of prospects of the Scorecard and in this way the Strategic Map was constructed and lastly a framework of control and management was established that allowed for improved organizational efficiency in compliance with the institutional guidelines. The situational analysis carried out determined that periodic control of institutional management was necessary, that which will promote administrative and operational development; in addition efficient strategic management of the strategic plan available to the district was required. In order for the proposed plan to be implemented correctly it is recommended to seek technical training that is available to the public sector institutions; furthermore the working group should be trained and thus the parameters issued by the central management and Senplades will ultimately be met.

Keywords: Management model, Balanced Scorecard, National Plan of Well –being, Senplades.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación desarrollada se resaltan los aspectos relacionados a la Planificación Estratégica, Balanced Scorecard (BSC) o CMI y gestión organizacional, además el aporte que la herramienta puede dar en las instituciones públicas para la toma de decisiones, ya que se trata de un modelo de gestión que proyecta a mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES.

En la actualidad en las organizaciones públicas mantienen un monitoreo de todas sus actividades por eso deben tener la capacidad de adaptarse a los constantes cambios y exigencias del medio desde el enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad a fin de brindar con calidad bienes y servicios que oferten y fundamentalmente ser amigables con el medio ambiente.

Dentro de la política estatal actual hay que mencionar que a nivel de planificación la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES es el organismo rector dentro de las instituciones a nivel del sector público la misma que facilita las herramientas necesarias a fin de fomentar el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. La Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES trabaja bajo los lineamientos de Planificación y Ejes Estratégicos enfocados al sector social.

Uno de los aspectos relevantes para el desenvolvimiento de las actividades dentro del sector público es el Plan Nacional del Buen Vivir que consiste en un conjunto de objetivos que se buscan cumplir a nivel institucional, el mismo que está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación que hará posible conocer los impactos de la gestión pública y generar alertas para una oportuna toma de decisiones. Este sistema está basado en la lógica de comparar lo programado frente a lo realizado.

En el Capítulo I se describe el Marco Referencial del trabajo de investigación indicando los antecedentes y planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación

del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación realizada.

El Capítulo II refiere al Marco Teórico como base teórica de la investigación, se realiza un diagnóstico enfocado a las empresas públicas en base a las perspectivas del Balanced Scorecard como herramienta de gestión, el Plan del Buen Vivir que es el eje base para desarrollar las actividades dentro del distrito enmarcados bajo los parámetros de la institución central y los instrumentos de control; la herramienta antes mencionada es un conjunto de indicadores financieros y no financieros clasificados por perspectivas, los mismos que permiten medir el control y supervisar el cumplimiento de la estrategia u objetivos planteados en las organizaciones.

En el Capítulo III se determina la metodología de recolección y análisis de datos obtenidos a través de encuestas, la población objetivo a ser estudiada, los métodos, la técnica e instrumentos utilizados para la obtención de datos.

En el Capítulo IV se detalla la propuesta para la implementación del BSC a través de la construcción del mapa estratégico y el respectivo análisis identificando los objetivos en cada una de las perspectivas del BSC; mapa de procesos, identificación de la misión, visión y el respectivo análisis FODA; conjuntamente con todo esto se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad proponer una herramienta de gestión que sirva de apoyo para mejorar la gestión integral institucional enfocada al cumplimiento de objetivos del Buen Vivir, de esta forma mejorar los indicadores de desempeño y así cumplir con la política pública nacional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Varios autores definen al BSC desde enfoques diferentes sin embargo concuerdan en algunos aspectos y según el autor Rea Guamán, (2011) manifiesta que:

“El Balanced Scorecard se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente equipado para facilitar la rápida transición de las organizaciones públicas y sin fines de lucro.” (p.4)

El autor Olmos Francino, (2005) define:

“El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que permite supervisar el cumplimiento de la estrategia de las organizaciones. Permite enlazar el control de gestión tradicional con la estrategia”. (p.9)

Y para los autores Hidalgo, Martínez, & Terán, (2008) expresan:

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p.28)

El trabajo de investigación fue desarrollado en la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES en la cual se detectaron deficiencias como poca aplicabilidad de herramientas adecuadas para el control, evaluación y seguimiento oportuno al plan estratégico lo que dificulta evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a la filosofía institucional; generando así un débil compromiso y pertinencia a las funciones realizadas lo que imposibilita el mejoramiento continuo de procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tomado de los archivos internos del distrito (2014), los registros evidencian desde un enfoque global con los programas y servicios que dispone la ciudadanía, claro está cada uno destinado a cubrir con las situaciones emergentes que se presenten; tomando en cuenta la cobertura del distrito de un total de 237626 habitantes solo en el cantón Riobamba un 9,14% recibe el bono de desarrollo humano y dentro del cantón Chambo solo un 5% recibe el beneficio (BID), por otro lado en el cantón Riobamba solo el 0,01% son beneficiarios del Crédito de Desarrollo Humano (CDH) mientras que en el cantón Chambo aún no se registran solicitudes, son algunos de los datos que se puede poner como ejemplo. (Archivo Interno, 2014, p5).

Por ello también se diagnostica que no se cubre ni el 25% del objetivo propuesto, por ejemplo según el archivo interno en cuestión de los programas de erradicación de mendicidad existe un 55% de desfase en cuanto al cumplimiento del objetivo; en lo que respecta a registro de organizaciones sociales solo un 12% de seguimiento y cumplimiento además de no existir documentación de los responsables de dichos tramites que representa un 65%; Datos interesantes son aquellos relacionados con los servicios de centros infantiles si bien es cierto el 90% del personal capacitado para atender a los niños que recurren a estos centros solo el 36% continua sus estudios de tercer nivel. Por mencionar algunos de los casos inquietantes y de los servicios más recurrentes por el distrito. (Archivo Interno, 2014, pp. 34,46, 68)

Por otra parte a pesar de contar con una estructura organizativa, que se maneja por el modelo de gestión por procesos se evidencia aspectos negativos referentes a la administración estratégica interna que declinan el desempeño en la organización: en relación a atención al público se ha evidenciado que al usuario le toma más tiempo esperar que ser atendido y en algunos de los casos no son solucionados los requerimientos; por otro lado la rotación de personal sin capacitación previa genera debilidad en el nuevo cargo a desempeñar ya que no se registran responsables en los trámites y tampoco se lleva un control de seguimiento a procesos (requerimientos) de forma oportuna; en el dpto. de talento humano no se dispone de una base de datos que lleve en orden la información administrativa así como emisión de oficios, certificados, actas lo que genera retraso en la información; se requiere de capacitación técnica

continua para cumplir con los lineamientos institucionales; la actualización de base de datos en el aspecto administrativo-financiero debe ser oportuna; la evaluación y seguimiento oportuno de ejecución del PAPP es deficiente; finalmente estas debilidades encontradas fomentan retrasos en el desempeño y gestión del distrito.

2.1.1. Antecedentes Históricos

Realizando una indagación de información se encontró tesis de grado que tienen relación con la propuesta planteada aclarando que el enfoque es para instituciones sin fines de lucro; y la herramienta de gestión BSC es lo que se necesita analizar: “Aplicación de un cuadro de mando integral en un organismo del Sector público: Caso Banco Central del Ecuador” elaborado por María Fernanda Holguín Bermeo, Ecuador año 2010. En este documento se analiza las generalizadas de la gestión pública y la importancia de contar con un cuadro de mando integral en las instituciones públicas, refiriéndose a efectuar un análisis para lograr un modelo de gestión, permite la construcción de indicadores que reflejan la planificación estratégica.

“Re-implementación del Balanced Scorecard- Cuadro de Mando Integral- como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en la Dirección de la Industria Aeronáutica de la F.A.E” elaborado por Ximena Alexandra Flor Freire, Ecuador año 2011.

El trabajo constituye una investigación como aporte al mejoramiento de la Dirección de Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (DIAF), en el pilar fundamental de su Planificación Estratégica, en base a la gestión realizada por la entidad en el Año 2009 referente a la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de seguimiento y control de la Planificación Estratégica que en la actualidad constituye una realidad su utilización en las Empresas del Estado, con la finalidad de mejorar la eficiencia y calidad.

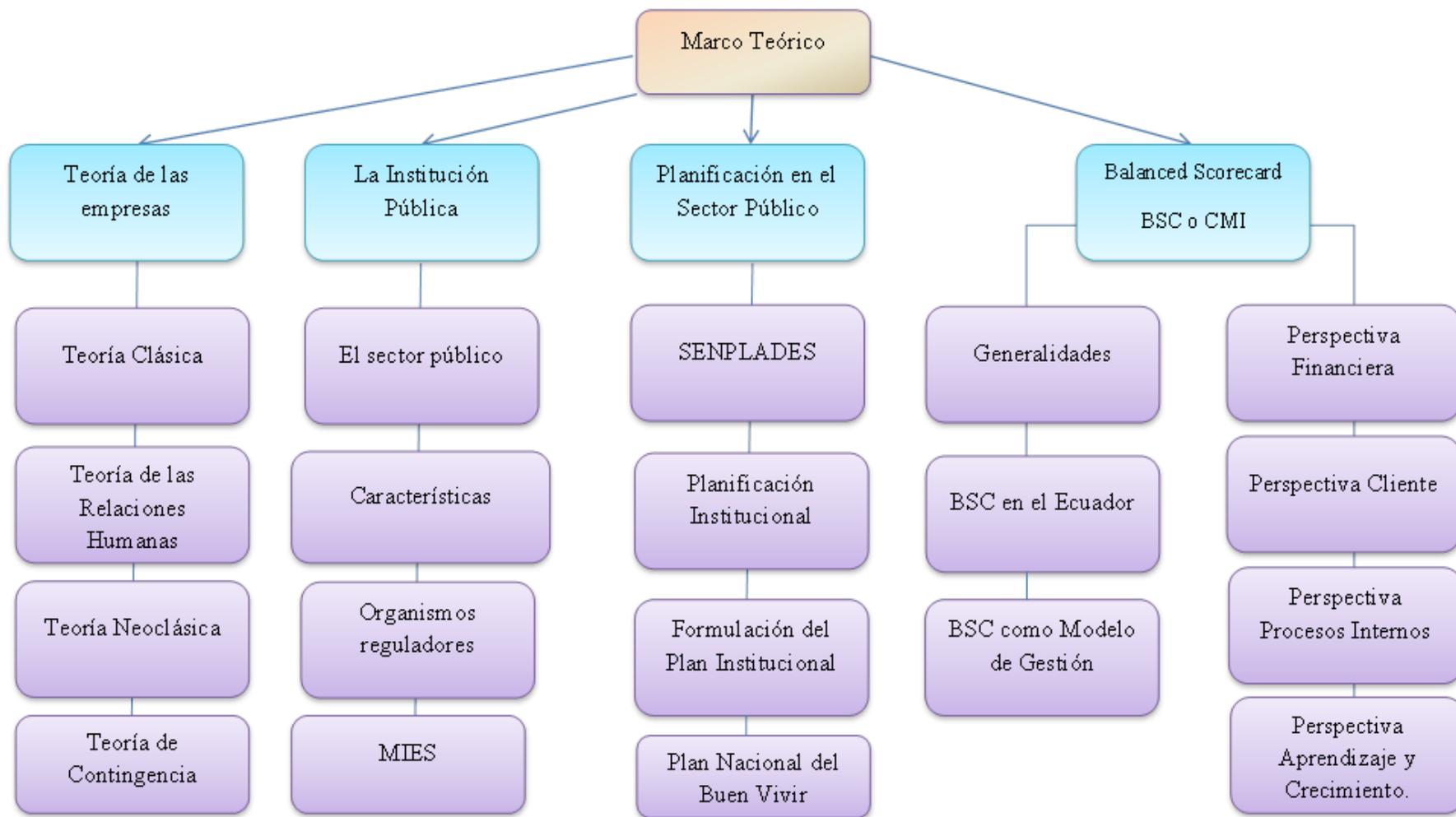


Figura 1: *Hilo Conductor*

Fuente: Autora

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), incidirá en el mejoramiento de la gestión organizacional e integral en la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES?

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- **De contenido:**

Campo: Planificación y gestión

Área: Gestión organizacional

Aspecto: CMI como herramienta de gestión

- **Espacial**

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Localidad: Calles Junín s/n y Las Palmeras

- **Temporal**

Marzo – Octubre 2014

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente toda organización gubernamental depende de gran medida de la planificación y del Plan Nacional del Buen Vivir; es por ello que las estrategias que la institución tiene direccionada para conseguir las metas y la ejecución de los programas están encaminadas hacia mencionado plan, todo las herramientas están orientados por manuales y reglamentos operacionales, que permiten la optimización del rendimiento institucional más aun cuando es una exigencia de control por parte de los organismos reguladores del estado en este caso el SENPLADES.

Este trabajo en primera instancia se justifica en base al **aporte teórico**, las instituciones que pertenecen al Estado disponen de herramientas de gestión que facilita ejecutar sus actividades como por ejemplo el GPR o Gobierno por Resultados; al mencionar el Cuadro de Mando como una herramienta de gestión que funcione dentro de las

instituciones públicas es prematuro y sobre todo aquellas dedicadas a brindar servicios debido a que la mencionada metodología hasta la fecha solo ha sido ejecutada en instituciones del sector privado y con fines de lucro.

La Dirección Distrital en su perspectiva de mantener, mejorar y fortalecer sus actividades de servicio a la ciudadanía y la necesidad de potenciar su gestión toma en consideración la propuesta de diseño de implementación del Balanced Scorecard; el mismo que permite orientar las acciones y estrategias necesarias que el distrito debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad dentro de los próximos años, por ello esta herramienta de decisión directiva y de apoyo al desarrollo distrital está encaminada a mejorar la capacidad de respuesta a los nuevos desafíos que se presentan en la sociedad, a fin de cumplir con los objetivos alineados al plan del buen vivir, a la misión y visión institucional ahorrando recursos mediante la supervisión y control de gestión de manera eficiente y eficaz.

El Distrito será el beneficiado por la investigación efectuada con el **aporte práctico** ya que se propone el proceso para el diseño de implementación del Balanced Scorecard mediante un análisis previo que le permite identificar sus debilidades y de esta manera busca lograr un grado de satisfacción coherente a la misión y visión institucional; enfocado a optimizar y direccionar de manera oportuna la toma de decisiones, control oportuno.

El **aporte metodológico** constituye la descripción detallada paso a paso del análisis y propuesta de la elaboración del BSC o CMI en la institución sin fines de lucro; identificando las áreas críticas, objetivos estratégicos y su relación con las perspectivas de la herramienta BSC a través del mapa estratégico para finalmente buscar la eficiencia, eficacia dentro del desarrollo de las actividades del distrito para cumplir con el plan del buen vivir.

En el **aporte académico** este material servirá como opción de las consultas en las fuentes de información respectiva ya que actualmente este tipo de instrumentos son herramientas en desarrollo para las empresas a nivel público y que sirven como referencia a futuro. Y la vez brindar un **aporte social** como herramienta de apoyo a la

toma de decisiones, identificando apropiadamente las técnicas oportunas para que los procesos sean ejecutados de forma eficiente, eficaz permitiendo ahorrar tiempo; contemplando las exigencias y necesidades de la institución; por lo tanto un modelo de gestión como el BSC o CMI orientado al sector público sin fines de lucro es el nuevo enfoque que se busca a nivel organizacional, además de hacer énfasis a las perspectivas que permiten actuar sobre el presente, perspectiva clientes y procesos y el futuro, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Implementar un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (CMI), para mejorar la gestión organizacional que permita lograr la eficiencia integral en la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Construir las bases conceptuales del BSC a fin de argumentar las ventajas y utilidad que proporciona la herramienta en la gestión integral.
- Realizar el diagnóstico estratégico FODA para la elaboración del mapa estratégico y determinar si permite mejorar la gestión organizacional en la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba – MIES.
- Elaborar un manual sobre la aplicabilidad del BSC como referente guía en la ejecución de actividades.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Origen

Segun Chiaventato, (2006) manifiesta que:

Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (...). La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. (p.2)

Por otro lado el mismo autor sostiene que:

La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir los objetivos comunes dependen directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia, y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. (p.10)

Para Chiavenato I., (2009) su enfoque hacia la administración radica en:

Las teorías y prácticas de la administración que condujeron al Conocimiento Organizacional actual empezaron a finales del siglo XIX y siguieron apareciendo a lo largo del siglo XX cuando surgieron las grandes organizaciones, cuya creciente complejidad generó nuevos retos. Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios, cuyo objeto era indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base a la ejecución de tareas (p.63)

2.3.1.1. Enfoque clásico de la Administración

De acuerdo a Chiaventato, (2006) señala:

F. Taylor inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo y H. Fayol desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de los principios científicos generales de la administración (...). Sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración. (p.44)

Sin embargo el autor manifiesta que:

La preocupación básica de la escuela clásica de la administración es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (...) la atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización (...) su principal característica es el énfasis en la estructura. (p.44)

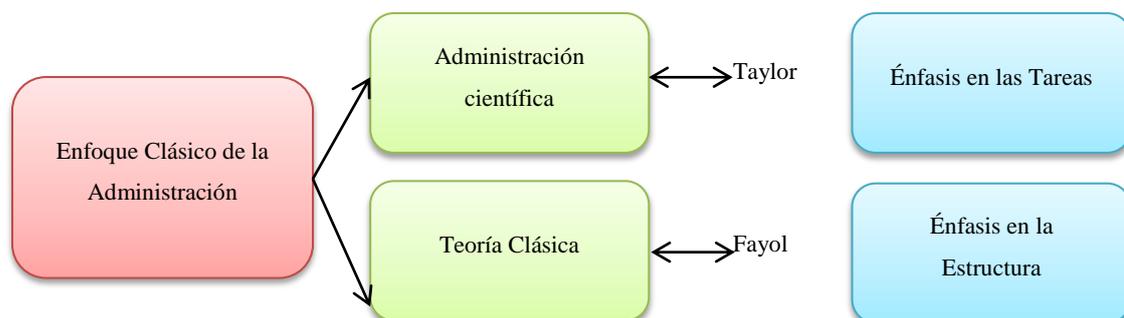


Figura 2: División del Enfoque Clásico

Fuente: Chiavenato, 2006, p.45

Chiavenato, también define que los principios de la administración científica, que según Taylor son:

- a) **Principio de Planeación:** sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos.
- b) **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más mejor, en concordancia con el método planeado
- c) **Principio de control:** controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- d) **Principio de ejecución:** asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. (p.56)

2.3.1.2. Escuela de la Relaciones Humanas

Desde el enfoque de la Escuela de Relaciones Humana Chiaventato, (2006) menciona:

La administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la tarea (Administración Científica) y la estructura organizacional (por la Teoría Clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas (...) surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales en especial la psicología. (p.84)

Para Rodríguez, (2006) los principales postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas son:

- a) La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, que puede incluso hacer que los seres humanos pasen por sobre sus propias disposiciones y que dejen de respetar las normas organizacionales.

- b) Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores, factores como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, pueden explicar comportamientos de personas que no los habrían efectuado para conseguir mayores salarios.
- c) Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.
- d) El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura, puede ser líder informal.
- e) La organización racional planificada es solo un aspecto de lo que ocurre en la organización. Se habla de ella como organización formal, para diferenciarla de la muy importante organización informal.
- f) El supervisor más efectivo es el centrado en los empleados, es decir, el que se interesa por las personas que colaboran con él. El supervisor centrado en la tarea que piensa que debe conseguir rendimiento y cumplimiento ante todo no consigue el éxito.
- g) La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.
- h) Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo, establecen reacciones a los niveles de rendimiento que les permitan mejorar su productividad o empeorarla, de acuerdo a su propia decisión colectiva (pp. 33-34)

2.3.1.3. Teoría Neo-clásica

En la Escuela Neo – Clásica Chiaventato, (2006) enfatiza que a comienzos de la década de 1950, la teoría administrativa experimentó un periodo de fuerte remodelación. (...) el

enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- Como la administración involucra una variedad de situaciones organizacionales, precisa fundamentarse en principios básicos que tengan valor predictivo.
- La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, se apoya en principios universales.

“El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. (p.126)

Para Chiaventato, (2006) expresa que las principales características de la teoría neoclásica son:

- **Énfasis en la práctica de la administración.-** esta teoría se caracteriza por hacer fuerte análisis en los aspectos prácticos de la organización, utilidad y por búsqueda de resultados concretos y palpables. Los autores neoclásicos buscan desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica.
- **Reafirmación de los postulados clásicos.-** los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dando una perspectiva flexible y amplia.
- **Énfasis en los principios básicos de la administración.-** los principios utilizados por los autores clásicos como leyes científicas en la búsqueda de

soluciones administrativas, se basan en la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

- **Énfasis en los objetivos y resultados.**- la teoría neoclásica considera a los métodos como medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza los fines y los resultados, haciendo énfasis en los objetivos y logros; en contraste de la administración científica que priorizaba los métodos y racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte en los principios de la administración. (pp. 130-131)

Además de los principios básicos de la administración que se debe ejercer en todo tipo de organización; también encontramos la eficiencia y eficacia a fin de que se ejecuten las actividades con el mejor desempeño.

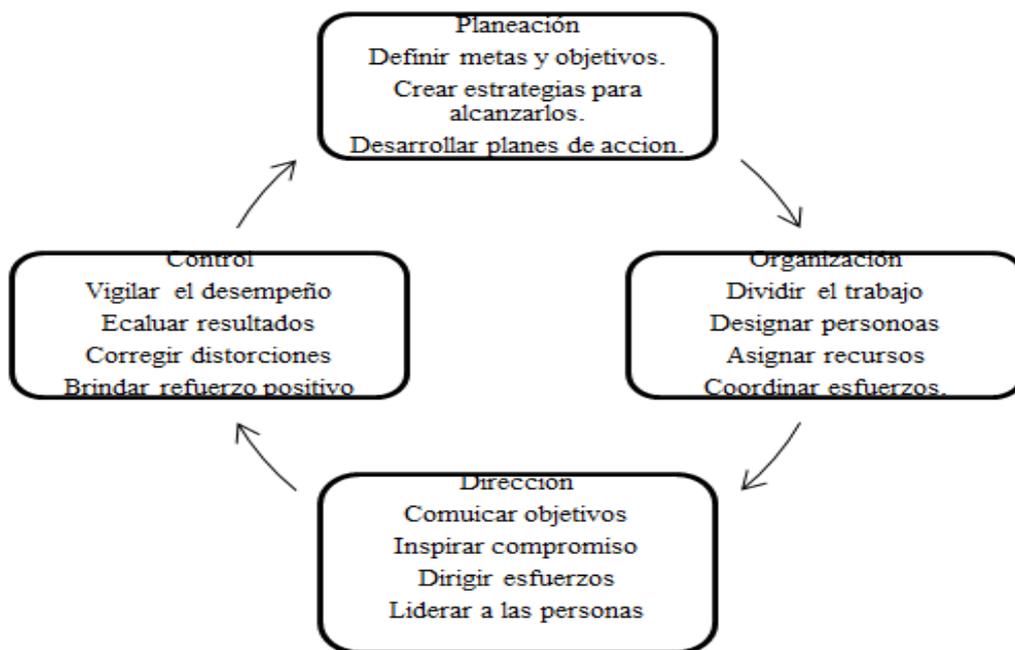


Figura 3: Las cuatro funciones administrativas

Fuente: Chiavenato, (2006. p.72)

Chiaventato, (2006) menciona dos aspectos interesantes que actualmente se utiliza con regularidad:

Eficiencia y eficacia: “La eficacia es una medida del logro de los resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso” (p.132)

Por otro lado Fleitman, (2007) define a:

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumple de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación. La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta constituyen elementos inherentes a la eficacia. (p.45)

Para los autores Pacheco, Castañeda, & Caicedo, (2002) hacen mención a:

Eficacia consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Eficacia es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno. (p.56)

“Efectividad es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos” (p.58)

2.3.1.4. Escuela de Contingencia o Situacional

En referencia a esta ideología el autor Chiavenato (2009) expresa que:

El enfoque de contingencias es amplio e integrador. Busca mantener el enfoque interno en las tareas, en las personas, y la estructura de la organización. (...) se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. (p.82) La teoría de contingencia explica la relación existente entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos.

Dentro del Enfoque Situacional existen aportes de varios representantes, sin embargo es la primera vez que se menciona el término estrategia aplicada a la empresa, es por ello que:

- **Aportes de Chandler sobre estrategia y estructura**

Para Ortiz M. (2007), Alfred Chandler se le atribuye en 1962 la introducción y desarrollo de la noción de estrategia en el campo de investigación de la historia económica de las empresas; además de iniciar con una serie de investigaciones dedicadas a señalar la importancia de las grandes corporaciones gerenciales en el crecimiento y desarrollo económico de los Estados Unidos, Gran Bretaña, y Alemania.

Alfred Chandler realiza un excelente análisis histórico puntualizando (...) que estructura es una consecuencia de estrategia, de modo que uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional; definiendo ambos aspectos de la siguiente manera:

Estrategia: es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañados por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para su consecución de dichos objetivos.

Estructura: es la organización que se diseña para administrar actividades que surgen de distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.

La teoría de contingencia contempla los siguientes aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistémica, ella es un sistema abierto.
- Las características organizacionales presentan una interacción entre sí y con el ambiente.

- Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las organizacionales son variables dependientes. (Chiaventato, 2006, pp. 394-398)

2.3.2. La Institución Pública

2.3.2.1. La Empresa Pública en el Ecuador

Es necesario hacer mención porque es importante la empresa pública, por ello:

Las primeras empresas públicas del Ecuador tuvieron su origen entre los años cincuenta y sesenta (...). Algunos ejemplos de empresas que se crearon en esta época son: Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado.

Posteriormente, en los años setenta, con el inicio de la explotación petrolera a gran escala, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones. (Jaramillo, 2011, p.32)

En 1995 se expidió la Ley del Fondo de Solidaridad, cuyo objetivo era “garantizar el buen uso y destino de los recursos provenientes de empresas estatales o concesiones de servicios públicos”. La Constitución Política de 1998 reafirmó dicho rol y estableció que este sería un organismo autónomo destinado a combatir la pobreza y a eliminar la indigencia. (Jaramillo, 2011, pp. 52-56)

2.3.2.2. El rol de las Empresas Públicas a partir de la nueva Constitución

La Constitución del Ecuador otorga al Estado la potestad de planificar el desarrollo del país y recuperar su rol protagónico como agente dinamizador de la economía. Uno de los instrumentos con los que cuenta el Estado para intervenir en la economía es la creación de empresas públicas como instrumentos de política.

De acuerdo con el Artículo 315 de la Constitución “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”(p.79)

Las empresas públicas se constituyen en instrumentos de soporte para alcanzar los objetivos de la planificación nacional, lo que les da el carácter de estratégicas en la estructura institucional del Estado. (SENPLADES, 2013, pp.32-33)

2.3.2.3. Sector Público

En la actualidad, para Holguín (2010) resulta necesario llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia y la eficacia de las acciones gubernamentales, de este modo, herramientas de administración del desempeño como el CMI son analizadas e implementadas por diversos gobiernos (...) donde presentan un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar correctamente los bienes.

Por otro lado para el mismo autor y debido a esto se han realizado varios estudios a través de la aplicación del CMI en entidades financieras, dando resultados positivos fortaleciendo la administración estratégica de los productos y servicios que ofrecen, por ello surge la necesidad de aplicar esta herramienta hacia organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro donde permite el CMI obtener un conjunto de indicadores que logran medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad. (Holguín, 2010)

Conceptualizando el sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país.

La Constitución Política de la República, (2008) en su art. 225 enuncia a los organismos que lo conforman:

El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. (p. 79)

La gobernabilidad se define como “proceso por el que los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, (...) llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto en la vida pública, como al desarrollo económico y social de la nación” (Canales Aliende, 1999)

2.3.2.4. Características

Según Holguín (2010) manifiesta que las entidades, organismos y empresas del sector público dependientes, adscritos o controlados por los dignatarios de la Función Ejecutiva se caracterizan, en general, por ser creados, modificados y extinguidos por acto de poder público; tener como propósito facilitar el cumplimiento de determinados servicios públicos, el ejercicio de actividades económicas o la realización de determinadas tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer necesidades colectivas; gozar del ejercicio de autoridad para el cumplimiento de sus propósitos; y estar financiados por recursos públicos.

2.3.2.5. Bienes Públicos

Para Holguín (2010) expresa que los bienes o servicios públicos son “beneficios colectivos a los miembros de una sociedad”; en cierto sentido, son consumidos en forma colectiva, es decir cuyo consumo por un ciudadano no reduce la cantidad de ese bien disponible para otro individuo, estos deben ser cancelados pro los usuarios de los

servicios y dirigidos por el Estado generalmente nadie puede ser excluido de disfrutar estos beneficios.

2.3.2.6. Distribución de los ingresos en el Estado

De acuerdo a Holguín (2010) los ingresos públicos pueden definirse como “la suma de dinero, bienes o especies que percibe el Estado por concepto de impuestos, derechos por la prestación de servicios públicos, productos, aprovechamientos, ingresos derivados de venta de bienes, servicios y valores, recuperaciones de capital, ingresos derivados de financiamiento y otros ingresos de capital”

Los ingresos públicos se pueden clasificar en tres criterios diferentes:

- **Atendiendo a la permanencia y durabilidad de la fuente:**
 - **Ordinarios:** Aquel que proviene de una fuente duradera, es decir, que dicho ingreso no se circunscriba un periodo determinado. Ejm: Impuesto renta y el IVA.
 - **Originarios:** los provenientes de la explotación y enajenación de los bienes de dominio público. Ejm: Los derechos y los ingresos por la venta de petróleo.
 - **Derivados:** Aquellos que provienen de la coacción ejercida por el Estado sobre los administradores y gobernados. Ejm: Impuestos.
 - **Extraordinarios:** su discontinuidad viene a ser su característica, ya que su obtención en casa caso entraña una decisión particular del estado.
- **Su inclusión o no en el presupuesto:**
 - **Presupuestario:** Aquéllos cuya fuente se encuentra prevista en el presupuesto.
 - **Extrapresupuestario:** Aquéllos que debiendo estar previstos en presupuesto no lo están.

- **Carácter con que actúa el perceptor:**
 - **Ingresos de derecho público:** el sujeto perceptor del ingreso actúa como titular del poder de imperio, en una situación de supremacía.
 - **Ingresos de derecho privado:** El sujeto perceptor del ingreso se coloca y actúa al nivel, y como cualquier otro sujeto privado.

2.3.2.7. El papel de la SENPLADES en la gestión empresarial pública

El Art. 7 de la LOEP establece que “el titular del organismo nacional de planificación, su delegada o delegado permanente, es miembro de todos los directorios de las empresas públicas constituidas por la Función Ejecutiva” (p.). La Senplades, como miembro de todos los directorios de las empresas públicas, se encarga de velar por la articulación entre la gestión empresarial y la planificación nacional.

A medida que se fueron constituyendo empresas públicas regidas bajo la LOEP, la Senplades tuvo que contar con una instancia que brindara asesoría técnica y jurídica a los delegados en directorios. Es así que, en noviembre de 2010, se creó la Dirección de Representación en Directorios y Empresas Públicas destinada a “asesorar a las autoridades institucionales en la toma de decisiones en los directorios de los cuerpos colegiados, empresas públicas y consejos en los que participa la Senplades, basándose en información técnica continua, confiable y oportuna, con sustento en las disposiciones legales vigentes” (SENPLADES, 2013, p.35)

Como organismo regulador principal está la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) la misma que regula a todas las instituciones del sector público y su deber es encaminar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro del proceso de planificación y con el fin de cumplir con los objetivos del Buen Vivir la SENPLADES, inicia el proceso de desconcentración que es trasladar los

servicios que ofrece una entidad de nivel nacional (ministerios) hacia el territorio cercano a los ciudadanos y ciudadanas a través de las zonas, distritos o circuitos.

La administración actual de las organizaciones públicas se delimitan en:

- Zona: Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos. Desde este nivel se coordina estratégicamente las entidades del sector público.
- Distrito: es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con un cantón o unión de cantones.
- Circuito: es la unidad más pequeña donde se prestan servicios públicos, corresponde a una parroquia o conjunto de parroquias. (Folleto SENPLADES, 2014, p. 12)

2.3.3. Planificación en el Sector Público

2.3.3.1. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

La planificación estatal en el Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), creada 1954. Mediante Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004 se creó la SENPLADES, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, la misma que se encarga de organizar funciones, rescatar la eficiencia y orientar las actividades hacia el logro de los objetivos del Plan del Buen Vivir.

La SENPLADES está directamente ligado a las instituciones que cumplen con los parámetros de descentralización, desconcentración y participación ciudadana; el mismo que ofrece las herramientas necesarias para fomentar los servicios y políticas públicas además de orientar a la inversión pública encaminadas al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir que es la máxima política pública del estado. (SENPLADES, 2014)

2.3.3.2. Planificación Institucional

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, (...) cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.

El proceso de planificación institucional debe ser participativo e inclusivo ya que cada servidor o servidora, desde su campo de acción, tiene una percepción distinta de los problemas y de las posibles soluciones. En el caso de instituciones con estructuras desconcentradas es fundamental que la planificación institucional involucre tanto a las y los servidores del nivel central como del desconcentrado, pues esto permitirá que todos conozcan el trabajo de los demás y la problemática existente en los otros espacios, que posiblemente son causas o efectos de la realidad de otras unidades.

La participación de las servidoras y los servidores de la institución brindará, entre otras cosas, sostenibilidad a la planificación. Es decir, logrará que, pese a situaciones de cambio, esta guarde vigencia y continuidad. (SENPLADES, 2012, p.14)

2.3.3.3. Pasos para la formulación de la planificación institucional

De acuerdo a la guía de planificación el proceso de planificación institucional involucra el desarrollo de varios pasos, de los cuales se consideran en la etapa de la propuesta del trabajo de investigación:

- a) **Descripción y diagnóstico institucional.-** Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.

- b) **Análisis situacional.-** Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.

- c) **Declaración de elementos orientadores.-** La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- d) **Diseño de estrategias, programas y proyectos.-** Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo.

Esta fase permite identificar el conjunto de acciones, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública y la determinación de recursos requeridos para este fin.

- e) **Programación Plurianual y Anual de la política pública.-** La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. En este instrumento se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales y semestrales respectivamente.

El desarrollo de la planificación institucional y su sistematización a través de la formalización de una serie de pasos, que deben estar transversalizados por el enfoque de género, étnico cultural, intergeneracional, de movilidad humana y ambiental, permitirá a cada una de las entidades públicas contar con una herramienta que clarifica la orientación y el rumbo futuro de la institución, proporcionando una base sólida para la definición de líneas de acción estratégicas y la toma de decisiones. (SENPLADES, 2012, p.16)

2.3.3.4. Plan Nacional del Buen Vivir como Política Pública

El Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, con enfoque de derechos. El Plan Nacional del Buen Vivir establece las políticas para el cambio radical del país y la construcción de un Estado Plurinacional.

Plantean importantes desafíos técnicos y políticos e innovaciones metodológicas e instrumentales. El concepto de desarrollo propuesto por el Plan enfatiza la calidad de vida como un proceso de ampliación de oportunidades y capacidades humanas, orientado a satisfacer necesidades de diversa índole, como subsistencia, afecto, participación, libertad, identidad, creación, etc (SENPLADES, 2013, pp.11-12)

El Plan es un conjunto de 12 objetivos que está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación que hace posible conocer los impactos de la gestión pública; la lógica de este sistema es comparar lo programado frente a lo realizado; dentro los ejes del cual se rige este plan es la equidad, la cultura, el territorio, aspecto agrario y el conocimiento. Con estos antecedentes la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) identifico la necesidad de otorgar una guía metodológica a las instituciones del sector público que permita direccionar y ejecutar la gestión empresarial, así como articular y alinear los objetivos planteados por la empresa con los objetivos, políticas, lineamientos al plan del buen vivir. (SENPLADES, 2014)

Para García & Valencia, (2012) definen: “Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger los medios más apropiados para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

La planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.11)

Para el autor García & Valencia, (2012) además la planeación estratégica considera cuatro puntos:

- **Porvenir de las acciones actuales.-** Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- **Proceso.-** la planeación es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, también sirve para identificar cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevaría a cabo y que se hará con los resultados.
- **Filosofía.-** la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida.
- **Estructura.-** un sistema de planeación estratégica une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo, y planes operativos (pp.11-12)

2.3.3.5. La Planificación estratégica como instrumento de Gestión

Según el autor Armijo, (2009) asevera el enfoque importante sobre:

La planeación estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia, calidad de bienes y servicios que proveen. (p. 4)

La definición de objetivos, indicadores y las metas permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base de la formulación del proyecto de presupuesto. El uso de la (PE) en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida por resultados. Algunos aspectos a considerar:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidos las responsabilidades en toda la organización por el cumplimiento de las metas y retroalimentación.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (p.7)

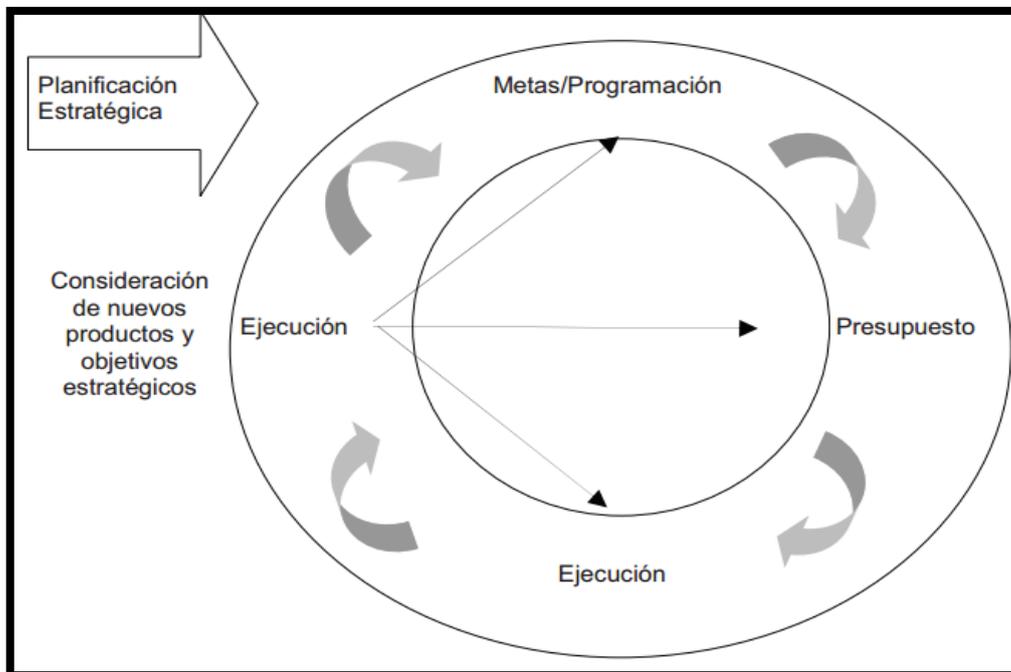


Figura 4: Ciclo de control de gestión en el Sector Público

Fuente: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público 2011

Cuando se habla de planificación estratégica está enfocado a los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y Visión, por lo tanto la PE es base o el marco para

el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. Cuando se habla de Planeación Operativa se refiere a la determinación de metas a corto plazo, lo cual permiten hacer operativas las estrategias; a partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevar a cabo.

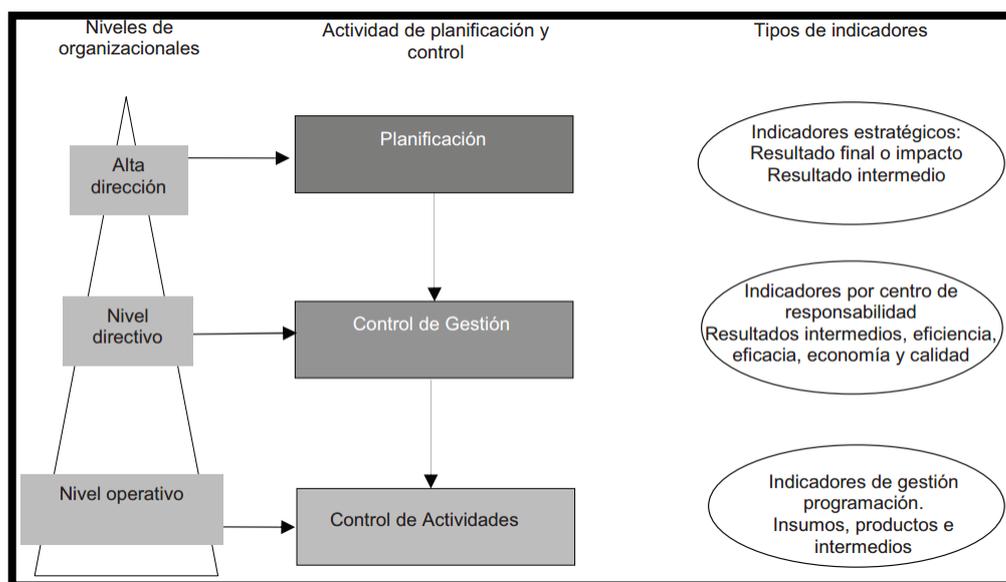


Figura 5: Actividades de planificación y tipos de indicadores

Fuente: Manual de Planificación e indicadores de desempeño en el Sector Público 2011

La Planificación Estratégica (PE) en el ámbito público debe ser una herramienta simple, útil para la toma de decisiones de los directivos y el establecimiento de prioridades institucionales. Dado que la toma de decisiones se da en distintos ámbitos de gobierno puede haber distintos enfoques y mitologías; por ejemplo a nivel de presidencia puede utilizarse desde la Planificación Estratégica Situacional, y a nivel de una Institución la definición de misión y objetivos estratégicos, metas e indicadores puede ser apoyada por una herramienta como el Cuadro de Mando Integral. (p.9)

2.3.4. El Cuadro de Mando en la Gestión Pública

Para el autor Holguín (2010), manifiesta que los objetivos del sector público que motivan el interés en la herramienta de gestión estratégica inicia con una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de servicios,

complementación de los modos de gestión existentes fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada es decir (gestión por procesos Vs gestión por funciones), facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público (...) gestión orientada a los ciudadanos que responda sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado. Sin embargo el enfoque del BSC enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento. (pp.41-42)

Las organizaciones del gobiernos y sin fines de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión; algunas de las razones que se debe considerar es el enfoque de las perspectivas no financieras donde el objetivo principal de las organizaciones del sector público es suministrar servicios y productos al público por lo que el éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, por tal motivo el BSC a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores; otro aspecto interesante es la medición del desempeño que de acuerdo al documento “National Performance Review” manifiesta que las organizaciones gubernamentales deben mantener un modelo de medición en cuanto satisfacción del cliente y así comparar la calidad del servicio; conjuntamente esta la reducción de presupuesto donde incluye a la perspectiva financiera que no puede ser ignorada dentro del enfoque en la organización pública; las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes y finalmente en busca de la eficiencia organizacional por lo que las organizaciones del estado necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible, por lo que establecer actividades que no agregan valor deben ser eliminadas sin disminuir la calidad.

2.3.4.1.Un nuevo diseño de perspectivas según CEPAL

A continuación se presentan algunas adaptaciones de las perspectivas del modelo original de CMI para adecuarlas a la realidad de las organizaciones públicas; la propuesta son dos nuevos enfoques: la perspectiva Gobernabilidad y Marco Legal.

- **Perspectiva Financiera**

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI, en el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

En el ámbito público esta perspectiva no constituye un objetivo sino que reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos. (...) enfatiza eficiencia en costos es decir la habilidad para ofrecer valor a la comunidad con el mínimo gasto.

La institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos. (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, 2013, p.11)

El análisis de esta perspectiva en función de las entidades públicas se lo hace en referencia al presupuesto; las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización. (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, 2013, p.12)

- **Perspectiva de la Comunidad**

Este enfoque contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.

Una de las críticas al modelo CMI consiste en el papel de los stakeholders en el desarrollo de las actividades de la organización. Este aspecto resulta importante en un modelo aplicable al sector público. La perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas.

Hay que destacar que la actividad pública presenta características monopolísticas es decir sin competidores. El éxito de una entidad pública se cifra en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios.

Es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad).

- **Perspectiva procesos internos**

Esta perspectiva centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se define como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos

una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de feedback.

Esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión.

- **Perspectiva de Innovación, Formación y Organización**

Para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad. se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

- **Perspectiva de Gobernabilidad**

La intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con distintos grupos de interés (*stakeholders*) para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos

La aprobación de los planes plurianuales y, especialmente, de la ley del presupuesto anual constituyen los casos más emblemáticos, pues van precedidas de un intenso

proceso de negociación que le sirve al gobierno para contrastar su nivel de gobernabilidad.

Es preciso resaltar que estos mismos grupos que autorizan el presupuesto, los planes y todas las propuestas de alteración del marco legal presentadas por el gobierno, exigirán una posterior rendición de cuentas de los resultados alcanzados.

- **Perspectiva del Marco Legal**

Uno de los pilares del Estado de Derecho consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. El principio de legalidad en la gestión pública enfatiza que sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado.

El Marco legal no constituye una perspectiva exógena respecto de las actividades gubernamentales, pues el propio gobierno, ya sea por iniciativa del poder ejecutivo, ya por medio de sus líderes en los órganos parlamentarios, presenta dentro de este marco propuestas de modificaciones que le permitan o faciliten la implementación de sus planes y la potenciación de los resultados.

Evidentemente, las alteraciones dentro del Marco legal dependen sobremanera del desempeño del gobierno en la dimensión de la Gobernabilidad, es decir, de la obtención de un respaldo mayoritario que permita su ejecución. (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, 2013, p.18)

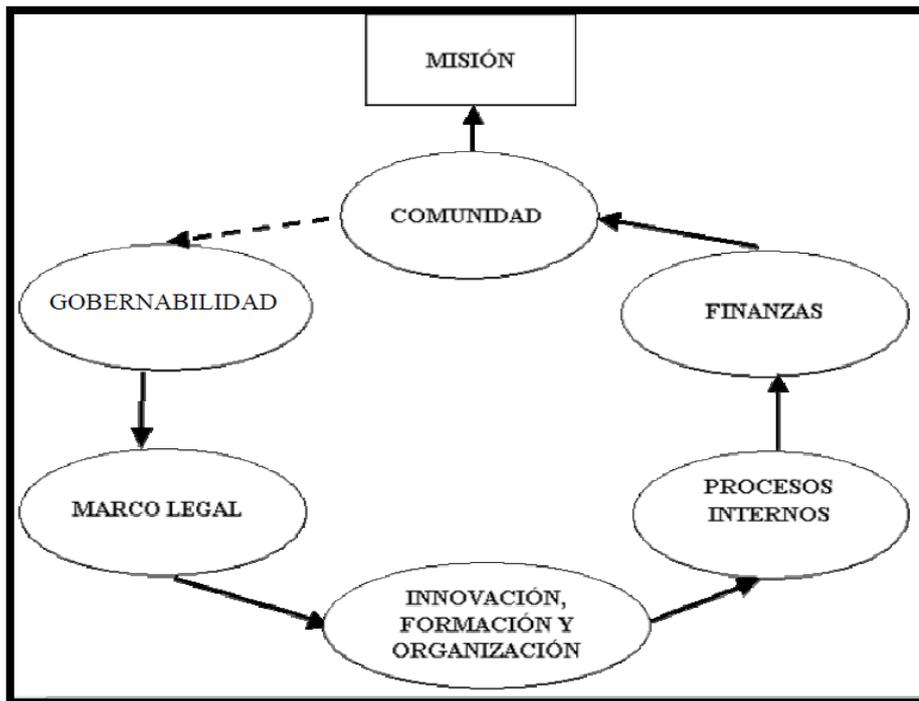


Figura 6: Propuestas Modelo CMI para el Sector Público

Fuente: Una nueva visión del CMI para el Sector Publico (p.17)

2.3.4.2. La Evolución reciente de la gestión pública

Resulta cada vez más latente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como New Public Management (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, citado de Mora y Vivas, 2001, p. 8).

Hay que tomar en cuenta la diversidad de las organizaciones estatales aquellas que tienen fines de lucro y aquellas que se encargan de prestar servicios a la ciudadanía por ello:

Para la mayoría sus objetivos no están claros, las prioridades son polémicas, los ambientes externos son turbulentos y no hay un sentido claro de lo que es la misión. Para el primer grupo la medición del desempeño constituye un aspecto de su cultura que reviste particular importancia, mientras que para el segundo resulta más complejo aceptar el uso de indicadores de gestión (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, citado de Radín, 2002, p. 2).

A fin de optimizar la asignación de los recursos presupuestarios, maximizando el beneficio de la mayor parte de la población y frustrando las aspiraciones del menor número posible de ciudadanos, la gestión pública debe enfocar aquellas actuaciones que efectivamente presenten resultados palpables y alineados con los objetivos estratégicos planteados, (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, citado de Drucker, 1999, p. 82).

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal:

Conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). (Barros Da Silva Filho & Rodríguez González, 2013, p.6)

2.3.5. Balanced Scorecard como modelo de Gestión

De acuerdo al autor Holguín (2010), el BSC como modelo de gestión organizacional tiene como objetivo comunicar la estratégica de la organización hacia sus diferentes niveles operativos y de éste modo reflejarla en los procesos del negocio.

Este modelo de gestión parte de un principio enunciado como “solo se puede gestionar lo que se puede medir”, es una herramienta que traduce la estrategia en acción; como sistema de gestión incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio, considerando uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años.

El BSC traduce la estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.



Figura 7: Implementación de la Estrategia a nivel organizacional

Fuente: Adaptado de Holguín, B (2010)

2.3.5.1. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cambio que se ha experimentado en la filosofía gerencial, en la estrategia y en los métodos organizacionales requiere que la evaluación de la calidad de la gestión rebase lo contable y financiero; el Cuadro de Mando Integral aunque sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, sus objetivos y sus indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas bien diferenciadas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Los factores críticos de éxito no solo están ligados a la optimización de costes, sino también a variables como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, el

servicio al cliente, las habilidades de los empleados. (Pacheco y cols. 2002, pp142-143)

Para los doctores Kaplan & Norton, (2011) el BSC, tiene como objeto fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de las cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, desarrollo y crecimiento; en efecto el Cuadro de Mando Integral evolucionó de un sistema de indicadores mejorado y hoy por hoy se ha convertido en un sistema de gestión central (p.14)

Para el autor Baraybar, (2010) el CMI lo define como:

Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” o de una forma más sintética lo definiremos como la “Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor (pp.10-11)

“El Balanced Scorecard es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financieros y no financieros representativos de la estrategia de una unidad de negocio bajo el planteamiento actual de dirección estratégica y de gestión competitiva” (Muñoz Torres & De la Cuesta González, 2010, p.25)

- **Elementos del Balanced Scorecard**

Para evaluar la herramienta del BSC se debe tener presente los elementos que lo componen; para los autores Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, (2012) enuncian:

- **Misión, Visión y Valores**

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización.

Visión: ¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa? es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser.

Misión: es el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar (la visión) y para que dicho enunciado sea efectivo; entonces explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para que trabajan los que colaboran con y en ella; la misión del Estado es la consecución del bien común.

Valores: se puede definir como la “manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a las que atribuye dicho valor. (Holguín Bermeo, 2010, p. 37)

– **Perspectivas**

El Balanced Scorecard transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas:

- a) **Perspectiva Financiera:** ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa y su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
- b) **Perspectiva del Cliente:** En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.
- c) **Perspectiva del Proceso Interno:** En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las acciones se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

d) **Perspectiva Formación y Crecimiento.** La cuarta perspectiva del BSC, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización provienen de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto (Francés, 2006, pp.205-215)

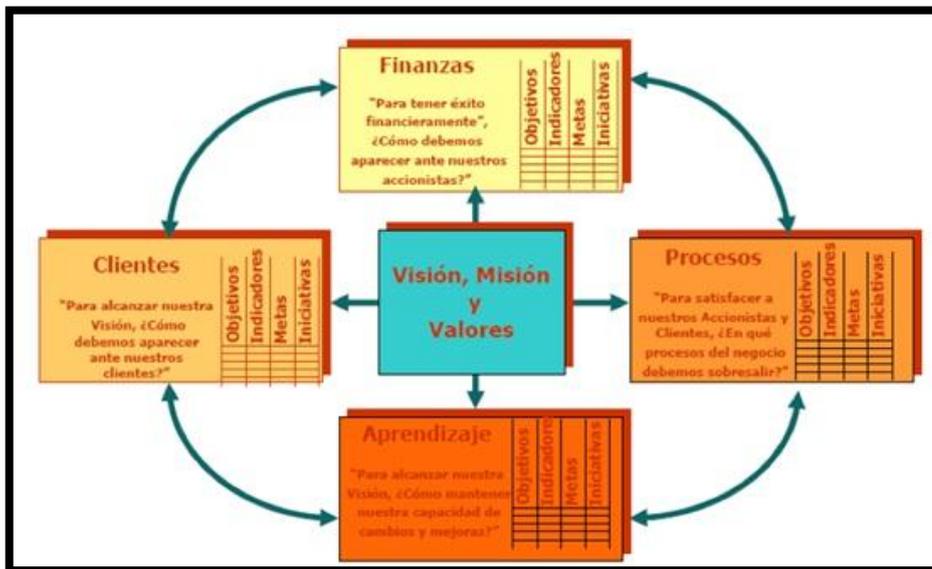


Figura 8: Perspectivas relacionadas al BSC

Fuente: Kaplan y Norton, 2004

– **Objetivos Estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión) su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

- **Objetivos estratégicos:** también llamados objetivos generales son aquellos que se pretende lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle.
- **Objetivos operativos:** también conocidos como objetivos funcionales, operacionales, de desempeño o de eficiencia, estos deben acogerse a la planificación estratégica del mismo modo que lo hacen los establecidos por la dirección general (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, p.221)

Los objetivos estratégicos definen ¿Qué? se va a lograr y ¿Cuándo? serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación. y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión. (Holguín Bermeo, 2010, p. 37)

– Mapas Estratégicos

Para los doctores Kaplan & Norton, (2011) expresan:

El mapa estratégico conlleva un “conjunto de hipótesis condiciones o de causa – efecto en base a la información recopilada sobre el entorno y la empresa”. La hipótesis se expresa en objetivos ubicados en cuatro diferentes perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores para poder gestionar.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (pp.60-62-83)

La estrategia es un conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su constitución “Quiénes somos”, del mercado en el que se competirá

“Dónde operará”, la forma en que competirá “Cómo Operará” y las metas y objetivos que se propone alcanzar “Qué quiere conseguir”. En otras palabras, estrategia es el plan de trabajo detallado de la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas. Pero también requiere de la participación de todos los miembros de la institución para que estén comunicados y saber como trabajar (Holguín Bermeo, 2010, p.39)

– **Indicadores y Metas**

Indicadores: también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Constituyen la herramienta principal para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

Metas: son el valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Las metas, como las acciones que implican el cumplimiento de los objetivos deben ser realizables y definirse para un periodo de tiempo que permita la corrección de desviaciones para el cumplimiento de los objetivos.

La definición de metas dentro del proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral tiene una importancia vital, ya que es el momento en el cual se materializa el compromiso de los recursos humanos (Martín Peña & Reyes Recio, 2011, p.234)

– **Iniciativas Estratégicas**

Son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos.

Los objetivos y metas no se alcanzan simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. Las iniciativas crean resultados,

de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas (Kaplan & Norton, 2011, p.85)

- **Responsables y recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Los responsables son actores que responden por el desarrollo del plan de acción. La organización debe proporcionar recursos escasos – personas, financiación y capacidad a cada programa de acción. (Herrera, 2011, p.171)

- **Planes y presupuestos**

Los planes: Los planes individuales se identifican de acuerdo con su periodo de tiempo, en años, para el que se establece el plan.

A corto plazo suele ser de un año plazo que coincide con el periodo fiscal, son los que contienen mayor detalle en relación con los objetivos, metas y recursos en los cuales se plasma la estrategia. El de mediano plazo oscila entre tres y siete años según sean las características de la empresa; y su entorno con cinco años como el lapso más frecuente estos planes se establecen metas, recursos anuales para cada año comprendido en el horizonte de planificación. Y el de largo plazo oscila entre diez y veinte años (Francés, 2006, pp.286-287)

Presupuesto: es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para identificar los resultados de la empresa en un periodo determinado (Ortiz Salmerón, 2013, p.318)

- **Matriz Estratégica**

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia

apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Hay dos tipos de matrices:

- **De posicionamiento:** ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera.
- **Matrices de evaluación:** posicionando o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (F y D) o externos (O y A), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada.

Las matrices son solo herramientas de diagnóstico y nunca hay que considerarlas criterios de decisión.(...) permiten elaborar pronósticos orientativos. El cuadro de mando debe establecer un equilibrio entre los indicadores de rendimiento financiero y no financiero, al igual que entre las medidas internas y externas, estableciendo medidas de control desde cada uno de los puntos importantes.

Es evidente que el CMI es una técnica de gestión y planificación que ha tenido gran influencia en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna; el cuadro de mando no es una simple acumulación de indicadores más o menos desconectados entre sí; sino que cada medición de la actividad escogida es porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección general de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causa-efecto. (Alabarta Andreu & Martínez - Vilanova Martínez, 2011, pp.76-78)

2.4. IDEA A DEFENDER

2.4.1. General

Si se implementa un modelo de gestión basada en la metodología del Balaced Scorecard, se propone una herramienta de gestión integral que permita medir la eficiencia organizacional de la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba –MIES.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

Modelo de gestión BSC

2.5.2. Variable Dependiente

Herramienta de gestión para medir la eficiencia organizacional

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo es de tipo mixto, es decir el tipo de investigación que se utilizó fue tanto cualitativa porque se investigó sin mediciones numéricas considerando encuestas, entrevistas, descripciones de procesos, puntos de vista de investigadores, y cuantitativa, porque en el proceso de indagación e investigación también se recurrió a las mediciones numéricas, utilizando la observación de procesos en forma de recolección de datos y analizando para dar respuesta a las inquietudes de investigación, además de los inconvenientes que surgieron; es por ello que la investigación está enfocada en una metodología analítica

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo de titulación fue de tipo descriptivo, explicativo y bibliográfico documental; los mismos que facilitaron identificar los criterios en cuanto al Balanced Scorecard para luego medir la relación entre las variables utilizadas y sostener la utilidad de esta herramienta de gestión en la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba – MIES.

- **Estudio Exploratorio:** Este tipo de estudio presenta una visión general y aproximada del problema identificado en la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba – MIES que anteriormente no ha sido evaluado.
- **Estudio Explicativo:** Estudiará las variables del problema formulado y su influencia en otras variables con la finalidad de instaurar si existe una relación causa – efecto.
- **Bibliográfico Documental:** Servirá para la búsqueda de información escrita necesaria en el sustento del marco teórico y demás factores o recursos sujetos a investigación.

3.3. POBLACION Y MUESTRA

3.3.1. Población

Población es el conjunto de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado comprendido en el problema, teniendo en cuenta homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad. (Benitez, 2012, p.56). La población total de la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba- MIES se detalla a continuación en un cuadro explicativo:

Tabla 1:
Población del Distrito MIES

VARIBLES	CANTIDAD
Dirección Distrital	32
Oficina Distrital Alausí	4
Unidad de Apoyo Familiar (UAF)	10
Gerontológico	17
Casa Hogar	20
CIBV Directo	12
CIBV	149
CNH	95
Plan Familia	21
Mi Espacio Juvenil	2
Total	362

Fuente: Secretaria de Talento Humano del Distrito

3.3.2. Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, del cual se recolectan los datos. La muestra es una unidad de análisis o un conjunto de elementos sobre la cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativa del universo. (Benitez, 2012, p.56). El tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente formula:

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

Donde,

n= Tamaño de la muestra

e= Error de estimación

Z= Valor de tablas de la distribución normal estándar

N= Tamaño de la población

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

Tabla 2:

Tamaño de la muestra Distrito MIES

$$n = \frac{(1,96)^2(0,90)(0,10) * 362}{(0,06)^2 * 361 + (1,96)^2 * 0,90 * (0,10)}$$
$$n = \frac{(3,8416) * (0,90) * (0,10) * 362}{(361 * 0,0036) + (3,8416) * (0,90) * (0,10)}$$
$$n = \frac{125,159328}{1,645344}$$

n = 76 tamaño de la muestra

Fuente: Autora

Como resultado de la aplicación de la fórmula anterior, se obtuvo una muestra de 76 servidores públicos a encuestar, se trabajó con un margen de error del 0.06%.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizó los siguientes métodos que se detalla a continuación:

- **Método Inductivo:** Mediante la utilización de este método se obtendrá conclusiones generales a partir de los indicios particulares.
- **Método Deductivo:** A través de este método se consideró los indicios particulares para llegar a una conclusión general del tema a tratar.

- **Método Analítico:** Ayudó a analizar, examinar los procesos, enfocándose en el problema en donde se comprendió parte por parte el funcionamiento y la utilidad del Balanced Scorecard.
- **Método Sintético:** Permite sintetizar las cosas es decir partiendo del problema, en donde se comprenda en un todo a través de la unión de las partes, y así definir al Balanced Scorecard.

3.4.2. Técnicas

La recolección de datos depende en gran parte el tipo de investigación y del problema planteado para la misma.

- **Observación Directa:** es la más común de las técnicas de investigación, la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la sistematización de los datos.
- **La documentación:** son portadores de información, testimonios que pueden ser pertinentes a un problema, se caracteriza por el empleo de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos que se dividen a su vez en libros, revistas, archivos públicos, archivos privados, prensa, anuarios, registros, censos, estadísticas, cartas. (Romero Rodríguez, 2010. pp. 87-88)

3.4.3. Técnicas de Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario interpretarla por lo que se procede a organizarla y así llegar a las conclusiones y recomendaciones en respuesta a la idea a defender, evaluando, analizando, comparando y presentando de manera que realmente lleven a la afirmación o negación de la idea a defender.

- **Tabulación:** es una parte del proceso de análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en diversas categorías.
- **Interpretación:** aquí se analiza los resultados obtenidos y si resultaron o no, por lo que la “expresión de la relación existente entre los fenómenos”. Esto es la relación perfecta se mide en términos cuantitativos. (Romero Rodríguez, 2010, pp. 105-106)

3.4.4. Instrumentos

Cuestionarios aplicados a los servidores públicos y a los usuarios asistentes a la institución. Fichas y documentos electrónicos que contendrán la información adquirida mediante la investigación en fuentes electrónicas e internet. Esquemas para elaborar el análisis FODA y determinar variables a estudiar.

3.5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas al grupo de estudio

ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS QUE ACUDEN A LAS INSTALACIONES DEL DISTRITO MIES

1. La frecuencia de su asistencia a la institución para acceso al servicio

*Tabla 3:
Frecuencia*

FRECUENCIA	Nº	%
SIEMPRE	20	26%
CASI SIEMPRE	35	46%
A VECES	10	13%
NUNCA	11	15%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo Riobamba MIES

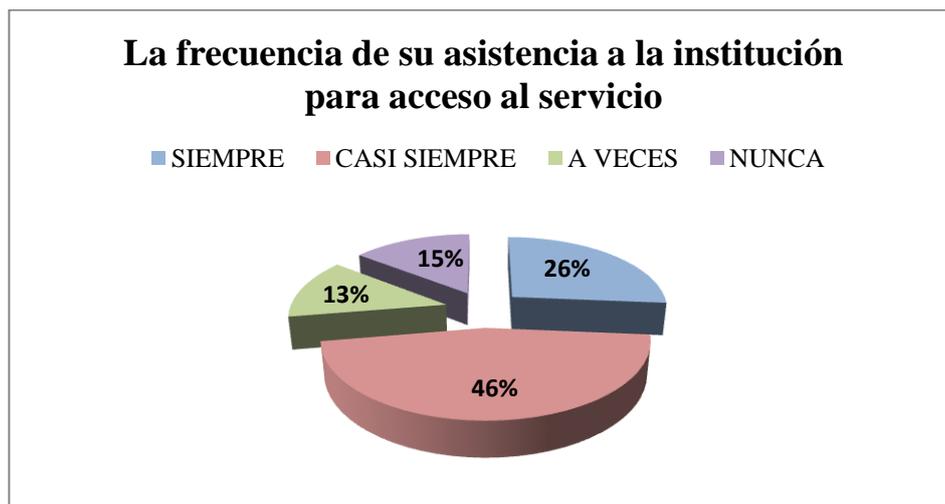


Gráfico 1: Frecuencia de asistencia de usuarios para acceso al servicio

Análisis: El 26% de los encuestados declara que siempre acude al distrito, un 46% acude casi siempre, un 13% manifiesta que a veces y un 15% manifestó que nunca.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que asisten a las instalaciones del distrito se determinó que el 26% acuden siempre a las instalaciones por solicitud servicios; el 46% acude a las instalaciones del distrito casi siempre, a fin de continuar con el acceso a los servicios; mientras que entre el 13% que a veces acuden y el 15% es nunca ya que no obtienen respuesta.

2. El servicio brindado satisface sus necesidades

Tabla 4:

Frecuencia

FRECUENCIA	Nº	%
SIEMPRE	45	59%
CASI SIEMPRE	30	40%
A VECES	1	1%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

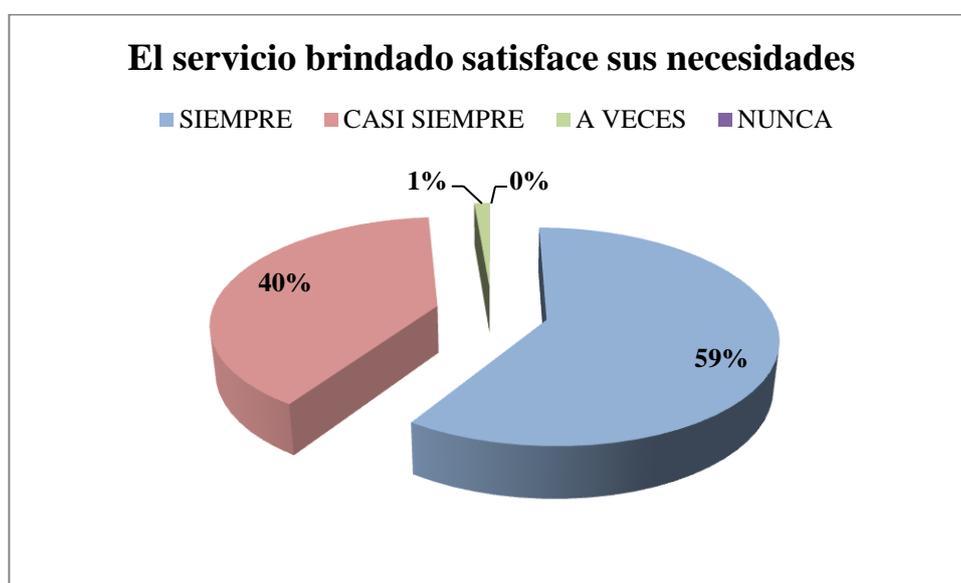


Gráfico 2: Satisfacción del servicio brindado

Análisis: El 59% de los encuestados declara que siempre el servicio satisface sus necesidades, un 40% manifiesta que casi siempre y el 1% manifiesta que a veces.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que asisten a las instalaciones del distrito se determinó que el 59% siempre satisface sus necesidades con los servicios que dispone el MIES, para un 40% casi siempre satisface y esto se aclara debido a las descalificaciones por múltiples resoluciones que se emiten a nivel central. Y el 1% es aquel grupo de usuarios que han sido removidos o eliminados de la lista de beneficiarios.

3. Se siente acogido por la atención brindada

Tabla 5:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	56	74%
CASI SIEMPRE	20	26%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

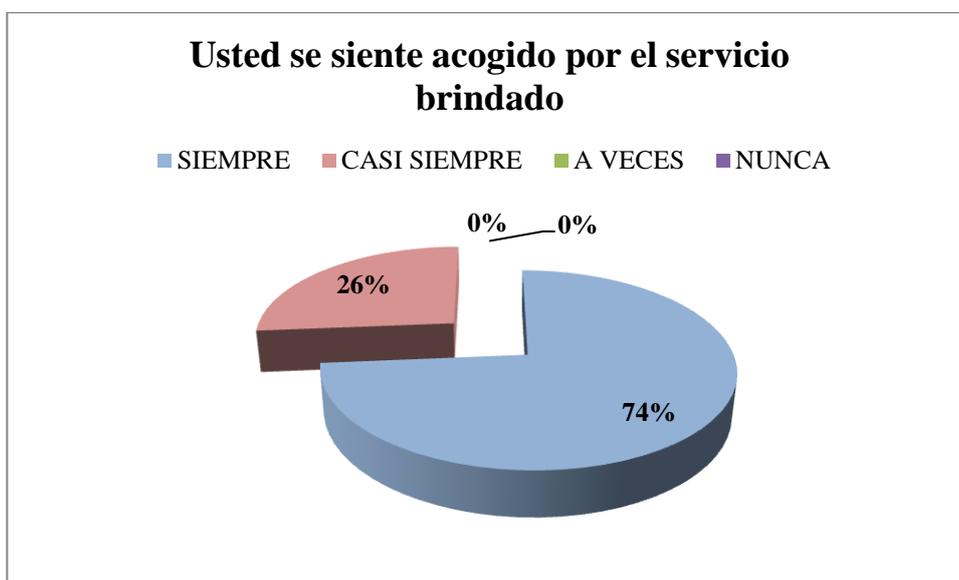


Gráfico 3: Acogida por el servicio brindado

Análisis: El 74% de los encuestados declara que el servicio siempre satisface sus necesidades, un 26% manifiesta que casi siempre.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que asisten a las instalaciones del distrito se determinó que el 74% siempre siente la acogida dentro de las instalaciones, por lo tanto el confort y el ambiente los tranquiliza; por otro lado el 26% en algún momento ha experimentado algún inconveniente por ello declaran que casi siempre se siente acogidos.

4. Recibe Usted atención adecuada por el personal que labora en Balcón de servicios:

Tabla 6:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	56	74%
CASI SIEMPRE	12	16%
A VECES	8	10%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

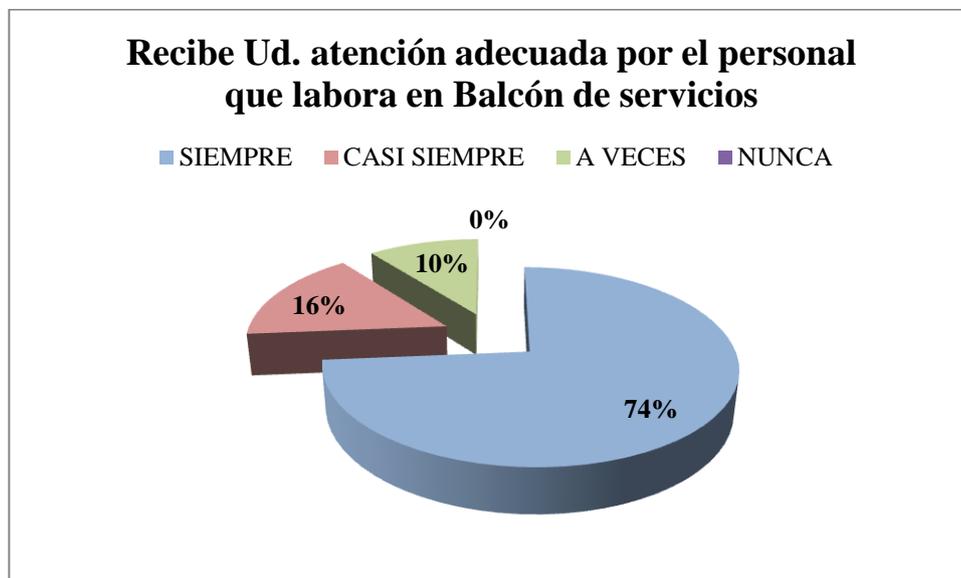


Gráfico 4: Atención adecuada por el personal del distrito

Análisis: El 74% de los encuestados declara que la atención brindada siempre es muy buena, el 16% dicen que casi siempre es bien atendido y un 10% expresa que a veces recibe buen servicio.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que el 74% siempre recibe un buen trato por parte de la unidad Balcón de servicios; el 16% declara que casi siempre recibe buen trato; sin embargo un 10% determina que a veces recibe buena atención porque se considera mejorar este aspecto.

5. Recibe Ud. atención adecuada por el personal de labora en Guardianía

Tabla 7:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	60	79%
CASI SIEMPRE	12	16%
A VECES	4	5%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

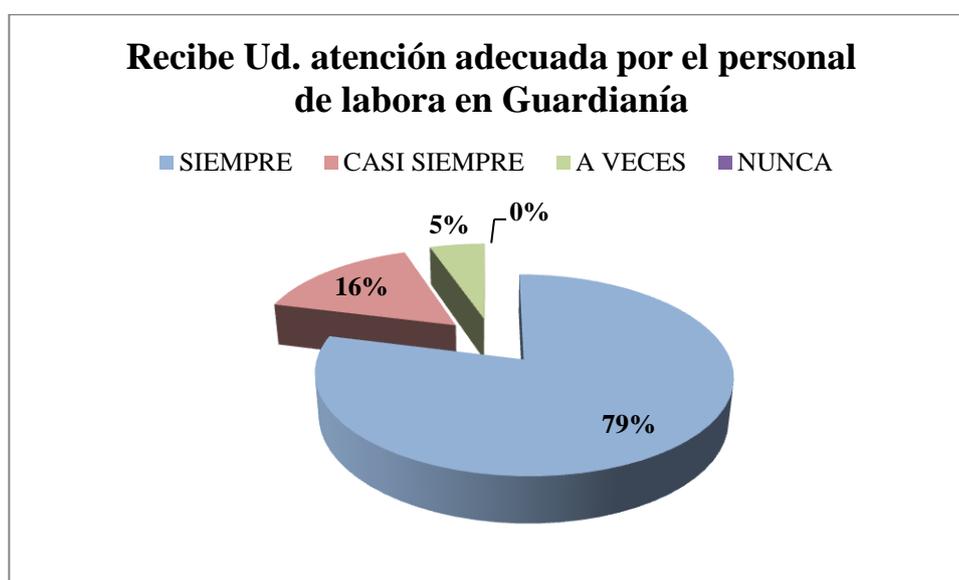


Gráfico 5: Atención adecuada por el personal de apoyo Guardianía

Análisis: El 79% de los encuestados declara que la atención brindada siempre es muy buena, el 16% dicen que casi siempre es bien atendido y un 5% expresa que a veces recibe buen servicio.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que el 79% siempre recibe un trato por parte del personal de Guardianía; el 16% declara que casi siempre recibe buen trato; sin embargo un 5% determina que a veces recibe buena atención. Aclarando que los operarios de este servicio dan seguridad al distrito, pero también están en la capacidad de ayudar y dirigir a los usuarios dentro de las instalaciones.

6. Recibe Ud. atención adecuada por el personal de labora Unidad Talento Humano

Tabla 8:

Frecuencia

FRECUENCIA	Nº	%
SIEMPRE	65	85%
CASI SIEMPRE	5	7%
A VECES	6	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

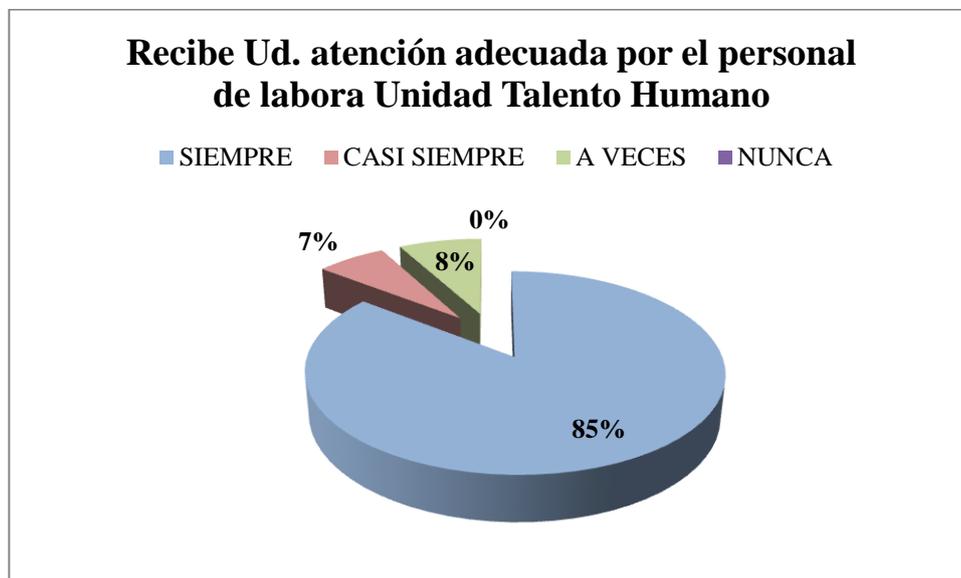


Gráfico 6: Atención adecuada de Talento Humano

Análisis: El 85% de los encuestados declara que la atención brindada siempre es muy buena, el 7% dicen que casi siempre es bien atendido y un 8% expresa que a veces recibe buen servicio.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que el 85% siempre recibe buen trato por parte del personal de Talento Humano; el 7% declara que casi siempre recibe trato cordial; sin embargo un 8% determina que a veces recibe buena atención; hay que aclarar que en el departamento laboran 2 personas por lo tanto las observaciones se dan para ambos funcionarios.

7. Recibe Ud. atención adecuada por el personal de labora en Secretaría

Tabla 9:

Frecuencia

FRECUENCIA	Nº	%
SIEMPRE	57	75%
CASI SIEMPRE	5	6%
A VECES	12	16%
NUNCA	2	3%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

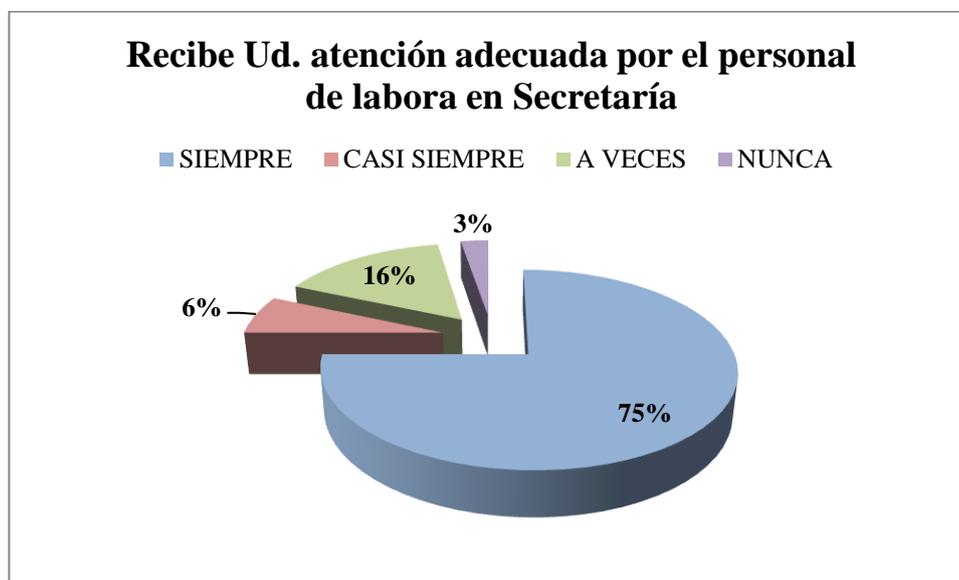


Gráfico 7: Atención adecuada por el personal de Secretaría

Análisis: El 75% de los encuestados declara que la atención brindada siempre es muy buena, el 6% dicen que casi siempre es bien atendido y un 16% expresa que a veces recibe buen servicio y un 3% considera que no ha sido atendido como se debe.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que el 75% siempre recibe un trato cordial por parte del personal de la secretaria; el 6% declara que casi siempre recibe buen trato; sin embargo un 16% determina que a veces recibe buena atención y un 3% manifestó que nunca recibió buen trato; es necesario determinar porque el agravio hacia los clientes y también hay que considerar si estuvo o no la titular del puesto.

8. Recibe Ud. atención adecuada por el personal de labora en Dpto. Financiero

Tabla 10:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	48	63%
CASI SIEMPRE	22	29%
A VECES	6	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

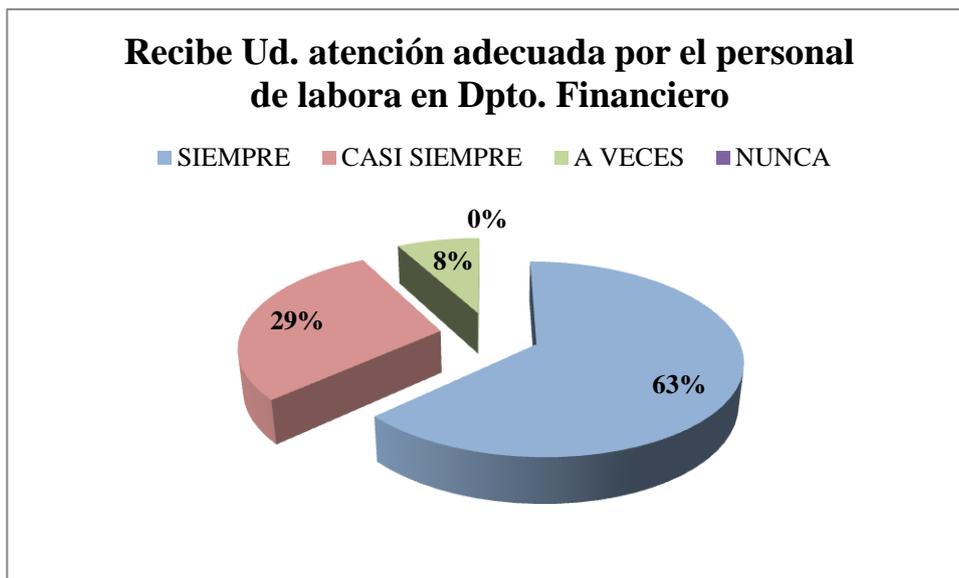


Gráfico 8: Atención brindada por el personal del Dpto. Financiero

Análisis: El 63% de los encuestados declara que la atención brindada siempre es muy buena, el 29% dicen que casi siempre es bien atendido y un 8% expresa que a veces recibe buen servicio.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que el 63% siempre recibe un trato cordial por parte del personal de la unidad financiera; el 29% declara que casi siempre recibe buen trato; sin embargo un 8% determina que a veces recibe buena atención; también hay que recalcar que en la unidad financiera laboran 3 servidores públicos.

9. Atienden sus requerimientos en el tiempo estimado

Tabla 11:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	20	26%
CASI SIEMPRE	43	57%
A VECES	10	13%
NUNCA	3	4%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

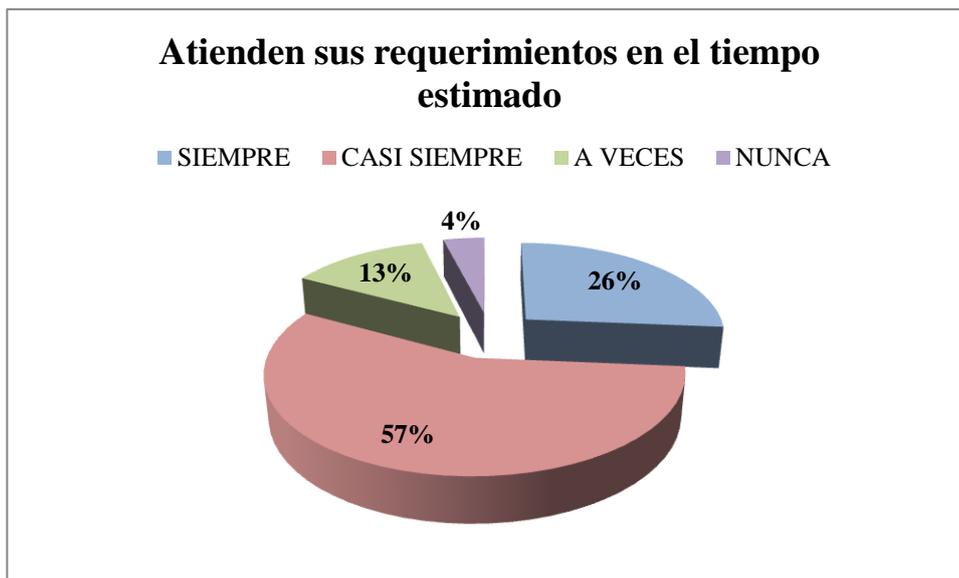


Gráfico 9: Atención a los requerimientos en el tiempo mínimo.

Análisis: El 26% de los encuestados declara que el tiempo en ser atendido es el necesario; por otro lado un 57% expresa que casi siempre el tiempo es más de lo necesario, un 13% manifiesta que el tiempo se extiende y un 4% deserta del servicio para no esperar.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito y que toman su turno para ser atendidos se determinó que el 26% siempre es atendido en el tiempo de 30 minutos; por otro lado el 57% de los usuarios deben esperar más del tiempo normal; en ocasiones un 13% tiene que esperar mucho y un 4% nunca es atendido en el tiempo normal, por lo que desisten de esperar y se ausentan.

10. El personal que labora es competente

Tabla 12:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	43	57%
CASI SIEMPRE	33	43%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

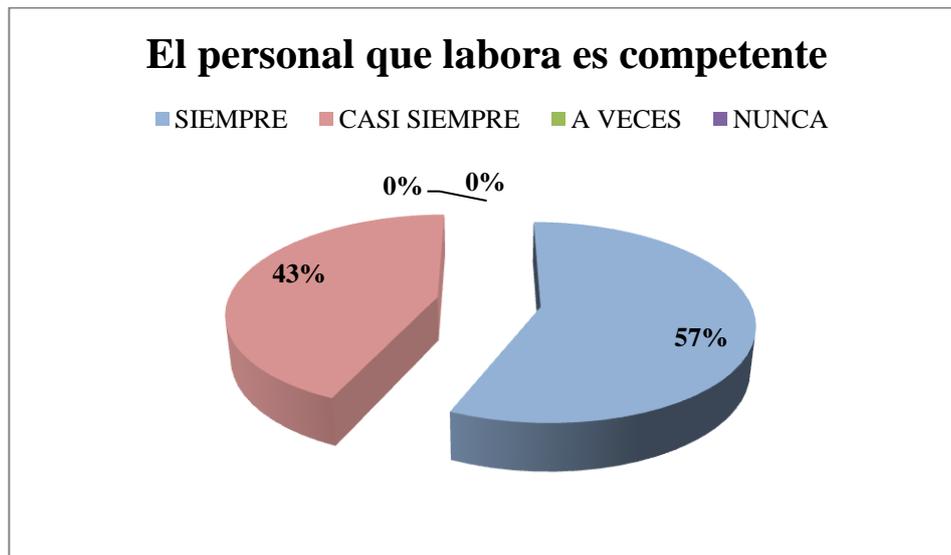


Gráfico 10: Personal Competente

Análisis: El 57% se expresa a favor de que el personal es competente y un 43% declara que casi siempre.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que según el 57% usuarios tienen el criterio que los servidores siempre ejecutan sus labores de manera competente; por otro lado un 43% de usuarios creen que casi siempre los servidores públicos son competentes en su trabajo.

11. Se cumple con el horario establecido en la institución

Tabla 13:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	47	62%
CASI SIEMPRE	23	30%
A VECES	6	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

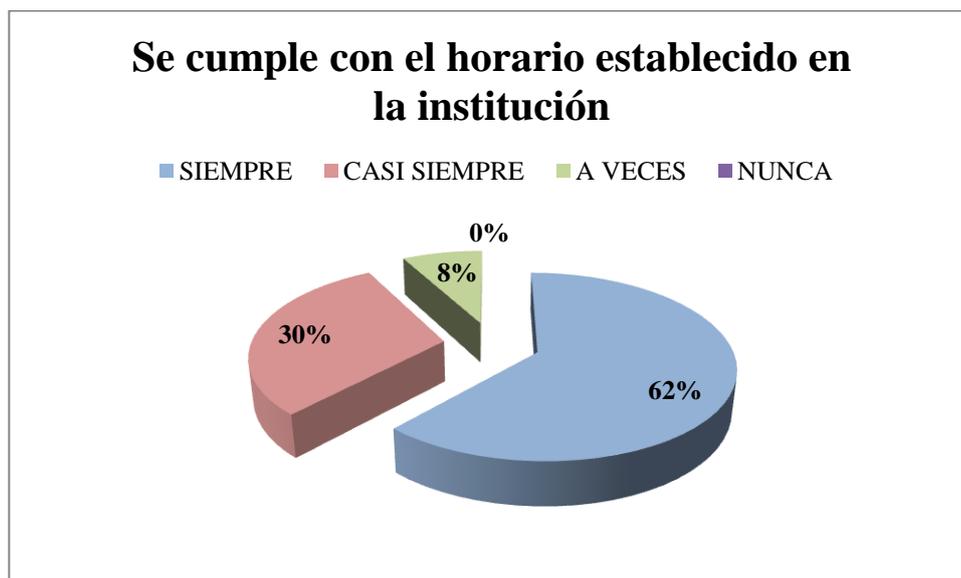


Gráfico 11: Cumplimiento de horarios

Análisis: El 62% se expresa que si se cumple con los horarios; un 30% manifiesta casi siempre se cumple y un 8% expresa que a veces se cumple.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que según el 62% de usuarios detecto que siempre cumplen el horario; un 30% casi siempre lo cumple y un 8% a veces cumplen; solo se registran pero no permanecen en la institución por lo que el nivel de ausentismo debe disminuir.

12. Los servicios se ofrecen con facilidad y a la brevedad posible

Tabla 14:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	25	33%
CASI SIEMPRE	37	49%
A VECES	14	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

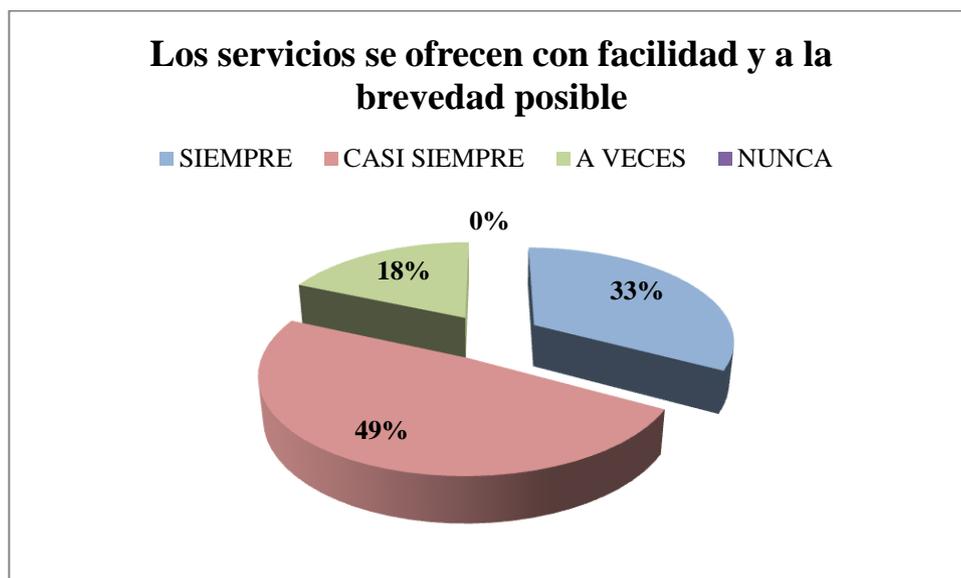


Gráfico 12: Facilidad y brevedad de acceso a los servicios

Análisis: El 33% se expresa que si tienen acceso a los servicios, un 49% manifiesta que casi siempre accede a la brevedad posible y un 18% a veces logra tener acceso.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que tienen acceso a las instalaciones del distrito se determinó que según el 33% de usuarios tienen facilidad para acceder a los servicios, un 49% casi siempre tiene acceso y es atendido y finalmente un 18% señala que a veces logra tener acceso a los servicios.

13. El personal es claro y preciso a la hora de despejar sus dudas

Tabla 15:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	48	63%
CASI SIEMPRE	24	32%
A VECES	4	5%
NUNCA	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

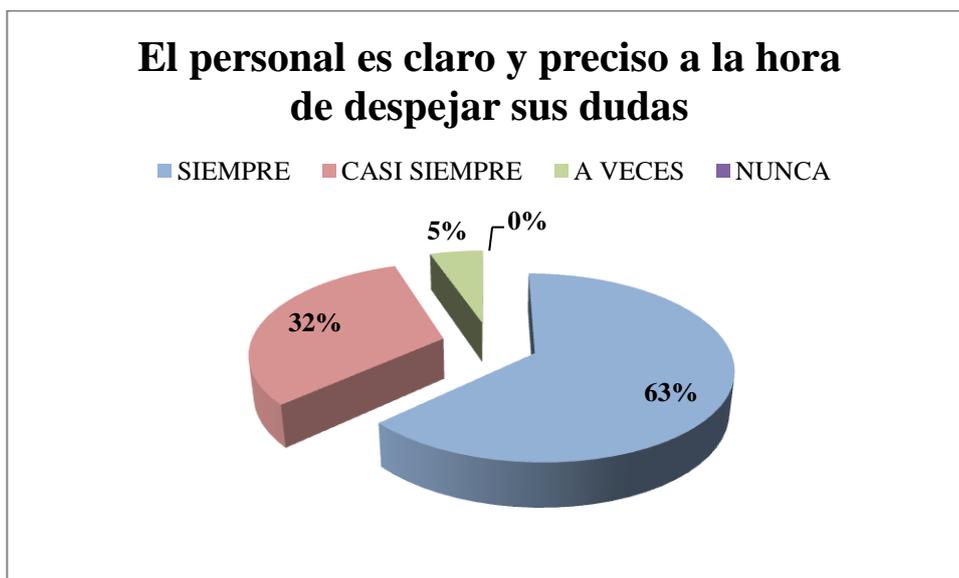


Gráfico 13: Se despejan dudas de manera clara

Análisis: El 63% expresa que el personal logra despejar sus dudas de manera clara, un 32% manifiesta que casi siempre y 5% a veces logra despejar las dudas.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios que se acercan para despejar sus dudas en el distrito declaran que un 63% se sienten satisfechos con explicaciones dadas por los funcionarios: un 32% determina casi siempre despejan sus dudas y un 5% a veces logran disipar las dudas para el usuario.

14. Si usted tiene una queja sabe a dónde acudir

Tabla 16:

Frecuencia

FRECUENCIA	N°	%
SIEMPRE	20	26%
CASI SIEMPRE	5	7%
A VECES	5	7%
NUNCA	46	60%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

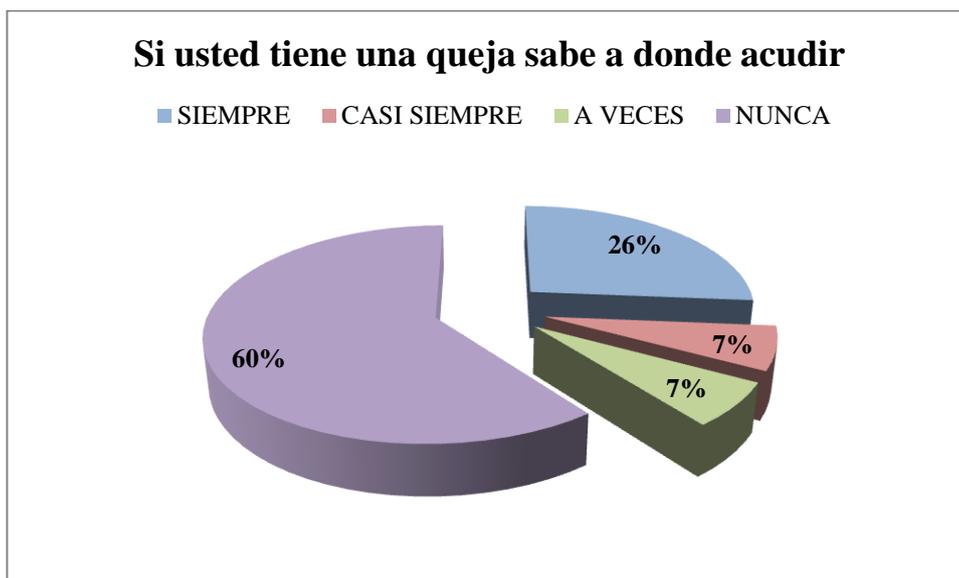


Gráfico 14: Recepción de quejas

Análisis: El 26% de los usuarios expresa que siempre sabe dónde dejar las quejas, un 7% que coincide con casi siempre y a veces y un 60% no sabe en donde dejar las quejas.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los usuarios se les pregunto si saben dónde acudir en caso de alguna queja, inquietudes o solicitud y un 26% dijo saberlo, otro 7% manifestó que casi siempre sabe dejar en la unidad de TT. HH, otro 7% expresa que a veces sabe dejar en secretaria general y un 60% no sabe a dónde acudir en caso de necesitarlo.

DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO – RIOBAMBA MIES
ENCUESTA APLICADAS A LOS FUNCIONARIOS

1. ¿El director del distrito motiva a los funcionarios a trabajar en equipo?

Tabla 17:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	54	71%
DE ACUERDO	12	16%
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	13%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

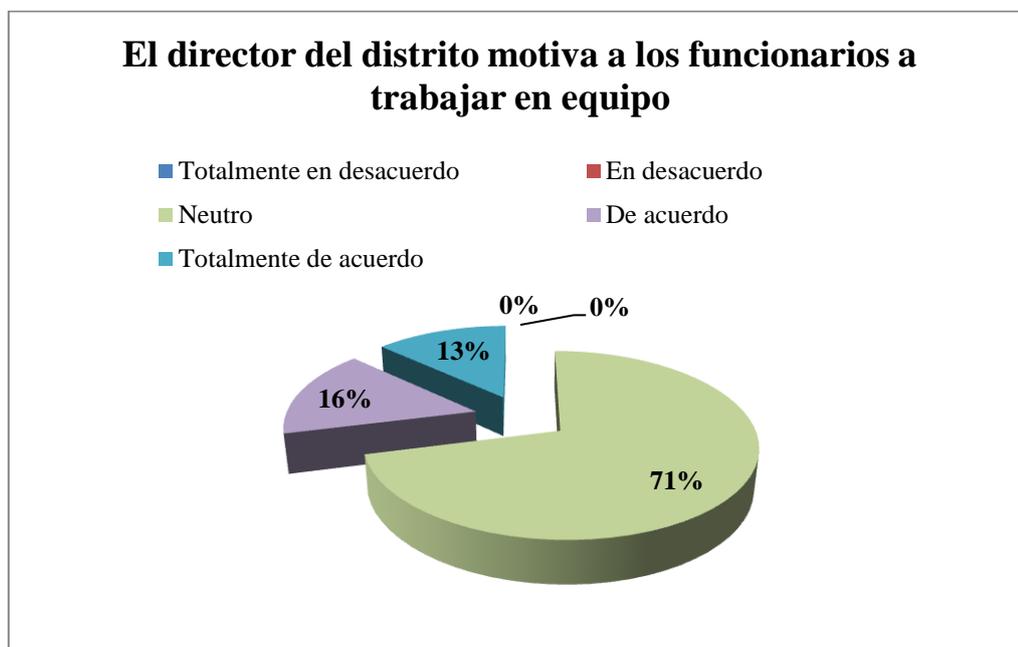


Gráfico 15: Liderazgo en el distrito

Análisis: El 13% de los funcionarios expresa que el director si motiva al trabajo, un 16% expresa estar de acuerdo y un 71% no siente la influencia de la dirección para trabajar.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los servidores que laboran en la institución se determinó que el 13% está totalmente de acuerdo con el nivel de liderazgo por parte

del director, un 16% está de acuerdo y un 71% se mantiene neutro de opinión frente al liderazgo a nivel distrito.

2. El Director del distrito mantiene una comunicación eficiente con los funcionarios, responsables y jefes de unidad

Tabla 18:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	21	28%
DE ACUERDO	41	54%
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	18%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

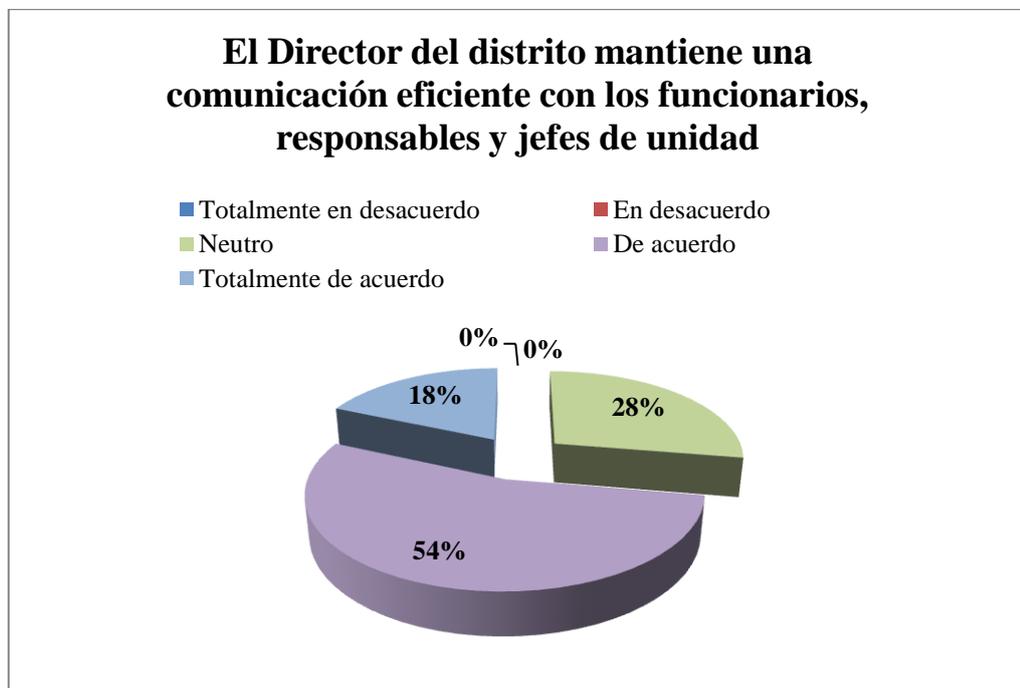


Gráfico 16: Comunicación eficiente

Análisis: El 18% de los funcionarios expresa total acuerdo en la comunicación entre funcionarios, el 54% está en acuerdo, y un 28% manifiesta neutralidad en opinión.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los servidores que laboran en la institución se determinó que el 18% de los servidores están totalmente de acuerdo con la comunión que mantienen entre funcionarios; un 54% manifiesta estar de acuerdo, mientras el 28% se mantiene neutro respecto la comunicación.

3. La toma de decisiones del director del distrito es oportuna y eficiente

Tabla 19:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	43	56%
DE ACUERDO	15	20%
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	24%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

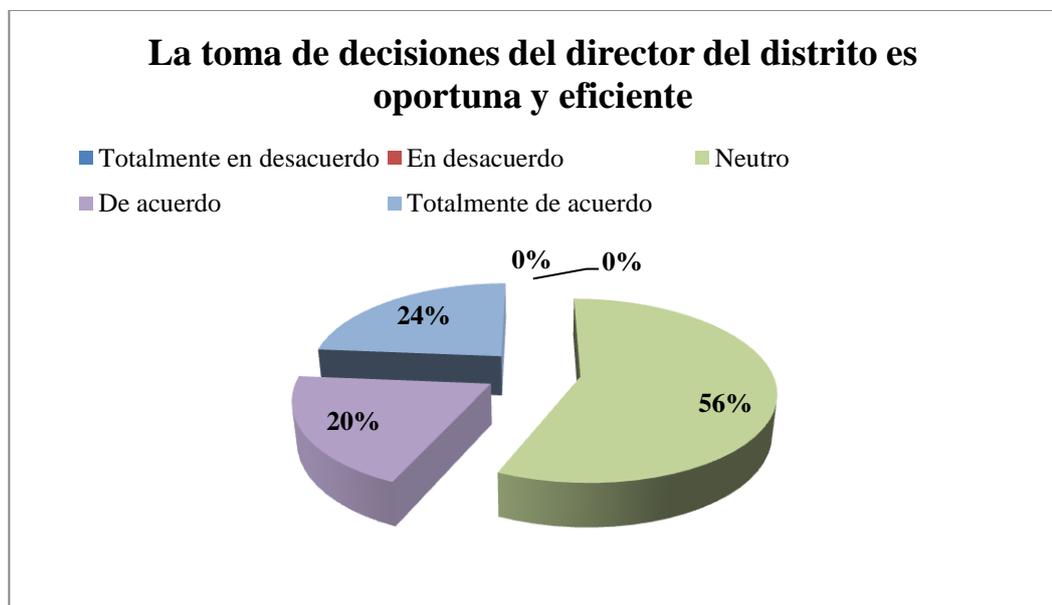


Gráfico 17: Toma de decisiones

Análisis: El 24% de los funcionarios expresa total acuerdo en la toma de decisiones, el 20% está en acuerdo, y un 56% manifiesta neutralidad de opinión.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los servidores que laboran en la institución se determinó que el 24% de los servidores están totalmente de acuerdo con las decisiones tomadas; un 20% está de acuerdo con las decisiones tomadas y un 56% se mantiene neutro frente a la toma de decisiones efectuadas.

4. El Director asigna responsabilidades y funciones ligados a la misión institucional.

Tabla 20:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
EN DESACUERDO	5	7%
NEUTRO	44	58%
DE ACUERDO	22	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

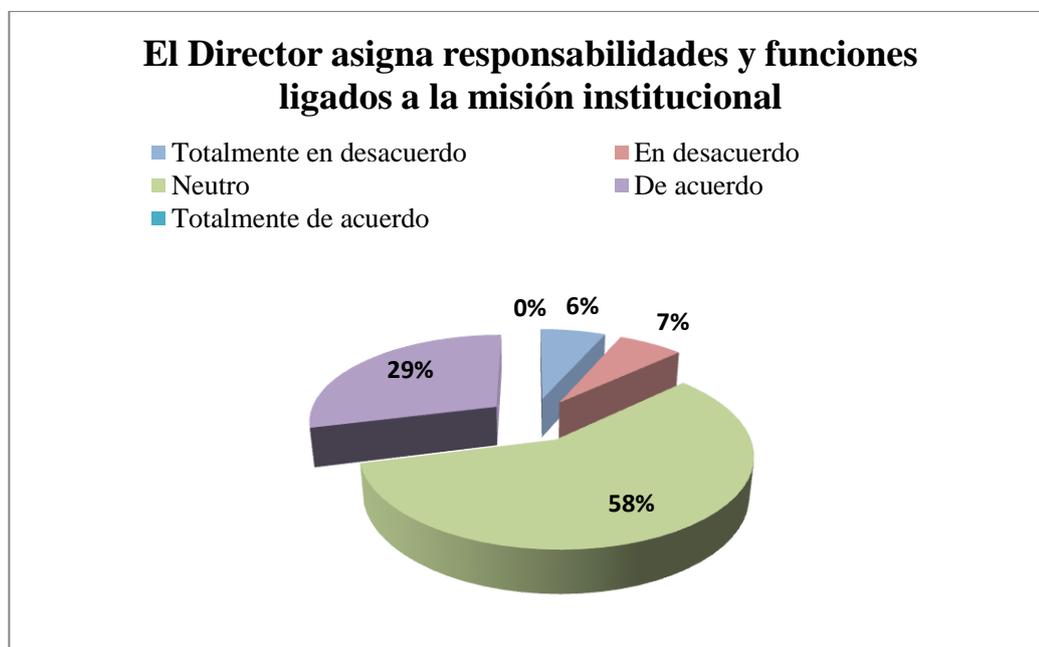


Gráfico 18: Asignación de responsabilidades

Análisis: El 6% de los funcionarios expresa desacuerdo en la asignación de responsabilidades dadas por el director, el 7% está en desacuerdo, el 58% manifiesta neutralidad y el 29% está de acuerdo a dichas asignaciones.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los servidores que laboran en la institución se determinó que el 6% están totalmente en desacuerdo con la asignación de responsabilidades; un 7% está en desacuerdo; un 58% se mantiene neutro ya que ya que respetan resoluciones emitidas de la unidad central y finalmente un 29% están de acuerdo con sus asignaciones.

5. El liderazgo que mantiene el Director promueve el desarrollo organizacional

Tabla 21:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	12%
EN DESACUERDO	12	16%
NEUTRO	38	50%
DE ACUERDO	17	22%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES



Gráfico 19: Liderazgo y desarrollo organizacional

Análisis: El 12% de los funcionarios expresa desacuerdo en liderazgo por el director, el 16% está en desacuerdo, el 50% manifiesta neutralidad y el 22% está de acuerdo.

Interpretación: De la encuesta aplicada a los servidores que laboran en la institución se determinó que el 12% manifiestan que están en desacuerdo y no promueve el desarrollo organizacional; el 16% está en desacuerdo, un 50% se manifiesta que debe respetar la normativa emitida de la unidad central y un 22% manifiesta estar de acuerdo con el liderazgo que se efectuado por el director.

6. Existe confianza entre colaboradores para desempeñar los trabajos asignados

ACEPTACIÓN	N°	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	7%
EN DESACUERDO	14	18%
NEUTRO	40	53%
DE ACUERDO	17	22%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

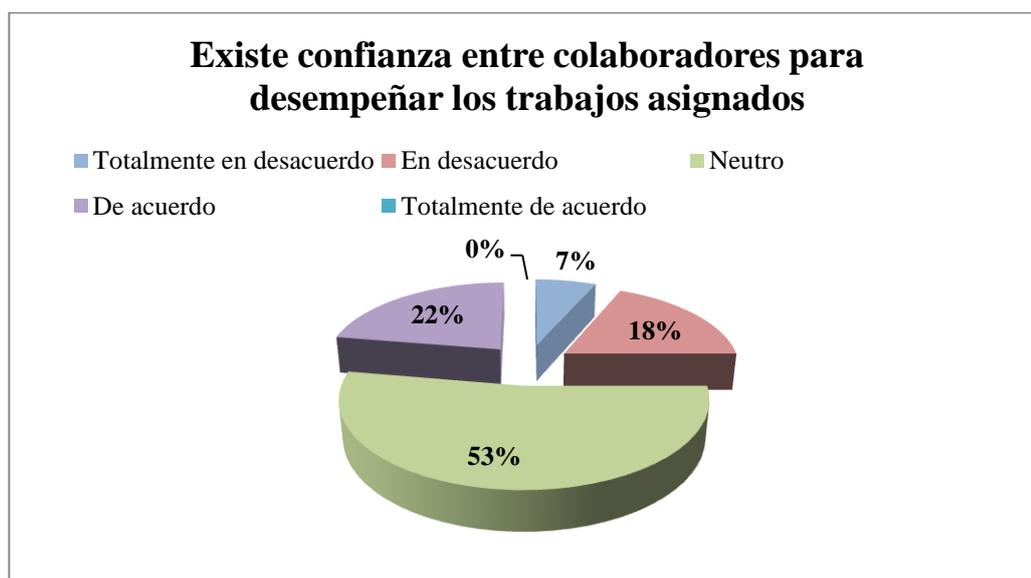


Gráfico 20: Confianza entre funcionarios

Análisis: El 7% de los funcionarios expresa desacuerdo en confianza entre compañeros, el 18% está en desacuerdo, el 53% manifiesta neutralidad y el 22% está de acuerdo.

Interpretación: En la encuesta aplicada en los funcionarios que laboran en el distrito un 7% en referencia a estar totalmente en desacuerdo con la confianza al ejecutar las funciones; un 18% manifiesta estar en desacuerdo con el nivel de confianza; el 53% manifiesta tener un grado de confianza media entre compañeros y un 22% está totalmente de acuerdo que si existe confianza entre compañeros y ejecución de funciones.

7. Son buenas las relaciones con sus compañeros

Tabla 22:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	12	16%
NEUTRO	36	47%
DE ACUERDO	14	19%
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	18%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

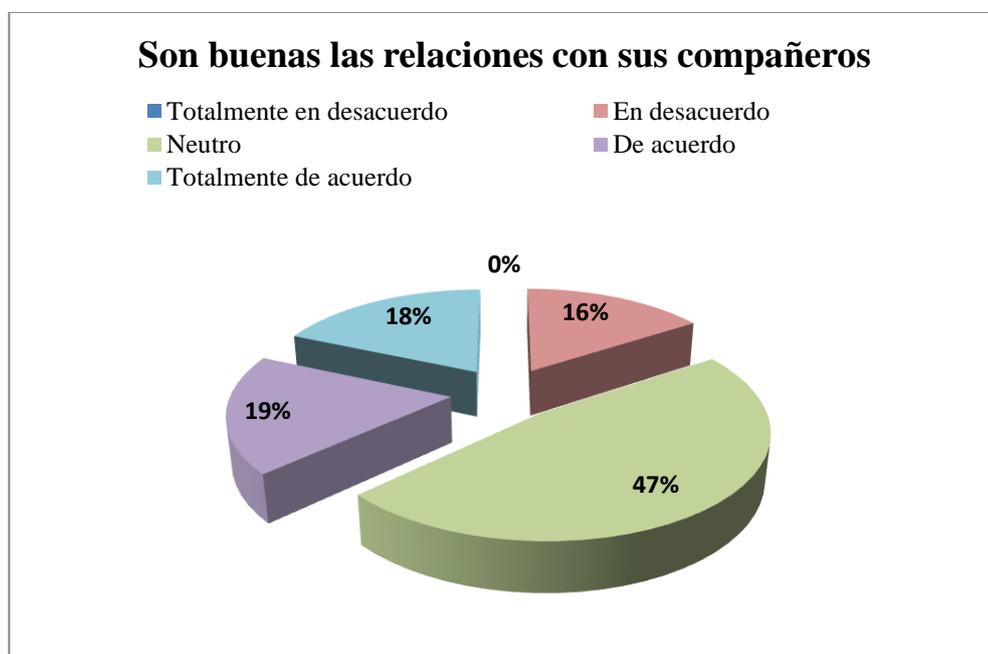


Gráfico 21: Relaciones Interpersonales

Análisis: El 16% de los funcionarios manifiesta desacuerdo, el 47% expresa neutralidad, el 19% está de acuerdo y un 18% expresa total acuerdo con las relaciones interpersonales.

Interpretación: En la encuesta aplicada en los funcionarios que laboran en el distrito un 16% manifiesta no tener muy buenas relaciones laborales con sus compañeros; el 47% mantienen una posición neutral y tratan de enfocarse en llevar bien las relaciones sociales; un 19% manifiestan tener buena relación entre compañeros y un 18% están totalmente de acuerdo en que se llevan muy bien.

8. Las actividades y trabajos asignados se cumplen en base a objetivos o metas planteadas.

Tabla 23:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	10	13%
NEUTRO	48	63%
DE ACUERDO	18	24%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

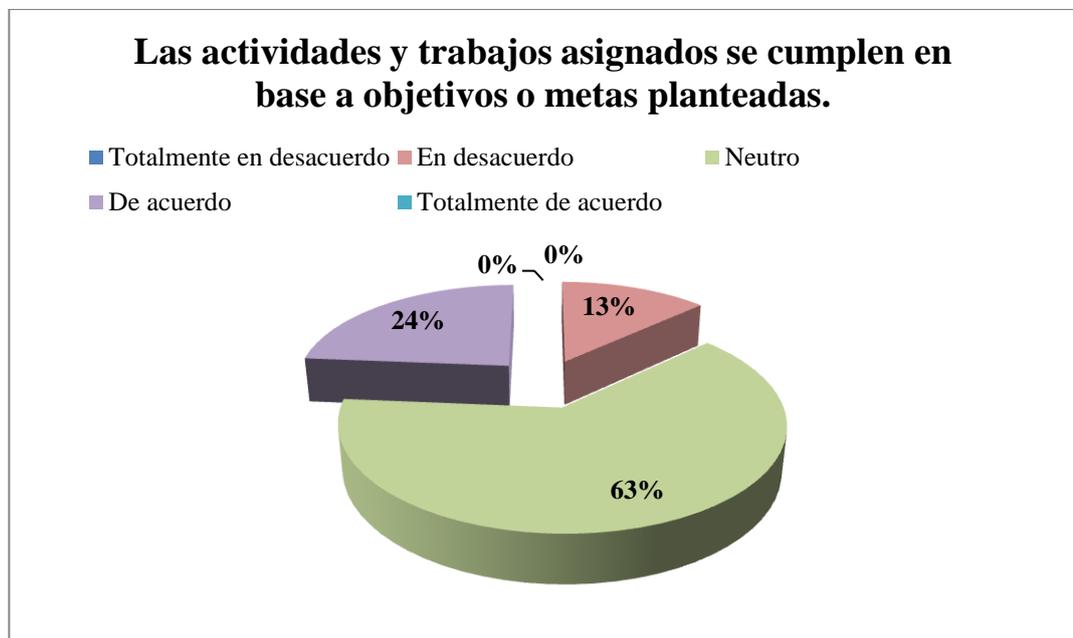


Gráfico 22: Cumplimiento de metas

Análisis: El 13% de los funcionarios manifiesta desacuerdo, el 63% expresa neutralidad, el 24% está de acuerdo al cumplimiento.

Interpretación: En la encuesta aplicada a los funcionarios del distrito les preguntamos si cumplen con los trabajos y tareas asignadas por lo que se determinó un 13% manifiesta en desacuerdo es decir no cumple; un 63% se mantiene neutro por lo tanto trata de cumplir con sus actividades, y un 24% manifiesta estar de acuerdo con cumplir las metas establecidas.

9. Los objetivos del puesto de trabajo son claros, por lo tanto sabe qué hacer

Tabla 24:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	10	13%
DE ACUERDO	58	76%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	11%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

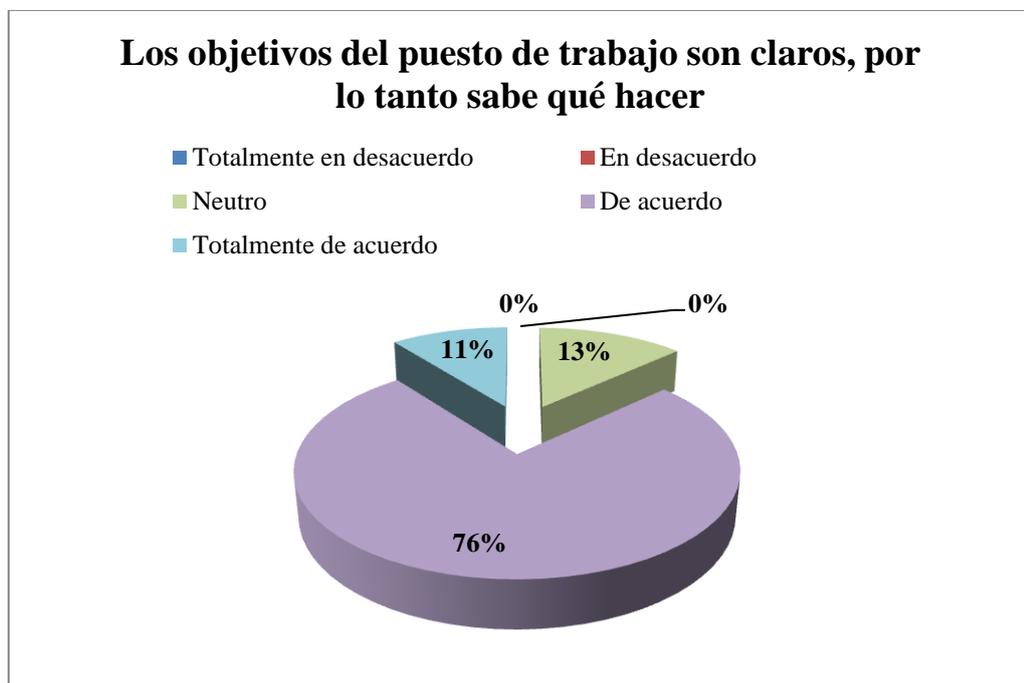


Gráfico 23: Objetivos claros para laborar

Análisis: El 13% de los funcionarios manifiesta neutralidad, el 76% de los funcionarios expresan estar de acuerdo, el 11% está totalmente de acuerdo a saber qué hacer.

Interpretación: En la encuesta aplicada a los funcionarios del distrito les preguntamos si tienen claro que deben hacer para ejecutar su trabajo a lo que contestaron: un 13% se mantiene neutro por lo tanto ejecutan sus actividades de acuerdo al estatuto; por otro lado un 76% manifiesta si saber lo que tiene que hacer y finalmente un 11% se sienten seguros de saber lo que hacen.

10. La institución proporciona los medios necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para un buen desempeño en el cargo asignado

Tabla 25:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	18	24%
DE ACUERDO	45	59%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	17%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

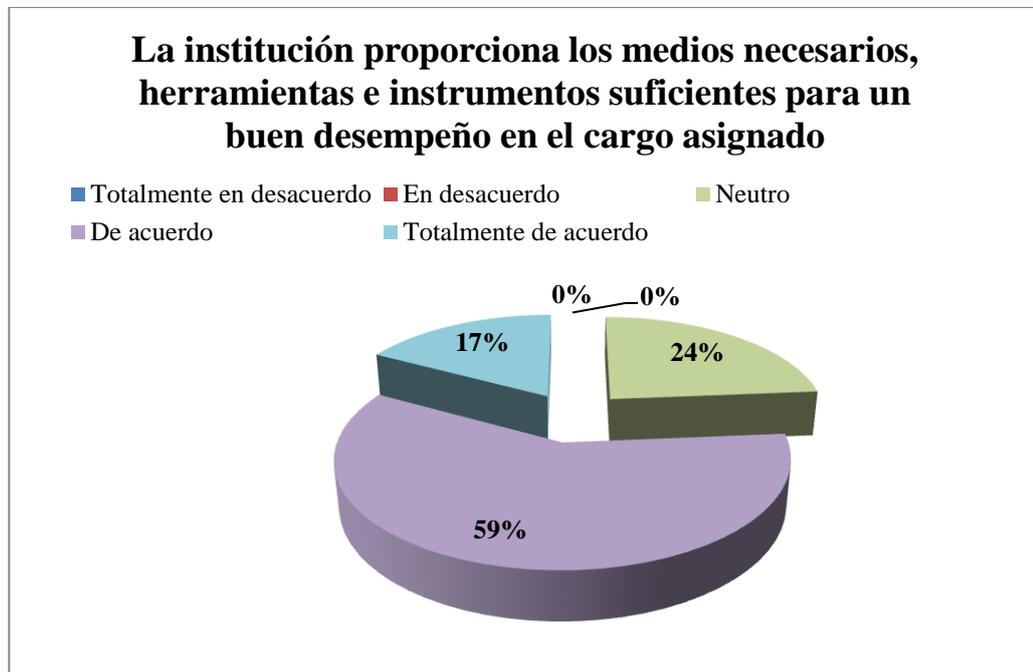


Gráfico 24: Disponibilidad de herramientas

Análisis: El 24% de los funcionarios manifiesta neutralidad, el 59% de los funcionarios expresan estar de acuerdo, el 17% está totalmente de acuerdo en disponibilidad de medios técnicos.

Interpretación: Una vez aplicado la encuesta se determinó que un 24% se mantiene neutra frente a los medios disponibles para ejecutar los trabajos, es decir son necesarios; un 59% manifiesta que está totalmente de acuerdo con las herramientas disponibles y un 17% está totalmente de acuerdo con las herramientas suministradas.

11. En general, está satisfecho con el trabajo asignado.

Tabla 26:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
EN DESACUERDO	15	20%
NEUTRO	28	37%
DE ACUERDO	22	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES



Gráfico 25: Satisfacción con el trabajo

Análisis: El 5% de los funcionarios manifiesta desconformidad total, el 20% expresa estar en desacuerdo con el cargo asignado, un 37% manifiesta neutralidad, un 29% esta de acuerdo, y un 8% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Una vez efectuada la encuesta se determinó que en cuanto a la satisfacción del puesto que desempeñan los funcionarios un 6% se encuentra inconforme, el 20% está en desacuerdo con la satisfacción de su trabajo, por otro lado el 37% se mantiene neutro y se conforma con el puesto asignado, para un 29% está en acuerdo con la satisfacción que genera y un 8% está totalmente satisfecho

12. Los jefes departamentales solucionan problemas de forma creativa y constantemente buscan mejorar e innovar.

Tabla 27:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	28	37%
DE ACUERDO	45	59%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	4%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

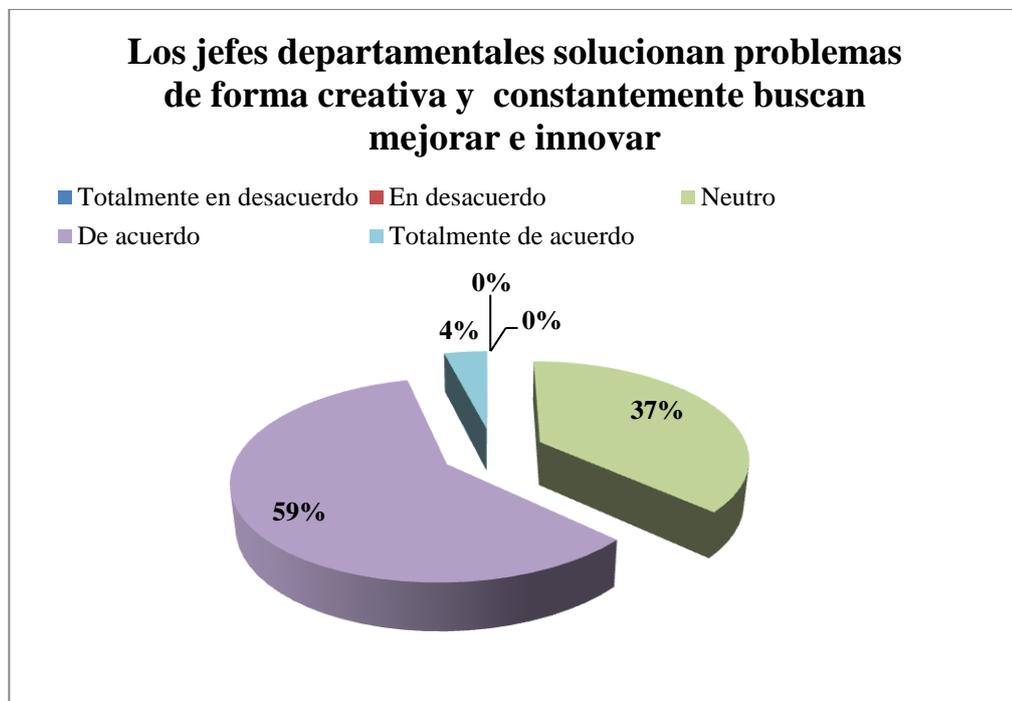


Gráfico 26: Solución de conflictos

Análisis: El 37% de los funcionarios expresan neutralidad, el 59% expresa estar en de acuerdo con la forma para solucionar problemas, un 4% manifiesta total acuerdo.

Interpretación: Una vez efectuada la encuesta se determinó que en cuanto a innovación y solución de conflictos laborales se determinó: el 37% recurre a solución de conflictos de manera convencional, por otro lado un 59% busca innovar y mejorar su desempeño y finalmente el 4% ha logrado solucionar conflictos de manera innovadora.

13. Los directivos y jefes departamentales demuestran dominio técnico y conocimiento de sus funciones

Tabla 28:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	12	16%
DE ACUERDO	56	74%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES



Gráfico 27: Dominio Técnico

Análisis: El 16% de los funcionarios expresan neutralidad, el 74% expresa estar en de acuerdo en el conocimiento, un 10% manifiesta total acuerdo.

Interpretación: Una vez efectuada la encuesta se determinó que en cuanto a dominio técnico de información un 16% manifestó que si tiene el dominio técnico necesario; un 74% manifestó q está de acuerdo con su nivel de conocimiento y un 10% manifiesta que totalmente de acuerdo que domina información; aunque los tres grupos manifiestan que requieren capacitación y entrenamiento continuo.

14. Los programas de capacitación están enfocados a las necesidades de los funcionarios que permitan desarrollar habilidades asistenciales para la atención integral dentro de la institución

Tabla 29:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	5	7%
NEUTRO	37	49%
DE ACUERDO	20	26%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	11%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

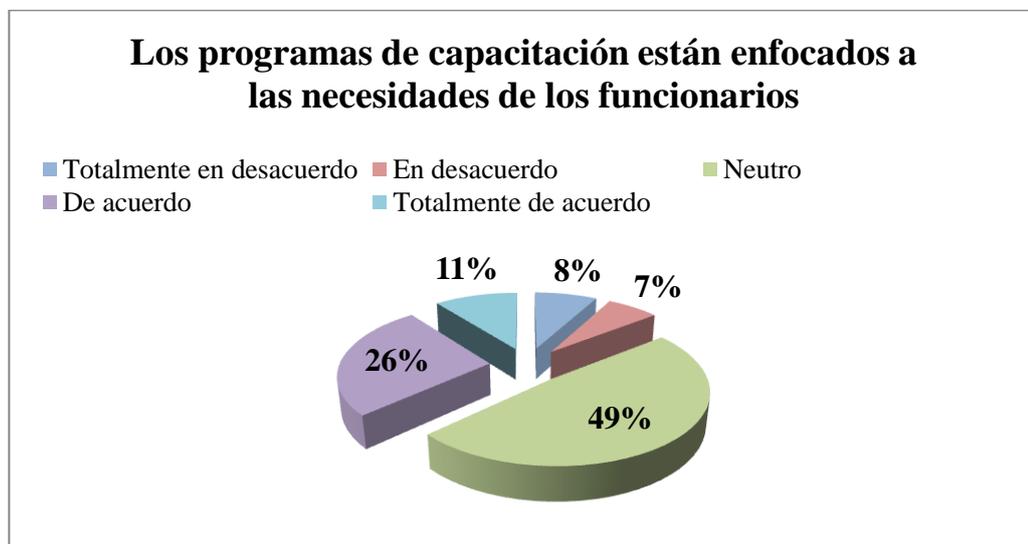


Gráfico 28: Programas de capacitación

Análisis: El 8% de los funcionarios expresan total desacuerdo, un 7% denotan desacuerdo, un 49% expresan neutralidad, el 26% expresa estar de acuerdo con la capacitación y un 10% en total de acuerdo.

Interpretación: Una vez aplicada la encuesta a los servidores públicos, se determinó que un 8% está en total desacuerdo que los programas no cubren con los requerimientos técnicos, un 7% está en desacuerdo con estos programas, por otro lado un 49% se mantiene neutro y manifiesta recibir el programa que haya, finalmente entre un 26% y 10% de los servidores manifiestan están de acuerdo con los programas.

15. Los funcionarios tienen conocimiento claro de las políticas y normas del personal de la institución

Tabla 30:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	25	33%
DE ACUERDO	48	63%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	4%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

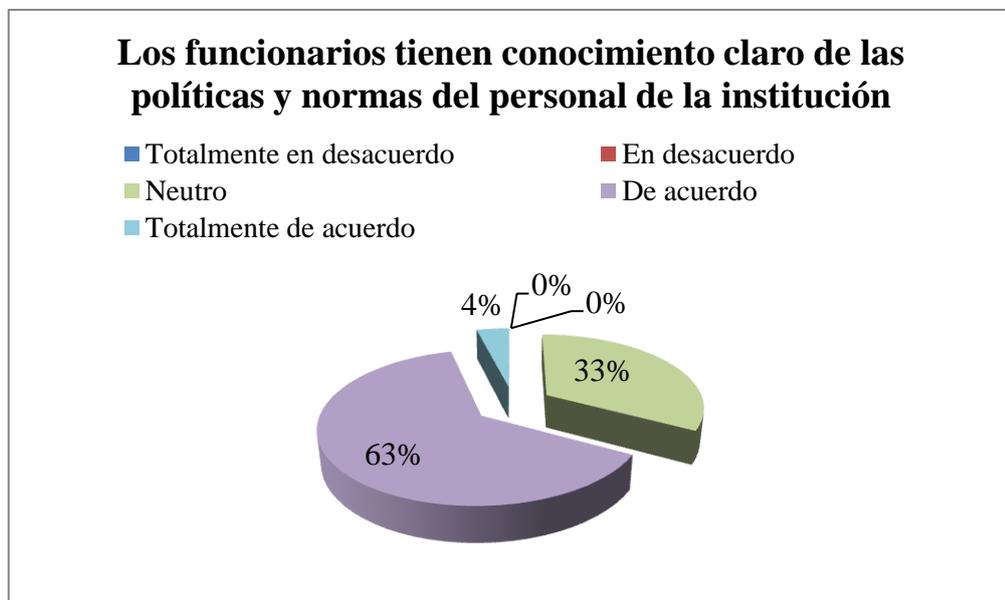


Gráfico 29: Conocimiento de políticas

Análisis: El 33% de los funcionarios expresan neutralidad, un 63% denotan acuerdo, y un 4% expresan total de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los servidores de la institución se determinó que un 33% manifiesta conocer las políticas; un 63% dice conocer las políticas de la institución y un 4% dice entender claramente las políticas de la institución.

16. El director de la institución mantiene informados a todos los funcionarios sobre temas relacionados a la institución

Tabla 31:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	38	50%
DE ACUERDO	31	41%
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	9%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

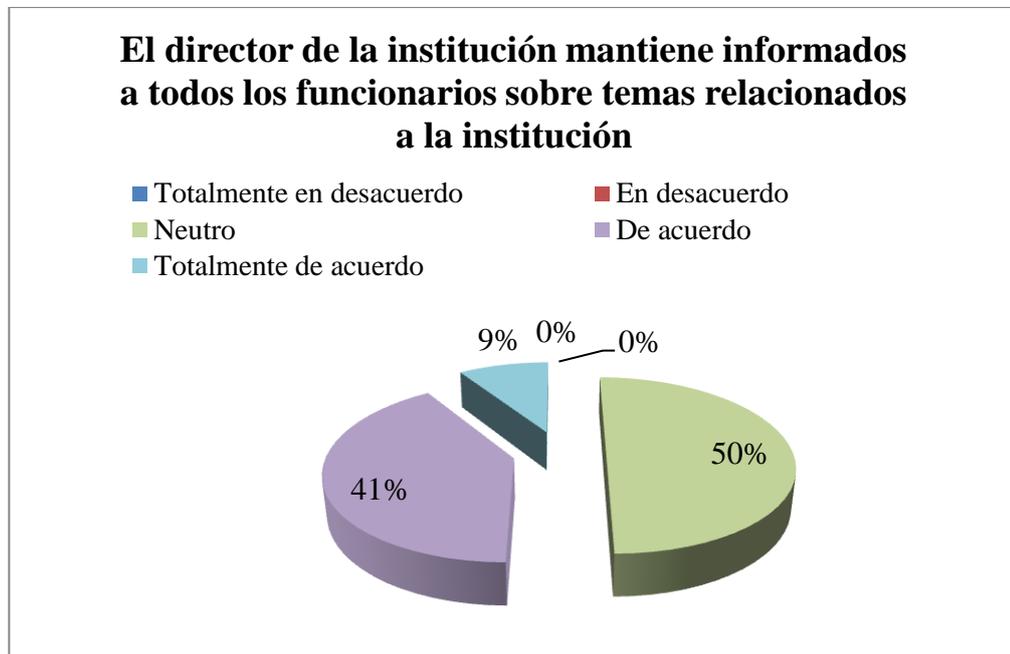


Gráfico 30: Información entre servidores

Análisis: El 50% de los funcionarios expresan neutralidad, un 41% denotan acuerdo, y un 9% expresan total de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los funcionarios se determinó: un 50% mantiene a favor de se mantienen informados; por otro lado un 41% y 9% están de acuerdo con el nivel de comunicación interna.

17. La elaboración del PAPP ha sido desarrollada de forma coherente a los objetivos de la institución.

Tabla 32:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	14	18%
DE ACUERDO	42	55%
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	26%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

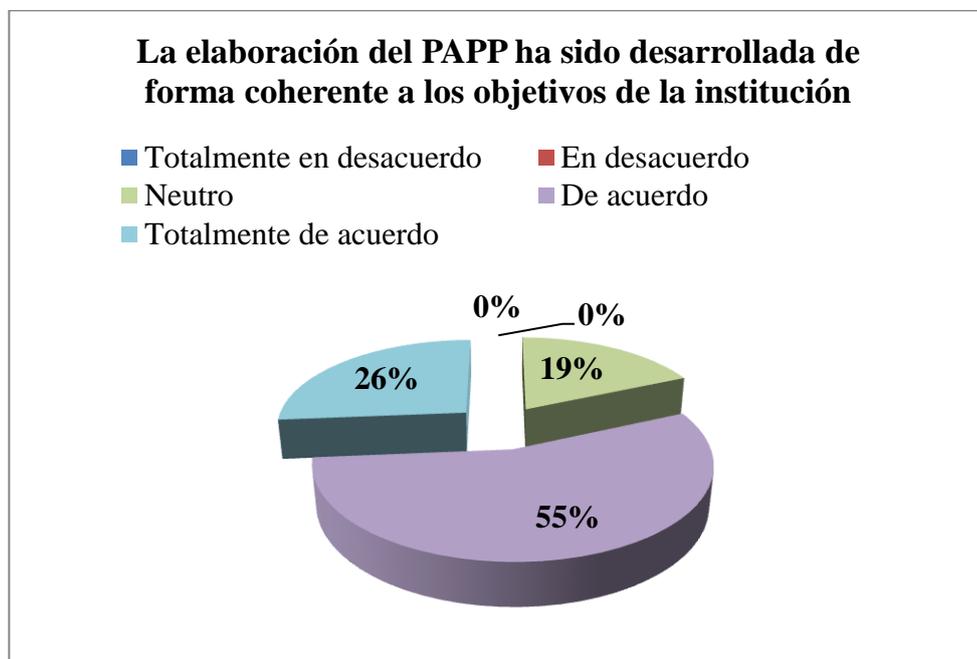


Gráfico 31: Elaboración del PAPP

Análisis: El 19% de los funcionarios expresan neutralidad, un 55% denotan acuerdo, y un 26% expresan total de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los servidores se determinó un 19% le es indiferente, un 55% manifestó estar de acuerdo y que cumple con los objetivos, y un 26% manifiesta está totalmente de acuerdo con la elaboración del PAPP.

18. Las adquisiciones de la institución son coherentes con los objetivos definidos

Tabla 33:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	36	47%
DE ACUERDO	40	53%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

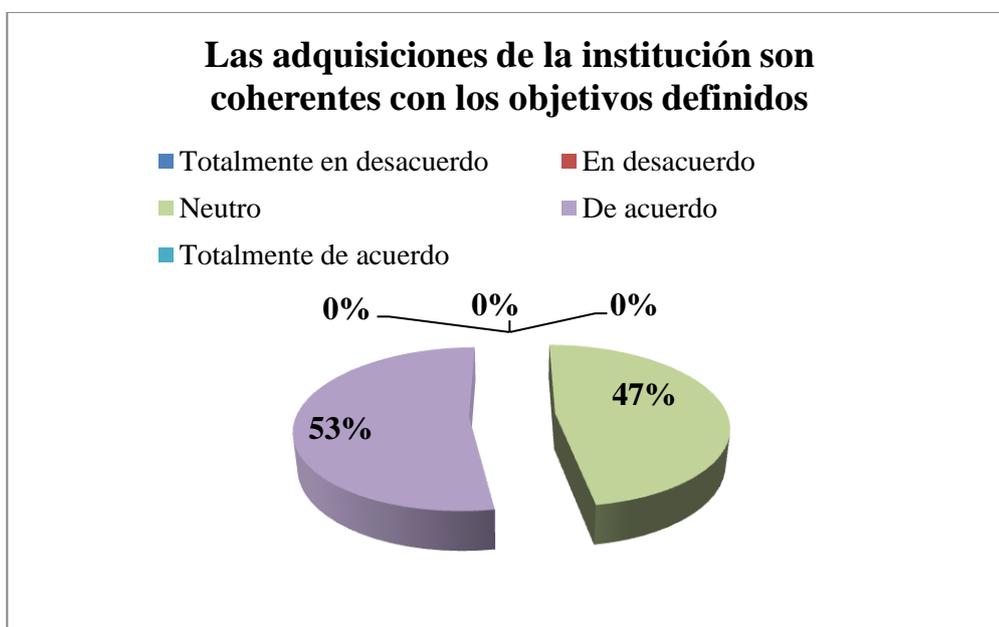


Gráfico 32: Adquisidores

Análisis: El 47% de los funcionarios expresan neutralidad, un 53% denotan acuerdo, expresan total de acuerdo en las adquisidores.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los servidores se determinó 47% manifiesta estar conforme y que si cumplen con los objetivos y un 53% manifiesta que está de acuerdo con las adquisiciones efectuadas a beneficio de la institución.

19. La información que genera la unidad es organizada y actualizada periódicamente.

Tabla 34:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	15	20%
NEUTRO	10	13%
DE ACUERDO	45	59%
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

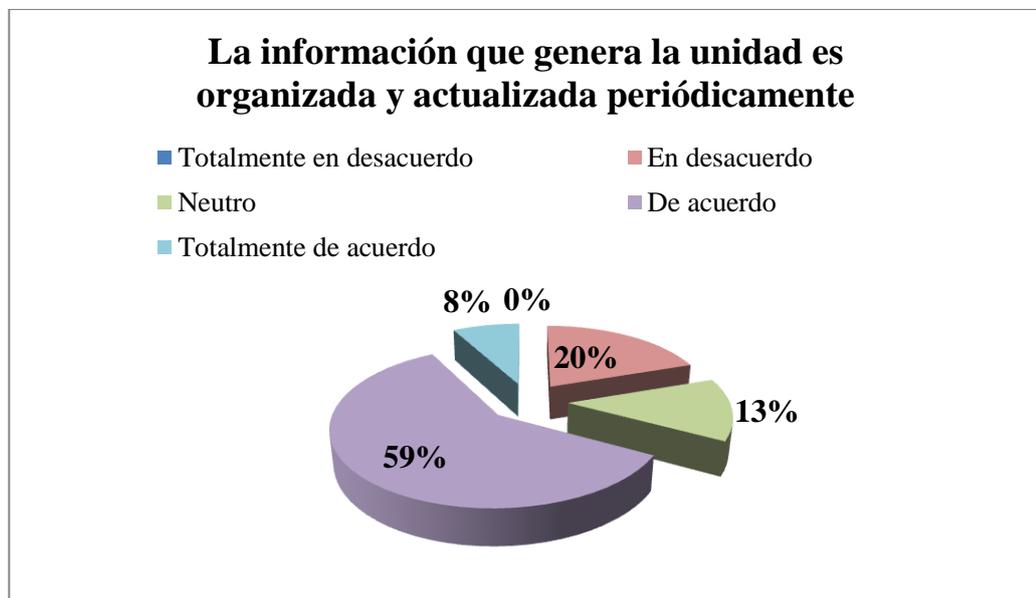


Gráfico 33: Información organizada y actualizada

Análisis: El 20% están en desacuerdo, un 13% mantienen criterio neutral, el 59% demuestra acuerdo, y un 8% totalmente de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los servidores se determinó 20% manifiesta no estar ya que no se dispone de información actualizada, un 13% se mantiene indiferente, un 59% dice estar de acuerdo con que la información debe ser organizada y actualizada y un 8% manifiesta cumplir con ese requisito a diario.

20. La identificación de necesidades del personal es oportuna

Tabla 35:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
NEUTRO	5	7%
DE ACUERDO	48	63%
TOTALMENTE DE ACUERDO	23	30%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

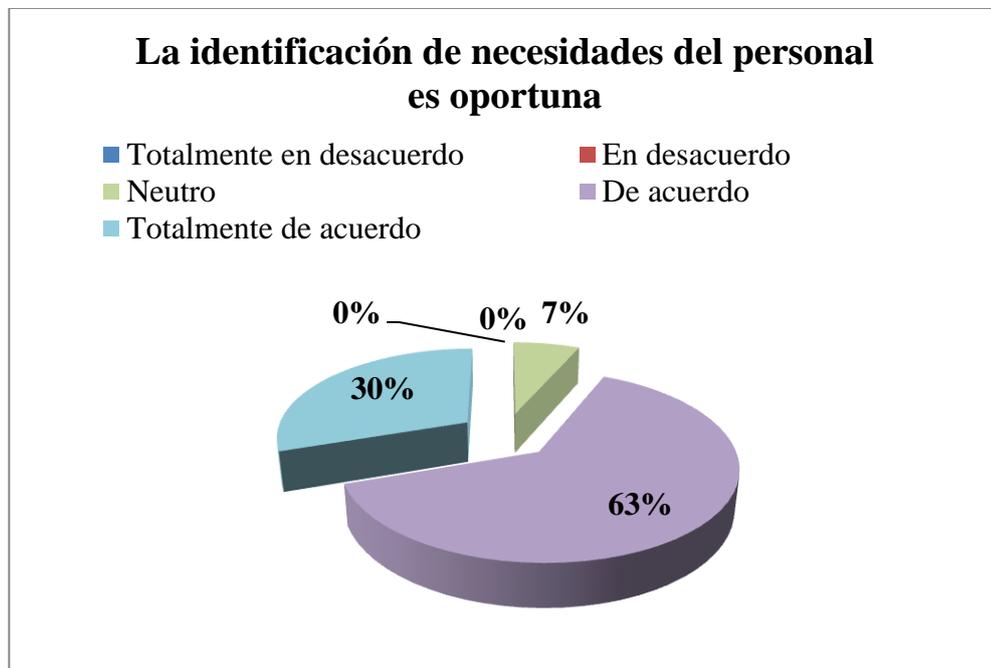


Gráfico 34: Identificación de necesidades del personal

Análisis: El 7% mantienen criterio neutral, el 63% demuestra acuerdo, y un 30% totalmente de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los servidores se determinó un 7% se mantiene indiferente, otro 63% manifiesta estar de acuerdo en la identificación de necesidades del personal y un 30% dice estar de acuerdo con este proceso.

21. La elaboración y actualización de inventario de mobiliario y enseres es oportuno

Tabla 36:

Aceptación

ACEPTACIÓN	Nº	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	43	57%
NEUTRO	5	7%
DE ACUERDO	22	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	76	100%

Fuente: Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

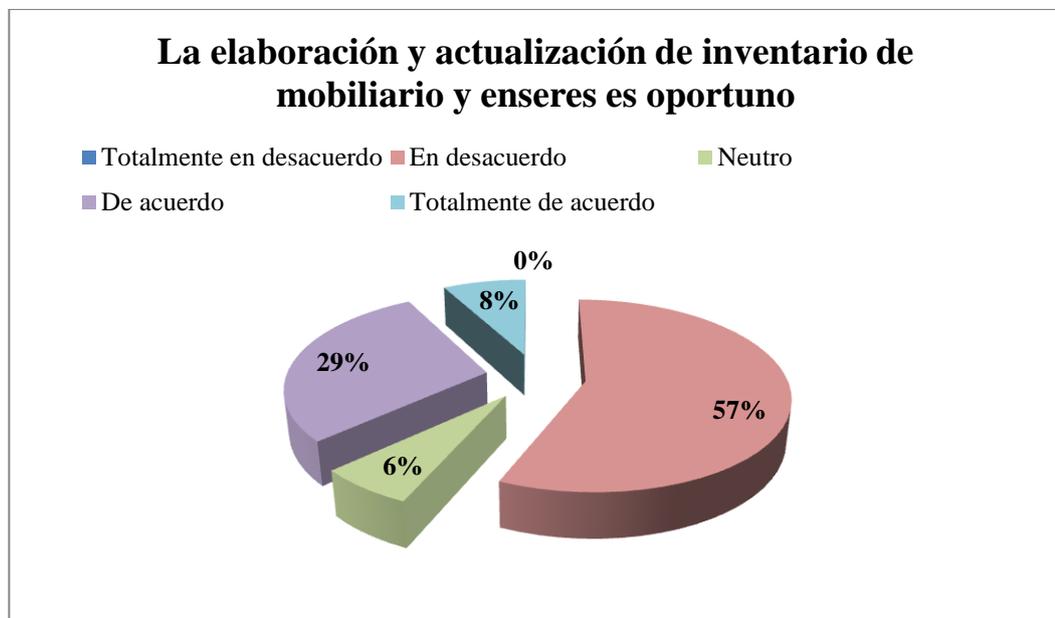


Gráfico 35: Actualización de inventario

Análisis: El 57% mantienen desacuerdo sobre control, el 6% demuestra neutralidad, 29% está de acuerdo, y un 8% totalmente de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la encuesta aplicada a los servidores se determinó un 57% se manifiesta descontento; el 6% se mantiene indiferente; un 29% manifiesta si cumplir con este proceso y un 8% manifiesta estar de acuerdo y que lleva muy bien el control.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO-RIOBAMBA MIES

La investigación genera resultados que se detalla a continuación, el mismo que puede ser instrumentalizado en la entidad pública, para perfeccionar las acciones encaminadas a la toma de decisiones operativas o estratégicas, en función del cumplimiento de las metas señaladas por la cartera de estado que para cumplir sus objetivos, ha descentralizado si cabe aplicar el concepto, sus funciones sobre todo operativas:

4.1.1. Contenido de la Propuesta

Para la descripción del procedimiento es importante destacar los aspectos relevantes de la organización en estudio, haciendo énfasis al tipo de organización gubernamental y sobre todo aquellas enfocadas a brindar servicios a la ciudadanía, por ello es que se realiza el análisis situacional actual enfocado a la administración estratégica de los servicios que ofrecen ya que forma parte del proceso de mejora continua, es decir, identificar la debilidades surgidas en las tareas encaminadas al cumplimiento de la misión y visión institucional; el Cuadro de Mando como herramienta de gestión a través de indicadores permite medir la eficiencia de la ejecución de las diversas actividades que realiza la entidad para mitigar el uso incorrecto de los recursos asignados.

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los altos directivos quienes toman decisiones dentro de las instituciones públicas; la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, y la necesidad de fortalecer los mecanismos de control que rodean la gestión pública han impulsado a la implementación de nuevos instrumentos.

Los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. En efecto, contar con indicadores de desempeño

vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés.

La propuesta del trabajo es describir el proceso de implementar la herramienta de control y las actividades que deben ejercer los funcionarios de la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES; con base al conocimiento y lectura de casos parecidos se proponen los siguientes pasos:

4.1.2. Estudio de la organización

Para el estudio de la organización se debe considerar la posibilidad de adaptar el modelo de gestión, pero para ello es necesario recurrir al análisis de aspectos como la planificación estratégica y la cultura organizacional.

- **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) es una institución pública que se vio en la necesidad de renovar la estructura de trabajo para mejorar la aplicación de las políticas sociales, enfocado a la visión del Buen Vivir y el desarrollo de las personas. Es aquí según el acuerdo ministerial 165, capítulo primero de las Coordinaciones Zonales de Gestión Administrativa y de las Direcciones Distritales, en el Art. 1: determina nueve Coordinaciones Zonales de Gestión Administrativa y cuarenta Distritos Administrativos, con competencias en las circunscripciones territoriales definidas por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, al igual que establecer sus sedes, de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 37:

Estructura general del Distrito

Zona de Planificación	Sede Zonal	Provincias que la componen	Distrito Administrativo		
			Cod.	Destino	Sede
Coord. Zonal 3	Ambato	Cotopaxi,	06D0	Chambo	Rowspan=2 Riobamba
		Chimborazo, Pastaza, Tungurahua	1	-Riobamba	

Fuente: Acuerdo Ministerial 165.

La dependencia objeto de estudio es la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES que dispone de varios aspectos relevantes a mencionar:

- **Misión**

“Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.”(Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, 2013, p.7)

- **Principios**

La gestión del MIES y por tanto sus distritos se manejan de acuerdo a los siguientes principios:

- Igualdad
- Inclusión y equidad
- Universalidad
- Integralidad
- Corresponsabilidad

- **Enfoques**

La gestión del MIES se guiará por los siguientes enfoques:

- Derechos
- Género
- Intergeneracional
- Intercultural
- Territorial

- **Objetivos estratégicos**

1. Ampliar las capacidades de la población, mediante la generación de oportunidades para acceder a servicios de inclusión y movilidad social que amplíen las libertades fundamentales del individuo, hacia el buen vivir;
2. Promover la Inclusión Económica de la Población, mediante la generación, distribución o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad, para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos;
3. Aportar para la concreción del derecho de la población a la protección social, familiar y especial, de modo que no sufran grandes privaciones como consecuencia de cambios materiales que afectan negativamente sus vidas, mediante la generación sistemática de un nivel mínimo de ingresos y la protección o restitución de sus derechos económicos y sociales, de tal forma que mejoren las oportunidades para vivir con seguridad y satisfactoriamente;
4. Aportar al desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores y la integración e interacción social de las personas con discapacidad, en sus diversas etapas del ciclo de vida, mediante servicios de cuidado e inclusión social.
5. Prevenir la violación de derechos y garantizar la protección especial de la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad dentro de los grupos de atención del MIES.

6. Contribuir a la inclusión económica y a la movilidad social de las personas y familias en situación de pobreza, mediante la generación de capacidades y oportunidades.
7. Fomentar el aseguramiento no contributivo para la movilidad social y la protección frente a riesgos y contingencias.
8. Promover en los ciudadanos y ciudadanas, en tanto actores de su propio desarrollo, la participación, organización y corresponsabilidad, a fin de garantizar la titularidad de los derechos económicos y sociales y la ampliación de las oportunidades. (Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, 2013, pp.8-9)

4.1.3. Organigrama Estructural General MIES

La estructura organizacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES, se sustenta en el enfoque de gestión por procesos y se encuentra alineada con la misión, visión, principios, valores y atribuciones del Ministerio, determinando de manera clara su ordenamiento orgánico, a través de la identificación de procesos, productos y/o servicios.

Los procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional y son Procesos gobernantes, Procesos agregadores de valor, Procesos habilitantes, Procesos desconcentrados.

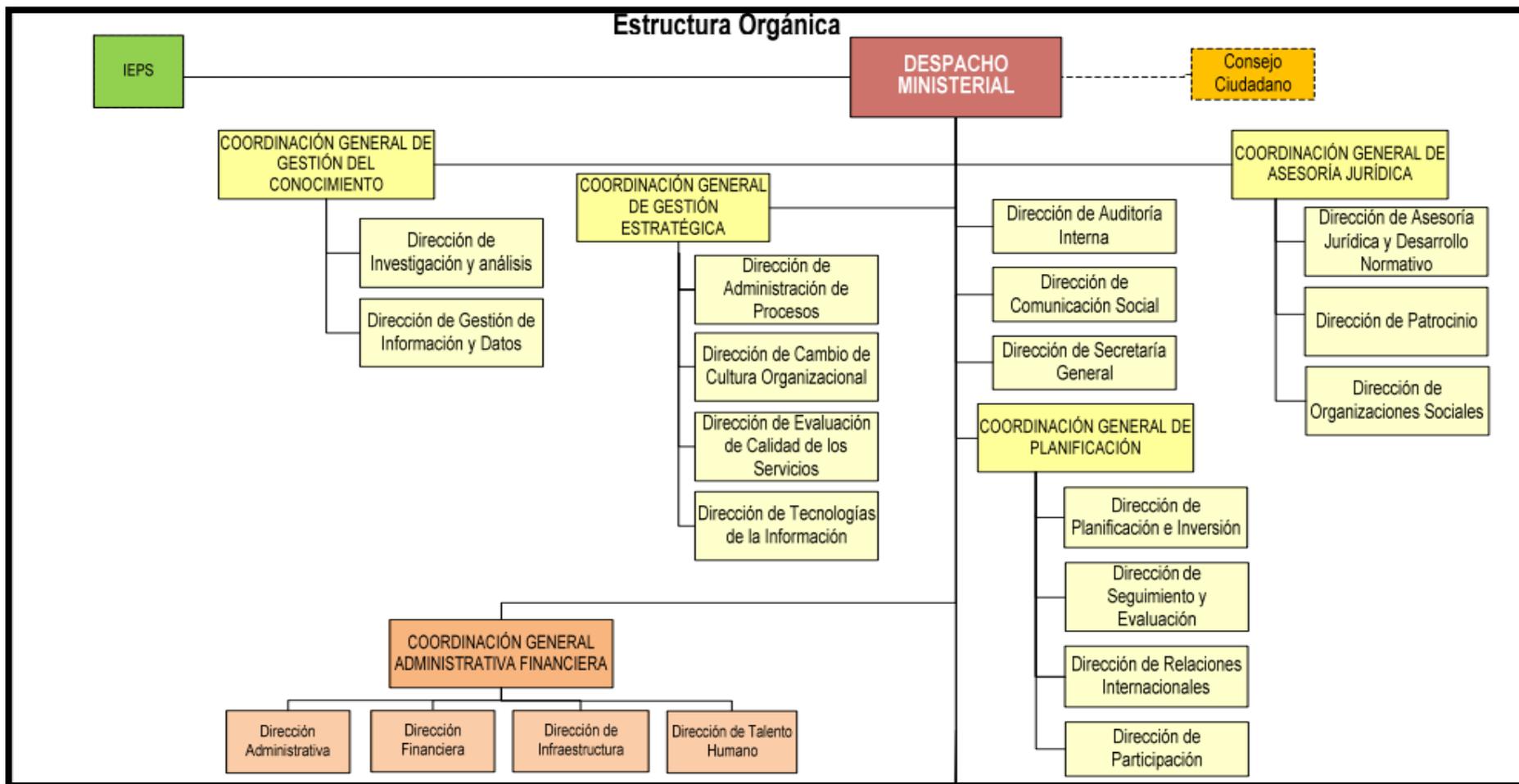


Figura 9: Estructura Orgánica MIES (a)

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES

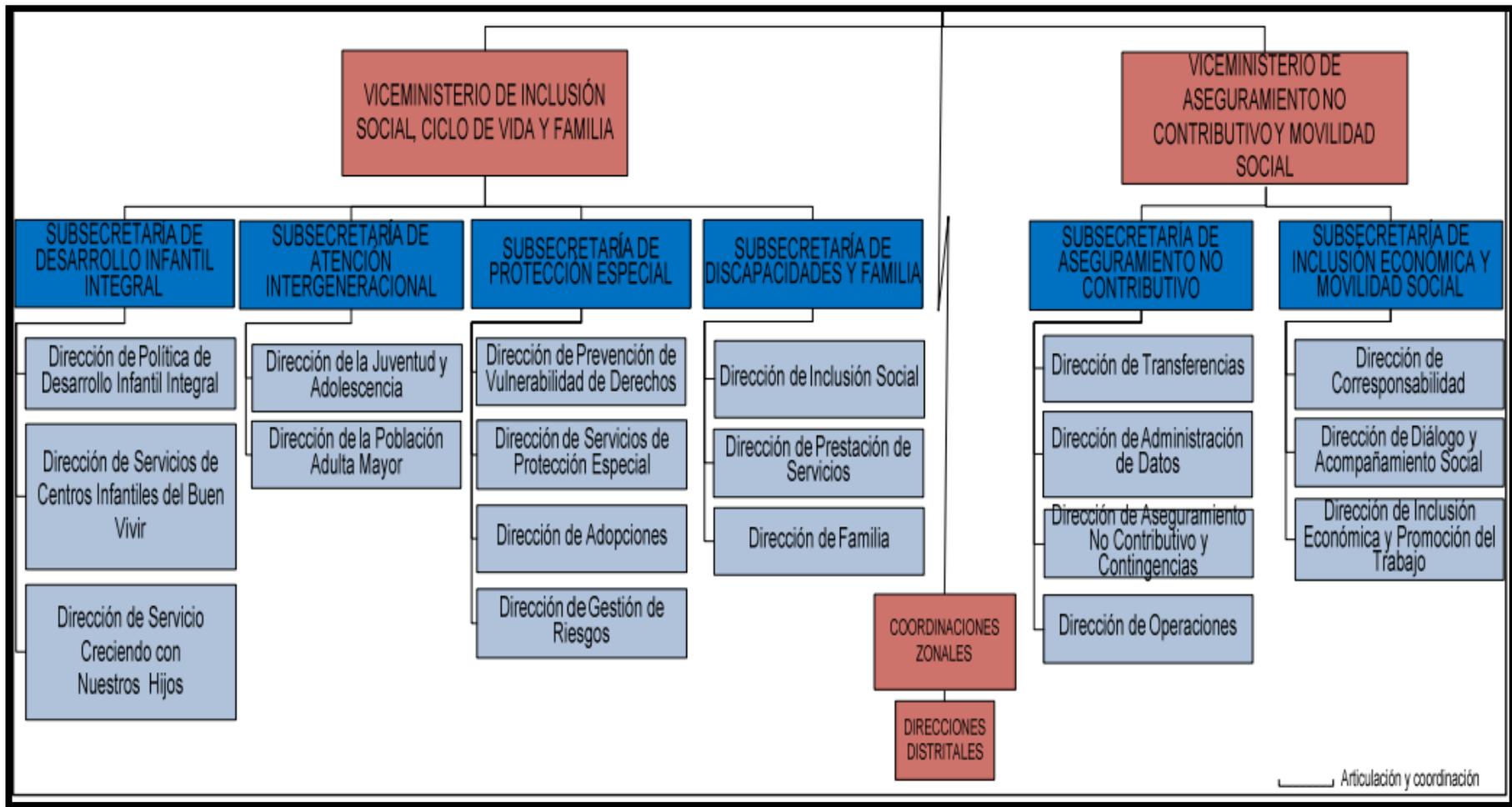


Figura 10: Estructura Orgánica MIES (b)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos MIES

4.1.4. Cadena de Valor

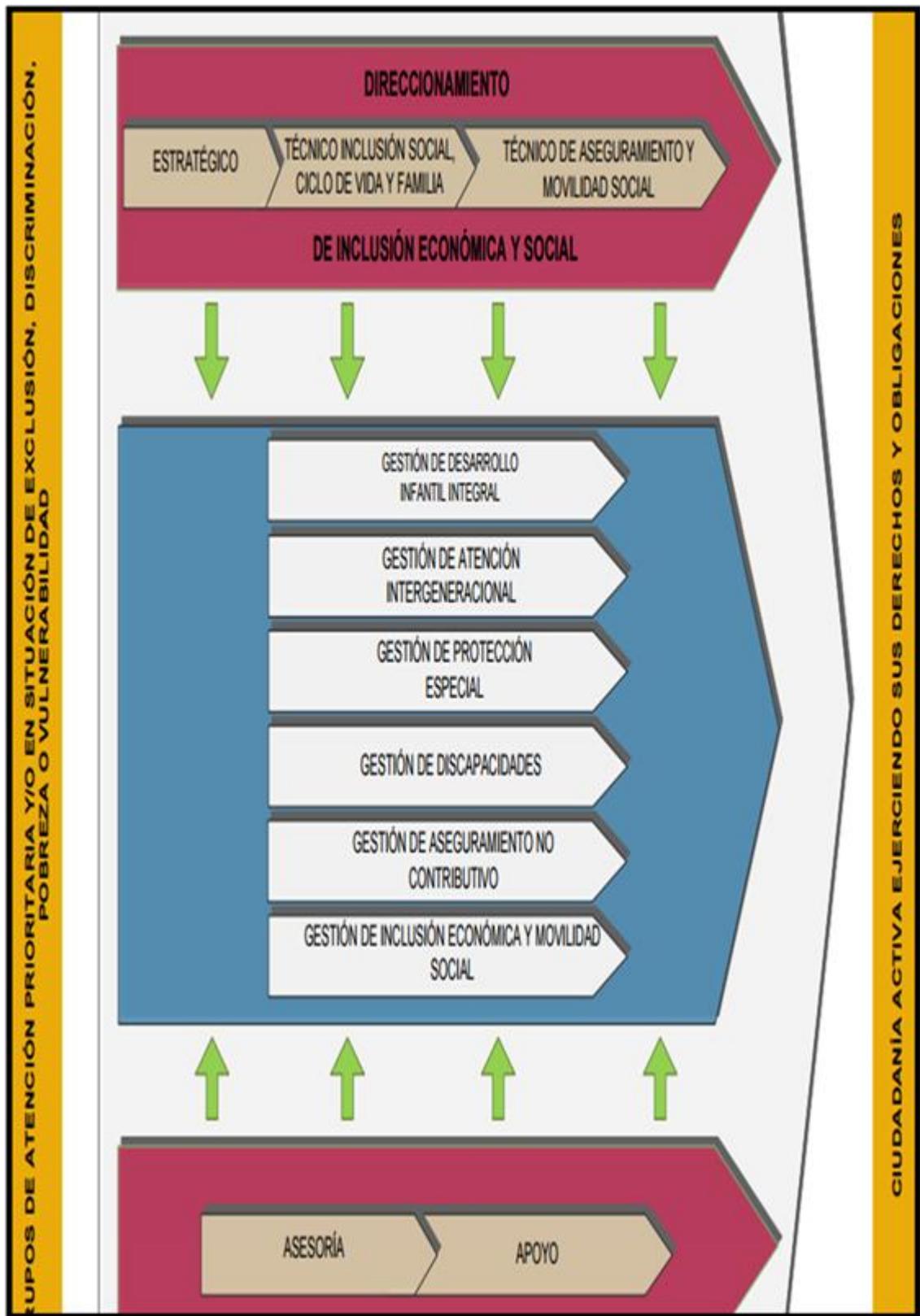


Figura 11: Cadena de Valor

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos MIES

4.1.5. Cadena de valor descriptiva

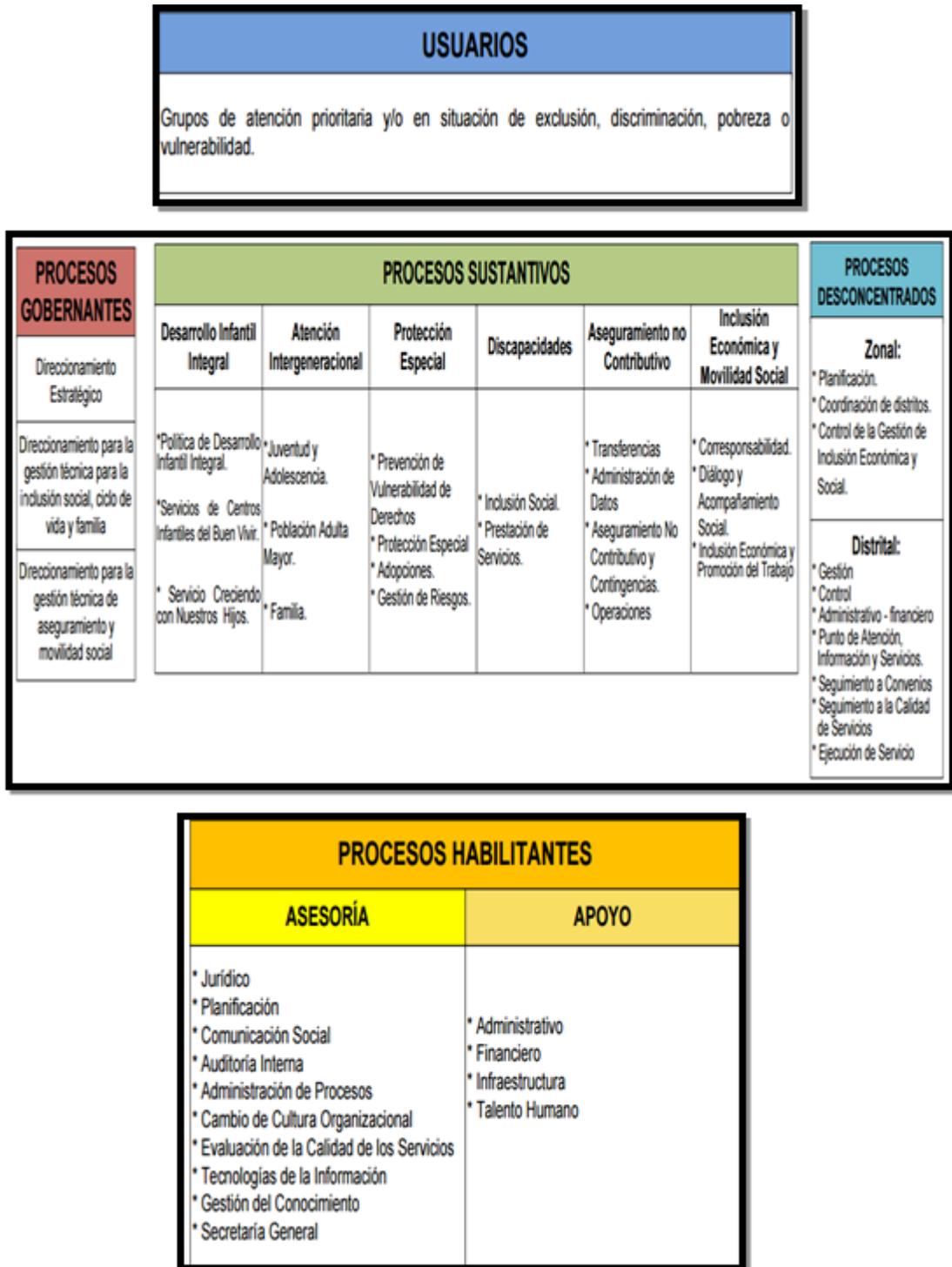


Figura 12: Cadena de Valor Descriptiva MIES

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos MIES

4.1.6. Mapa de Procesos

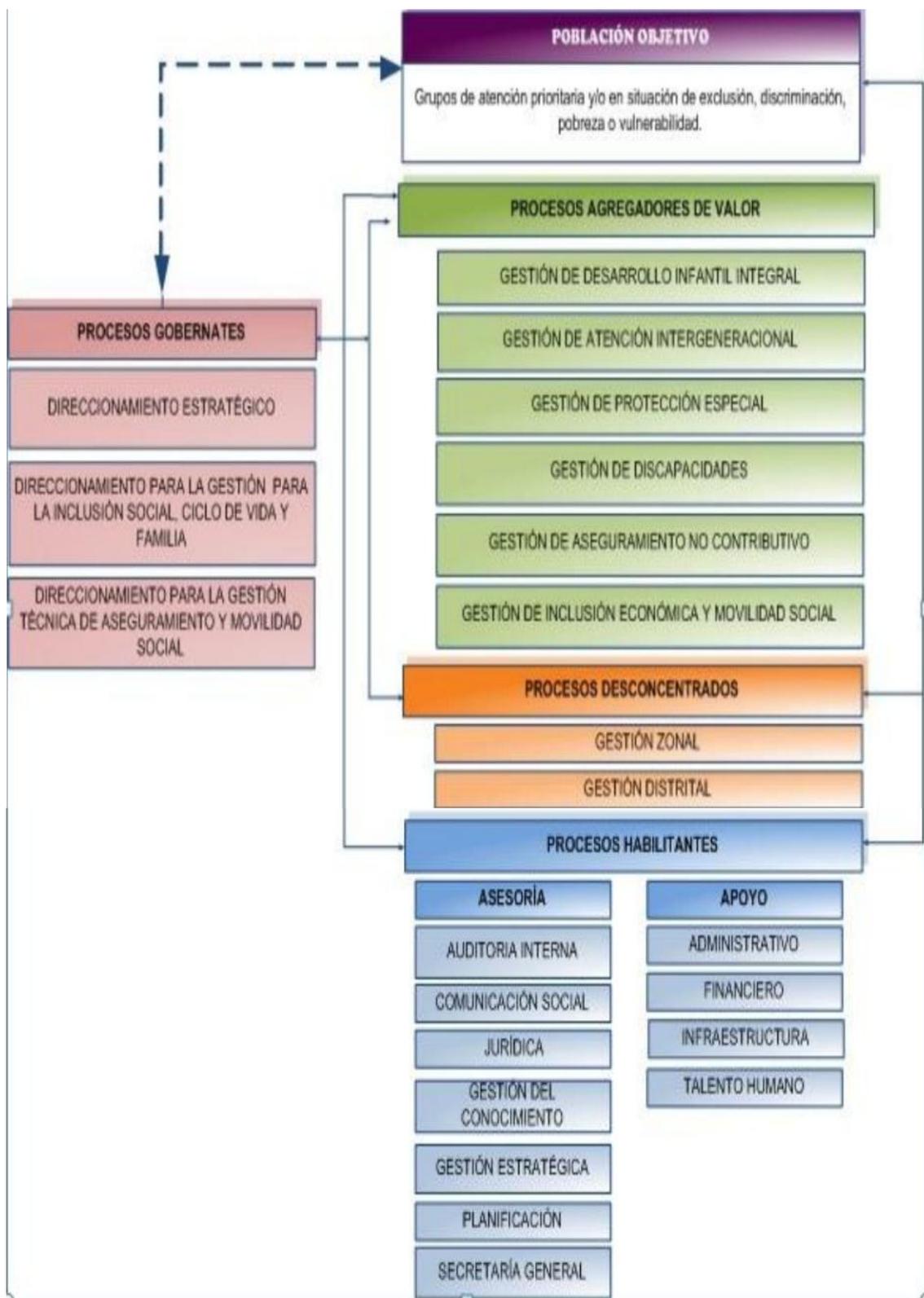


Figura 13: Mapa de procesos MIES

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos MIES

4.2.Diagnóstico Institucional

El diagnóstico de la institución nos permitirá conocer la situación actual de la entidad, sus capacidades y limitaciones además de la forma como opera la entidad en este caso del distrito Chambo-Riobamba MIES.

- **Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES**

La dirección distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES pertenece al grupo procesos desconcentrados que son aquellos procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas dentro Ministerio de Inclusión Económica y Social. Es decir es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos y coincide con un cantón o unión de cantones. (Senplades, 2012, p.8)

4.2.1. Planificación en la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba MIES

En este apartado se busca determinar si la entidad tiene sus planes estratégicos adecuados y claros, el mismo que debe contener las estrategias y servicios institucionales los cuales deben ser coherentes con las políticas públicas; si los procesos de control se están llevando de manera oportuna que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios del distrito. El PAPP refleja los objetivos estratégicos institucionales y que tienen correspondencia con las políticas que la entidad debe ejecutar y para cuyo cumplimiento se asignan recursos, la matriz de elaboración del PAPP es un instrumento de planificación interna que recoge la planificación operativa de las unidades de trabajo; haciendo énfasis en este aspecto las figuras adjuntas detallan los elementos que contiene la herramienta PAPP a nivel distrital:

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL PLAN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

MATRIZ PAPP 2014: ZONA 3 CONSOLIDADO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 30/09/2014

NIVEL 0 (Planta Central; Zonas)	NIVEL 1 (Despacho; Viceministerios; Coordinaciones Zonales)	NIVEL 2 (Subsecretarías, Coordinaciones Nacionales, Zona; Distrito)	NIVEL 3 (Direcciones, Unidades; Proyectos)	OBJETIVO PLAN NACIONAL BUEN VIVIR	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO /COMPONENTE DE PROYECTO	OBJETIVO OPERATIVO	MACRO_ACTIVIDAD	SUB_ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PROVINCIA	CANTON	FRONTERA
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	630	NÚMERO DE NIÑAS Y NIÑOS QUE RECIBEN	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	630	NÚMERO DE NIÑAS Y NIÑOS QUE RECIBEN	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	630	NÚMERO DE NIÑAS Y NIÑOS QUE RECIBEN	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	630	NÚMERO DE NIÑAS Y NIÑOS QUE RECIBEN	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	630	NÚMERO DE NIÑAS Y NIÑOS QUE RECIBEN	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	
COORDINACIONES_ZONALES	COORDINACIÓN_ZONAL_3	DIRECCIÓN_DIST_RITAL_06D01_C HAMBO RIOBA	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS	OBJETIVO 2. AUSPICIAR LA IGUALDAD, LA	1. INCREMENTAR EL ACCESO Y COBERTURA DE	INCREMENTAR EL ACCESO, LA COBERTURA, LA	INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	DESARROLLO INTEGRAL DE LAS NIÑAS Y NIÑOS	SERVICIO DE ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS	105	NÚMERO DE EDUCADORAS FAMILIARES	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	

Figura 14: PAPP Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES (a)

Fuente: Distrito Chambo-Riobamba

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

PLAN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

NRO PROG	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	NRO PROYECTO PROY	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	NRO ACTIVIDAD E-SIGEF	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD E-SIGEF	TIPO DE GASTO	GRUPO DE GASTO	ITEM PRESUPUESTARIO	NOMBRE DEL ITEM PRESUPUESTARIO	PRESUPUESTO PAPP
12	DESARROLLO INFANTIL			006	CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR CIBV DE ATENCIÓN DIRECTA	CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530204	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN, PUBLICACIONES SUSCRIPCIONES, FOTOCOPIADO,	\$ 500,00
12	DESARROLLO INFANTIL			006	CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR CIBV DE ATENCIÓN DIRECTA	CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530210	SERVICIO DE GUARDERÍA	\$ 194.500,20
12	DESARROLLO INFANTIL			006	CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR CIBV DE ATENCIÓN DIRECTA	CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530402	EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS Y CABLEADO ESTRUCTURADO (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y	\$ 500,00
12	DESARROLLO INFANTIL			006	CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR CIBV DE ATENCIÓN DIRECTA	CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530805	MATERIALES DE ASEO	\$ 500,00
12	DESARROLLO INFANTIL			006	CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR CIBV DE ATENCIÓN DIRECTA	CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530812	MATERIALES DIDÁCTICOS	\$ 500,00
12	DESARROLLO INFANTIL			009		CORRIENTE	53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	530205	ESPECTÁCULOS CULTURALES Y SOCIALES	\$ 130.000,00

Figura 15: PAPP Dirección Distrital 06D01 Chambo - Riobamba MIES

Fuente: Distrito Chambo-Riobamba

A decir de esta herramienta de apoyo se encuentra dinamizada en una hoja de Excel que sustenta como hoja de registro de todos los proyectos que se van ejecutando, mantiene coherencia con los objetivos institucionales pero referente a evaluación no cumplen en su totalidad los parámetros de eficiencia, eficacia y calidad; detalles que son importantes a considerar debido a que en las empresas publicas lo que se busca una óptima administración y gestión de recursos.

4.2.2. Estructura Organizacional a nivel Distrital

En este nivel permite evaluar si las unidades administrativas responden a los procesos que la entidad ejecuta, si mantiene su nivel de cooperación y si el modelo de gestión cubre las necesidades al tipo de estructura distrital; por ello se detalla que el distrito Chambo-Riobamba MIES se encuentra vigente en la siguiente estructura, definiendo su misión, atribuciones y responsabilidades evitando conflictos de asignación de funciones.

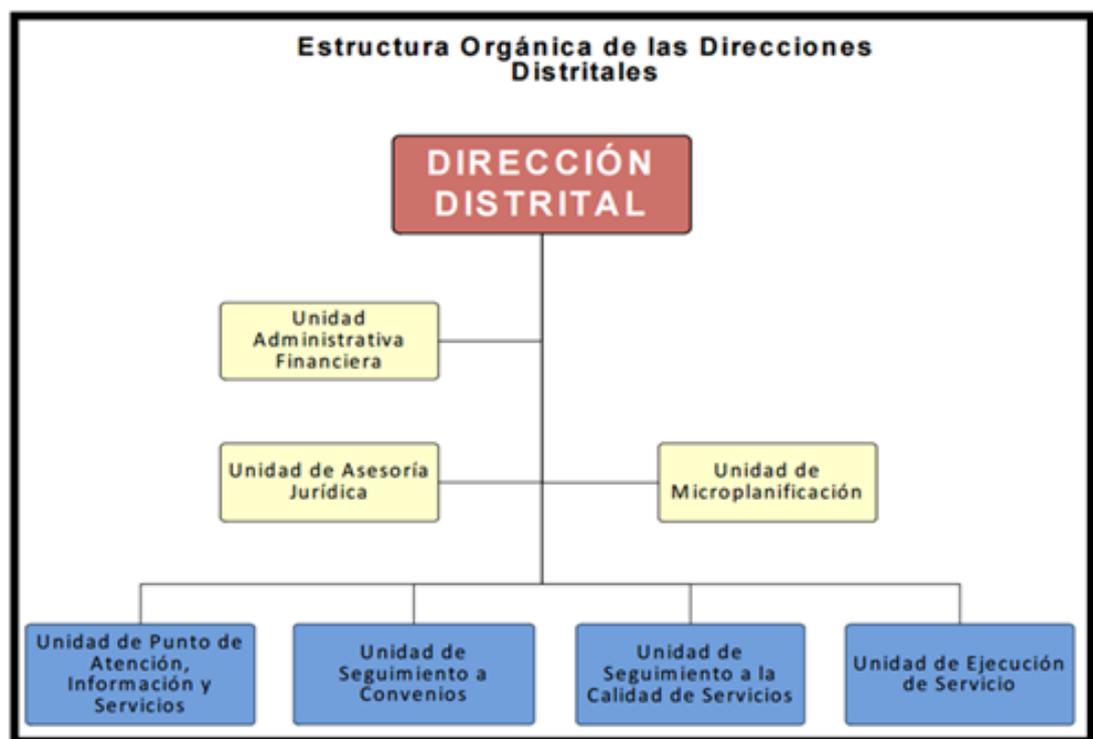


Figura 16: Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos MIES

4.2.3. Talento Humano

En este ámbito se analiza si el Distrito Chambo-Riobamba MIES dispone de personal suficiente, competente para desempeñar las funciones asignadas; además de los procedimientos de selección de personal, capacitación; por ello de la plantilla de nómina de todos los servidores públicos que consta en el distrito hay 362 las cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 38:

Personal que labora en el distrito

PERSONAL MIES	
DIRECCIÓN DISTRITAL	32
OFICINA DISTRITAL ALAUSI	4
UAF	10
GERONTOLÓGICO	17
CASA HOGAR	20
CIBV DIRECTO	12
CIBV	149
CNH	95
PLAN FAMILIA	21
MI ESPACIO JUVENIL	2
TOTAL	362

Fuente: Secretaria Talento Humano

Para facilitar el análisis situacional de la empresa se ha recurrido al análisis FODA la misma que permite detallar las debilidades encontradas dentro y fuera de la institución, haciendo énfasis en los aspectos más relevantes:

- **Rotación de Personal**

Con la rotación continua de servidores que en su mayoría no cumplen con el perfil para desempeñar el cargo asignado internamente en la institución, esto ha provocado que la planificación estratégica no se cumpla en su totalidad.

La rotación de personal es designada por la máxima autoridad considerando las competencias del servidor público; sin embargo desempeñar un puesto sin previa capacitación para dicho cargo provoca deficiencia e inestabilidad departamental, lo que provoca mayor incidencia en errores o acciones irregulares.

- **Capacitación Técnica de personal**

A pesar de lo dispuesto en el art. 71 de la Ley Orgánica de Servicio Público, dentro del distrito carecen de un plan de capacitación o un informe de necesidades de capacitación detectadas. Por lo que estar actualizados con la información es un requerimiento que permite brindar servicios de calidad. Para reducir el riesgo de error, desperdicio y actividades incorrectas es fundamental mantener y mejorar las habilidades y competencias mediante la capacitación o entrenamiento permanente de los servidores públicos.

4.2.3.1. Tecnologías de la información y comunicación

Dentro del distrito la infraestructura tecnológica es adecuada a las necesidades de la institución, sin embargo para que sea entendida se explica la distribución de equipos de cómputo dentro del distrito, quedando así: en planta baja hay ocho unidades, en primer piso disponen de ocho unidades; segundo piso existen siete equipos y finalmente en la última planta existen diez equipos; de este desglose el 36% de las unidades están sin utilización, además se detectó que el sistema operativo de los equipos está desactualizado por lo que a la hora de subir información o descargar archivos concernientes con las diversas actividades provocan retrasos en el desempeño de las funciones.

- **Productos Ofertados**

El distrito enfocado a cumplir con la política del buen vivir oferta varios productos y servicios los mismos que están enfocadas a varios segmentos de la población, algunos de ellos se mencionan:

Tabla 39:

Productos MIES

Programa	Objetivo	Enfocado a
Erradicación de la mendicidad	Identificar y minimizar el número de personas que se encuentren en las calles.	Niñas, niños, adolescentes, adultos mayores.
Acogimiento familiar	Garantizar un hogar adecuado	Niños y adolescentes de 0-18 meses.
Gestión de Riesgo	Dirige y gestión acciones para enfrentar desastres naturales o emergentes.	Población damnificada
Adopciones	Seleccionar un hogar adecuado para niños abandonados.	Niños aptos para adopciones.
Centros de Acogimiento Institucional	Centros de atención a personas maltratadas o abandonados.	Niñas, niños de 0 a 18 años.
Unidades de Apoyo Familiar	Unidades que buscan soluciones para personas que han sido expuestas a maltrato, abuso de cualquier índole y otros.	Niñas, niños de 0 a 18 años de edad y familias.
Erradicación de trabajo infantil	Atender y erradicar el trabajo infantil	Niñas y niños comprendidos entre los 3 a 17 años.

Fuente: Folleto de Servicios MIES

- **Servicios Ofertados**

En referencia a los servicios cabe destacar que el distrito posee un balcón de servicios que en promedio receiptan 150 solicitudes semanales que incluye acceso a servicios, inquietudes y actualización de datos; algunos de los servicios son:

Tabla 40:

Servicios MIES

Servicios	Objetivo	Enfocado a
Creciendo con nuestros Hijos (CNH)	Capacitar y mejorar el desarrollo infantil en cada fase del niño.	Niños de 0 a 3 años.
Centros Infantiles del Buen Vivir	Espacios físicos que cuidan niños en el periodo de que sus padres trabajan.	Niñas y niños de 1 a 3 años.
Atención a Personas Adultas Mayores (Residencias)	Atender a adultos mayores que no cuentan con el cuidado de algún familiar.	Adultos mayores que hayan sido abandonados, o estén en riesgo.
Atención a Personas Adultas Mayores	Capacitación a personas que cuidan de adultos mayores.	Personas adultas que deseen capacitarse.
Atención a personas con discapacidad	Cuidado y desarrollo a personas con discapacidad.	Personas con discapacidad que no cuenten con ayuda de un familiar.
Bono de Desarrollo Humano	Mejorar las condiciones de pobreza condicionada en salud y educación.	Familias registradas en condición de extrema pobreza.
Pensión Mayores	Es una transferencia monetaria para cubrir necesidades básicas.	Adulto mayor de 65 años que no dispone ningún tipo de aseguramiento.
Crédito de Desarrollo Humano Individual	Promueve el emprendimiento económico que reciben el bono.	Usuarios del bono de desarrollo humano

Fuente: Folletos servicios MIES

4.2.4. Procesos y Procedimientos

Dentro de este contexto es pertinente evaluar si la gestión se efectúa por los procesos establecidos dentro del reglamento y estatuto orgánico del distrito, es aquí donde se ha detectado cuellos de botella referente a los procesos de apoyo administrativo y financiero que se detallan a continuación:

- **Evaluación de Desempeño**

El trabajo de los servidores públicos será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad deberán sobrepasar la meta fijada en eficiencia destinado para la respectiva función, actividad o tarea. Toda evaluación de desempeño será realizada en base a los criterios de calidad, complejidad, herramientas de trabajo en función de los puestos a ejercer.

Lo que se busca en este aspecto es mejorar el desempeño y la gestión institucional por lo que la relación a personal capacitado más conocimiento adquirido lo que provoca beneficios en la gestión institucional a fin de cumplir con los objetivos orientados al plan del buen vivir. Además de ello disminuir el tiempo que toma en solucionar los problemas de los usuarios con base a eliminar los índices de horas improductivas dentro de la institución.

- **Gestión de control de bienes Propiedad Planta y Equipo**

Uno de los aspectos muy importantes dentro la institución es el edificio cuenta con cuatro plantas distribuidas en la siguiente manera: la planta baja es donde se encuentra el departamento de talento humano, y el balcón de servicios conjunto con la sala de espera con capacidad para 80 usuarios; al final y fondo de la planta baja se dispone de un auditorio pequeño con capacidad para 120 servidores; en la primera planta se encuentra la secretaria general y junto a ella se encuentra la oficina del director distrital, junto a esta dependencia se encuentra la oficina de micro planificación, la sala de juntas, la oficina de seguimiento a convenios, en la segunda planta se encuentra el departamento financiero, oficina de apoyo familiar, sala de juntas 2 y finalmente en la tercera planta se encuentra las oficinas tanto de los centros del buen vivir y técnicos de las diversas comunidades.

En lo que se refiere uso de bienes de larga duración no se cuenta con un registro actualizado o constancia física de la recepción del uso, custodia y conservación de bienes que hayan sido entregados para el desempeño de funciones por lo que es una observación de control interno al responsable del periodo.

- **Aspectos Importantes**

En el aspecto administrativo – financiero lo ideal es llevar un registro de todos los documentos, actas de entrega – salida, conformidades y control sobre los requerimientos que se efectúan, sin embargo esto no se cumple, empíricamente se elabora dichos documentos pero no se lleva un orden cronológico y menos del responsable del proceso. La ausencia de esto provoca duplicar procesos lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos.

Cabe mencionar que en reiteradas ocasiones se evidenció ausentismo del personal de algunos de los departamentos por lo que dentro de los parámetros de control y gestión es apropiado controlar la asistencia y permanencia de los servidores públicos en el lugar de trabajo.

En relación al PAPP no se lleva un oportuno control y seguimiento, lo único que se hace es ajustar a los parámetros del sistema nacional por lo que eventualmente no refleja las cantidades reales programadas vs lo comprometido, por lo que evaluar la eficiencia dentro de los procesos se dificulta.

Enfocado en el departamento de talento humano la información esta desactualizada al igual que el archivo físico, es por ello que la verificación y control asegura ser eficaz caso de requerimientos urgentes.

Una vez indicado algunos de los aspectos a considerar como justificación de análisis, se ha de tomar muy en cuenta lo siguiente: el análisis efectuado a continuación está enfocado a mitigar los riesgos y problemas que se vienen suscitando dentro de la institución, la herramienta considerada para sugerir el modelo del Balanced es a través del programa Excel, finalmente lo que se busca es mejorar la eficiencia de los procesos.

4.3. Elementos Orientadores de la Institución

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO RIOBAMBA – MIES, PERIODO 2014

4.3.1. Misión

La Misión es la razón de ser de la institución porque especifica lo que pretende cumplir en el sistema social, lo que pretende hacer y finalmente para quien se lo va a hacer. Según el estatuto orgánico por procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES (2013), establece a nivel distrital la siguiente misión:

Ejecutar las estrategias y mecanismos necesarios para asegura la calidad de entrega de los servicios públicos sociales en el distrito, en todos sus niveles y modalidades; implementar los proyectos y programas dispuestos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y gestionar y controlar las actividades de los puntos de atención, información y servicio de su territorio con el objeto de fortalecer la gestión social de forma racional y equitativa para los grupos de atención prioritaria. (p. 188)

4.3.2. Valores

Los valores definen el conjunto de reglas, principios que regulan la gestión en una organización. Los SP trabajan bajo el código de principios establecido por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES (2013), por ello la gestión de los servidores públicos se sustenta en los siguientes principios:

Tabla 41:

Valores Institucionales

Valores del Distrito		
✓ Ética	✓ Transparencia	✓ Responsabilidad
✓ Honestidad	✓ Respeto	✓ Calidad
✓ Calidez	✓ Lealtad	✓ Eficiencia
✓ Eficacia	✓ Compromiso	✓ Trabajo en equipo

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES

Elaborado por: Mónica Freire

Anteriormente se había esclarecido que se realizará un análisis FODA comprendido entre los meses de marzo a noviembre periodo 2014, el mismo que contribuye a determinar la situación actual de la institución en relación a los puntos estratégicos y la relación con el medio externo. Para facilitar el análisis y diagnóstico se emplearan cuadros explicativos entre ellos la matriz FODA.

4.3.3. Análisis FODA

Esta herramienta de análisis permite identificar y evaluar las condiciones de operación reales es decir los factores internos como Fortalezas y Debilidades en la organización objeto de estudio así como la evaluación de factores externos es decir Oportunidades y Amenazas. Este diagnóstico se lo efectúa con la finalidad de obtener una perspectiva general de la situación actual de la institución. Además se debe mencionar que la matriz FODA es el inicio para la elaboración de estrategias.

4.3.4. Análisis Externo

- **Producto interno bruto (PIB) y el sector social**, es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios finales de un país en un periodo de tiempo determinado (trimestre o año). Como factor importante y del cual se asignan los recursos para las diversas actividades y programas de las instituciones del estado es necesario mostrar el comportamiento del PIB en el Ecuador desde el año 2003 al 2014 en el que se notan variaciones considerables de un año a otro y esto es debido al impacto de factores internos y mundiales que afectan la economía nacional. A continuación se detalla el comportamiento de variaciones existentes entre el PIB hacia los servicios y programas del sector social.

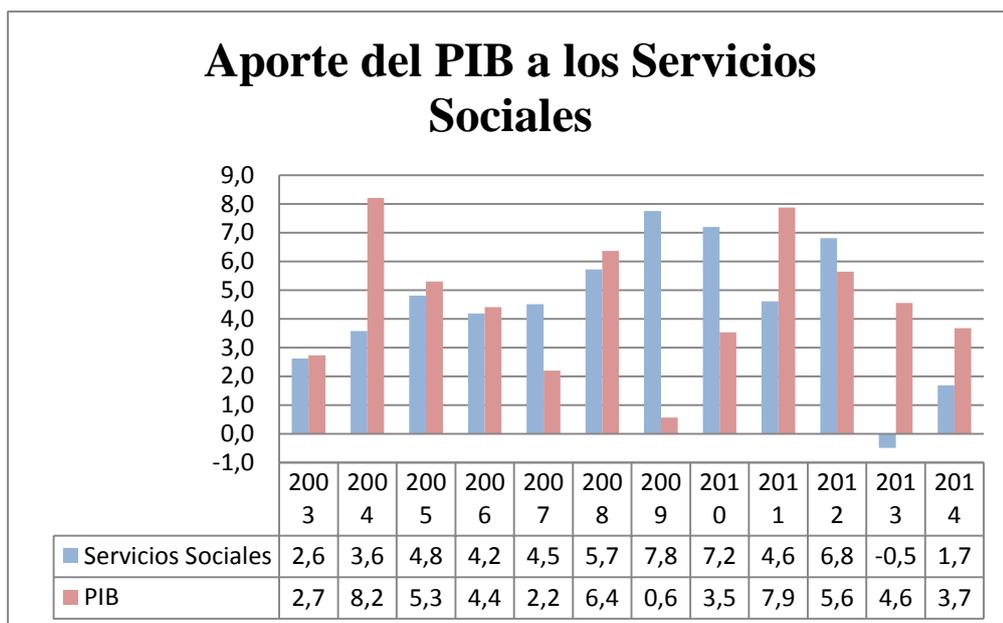


Figura 17: Evolución histórica del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La evolución anual que refleja la figura, evidencia una tendencia de crecimiento en porcentaje para cubrir los proyectos sociales, sin embargo debido a la caída del precio de petróleo se nota un déficit latente a medida que decrece el valor del petróleo.

- **Empleo, desempleo, y subempleo:** A nivel nacional la población económicamente activa según la condición de actividad representa el 43,7% de empleo adecuado; el empleo inadecuado es el 52,1% y el desempleo es de 3,8%.

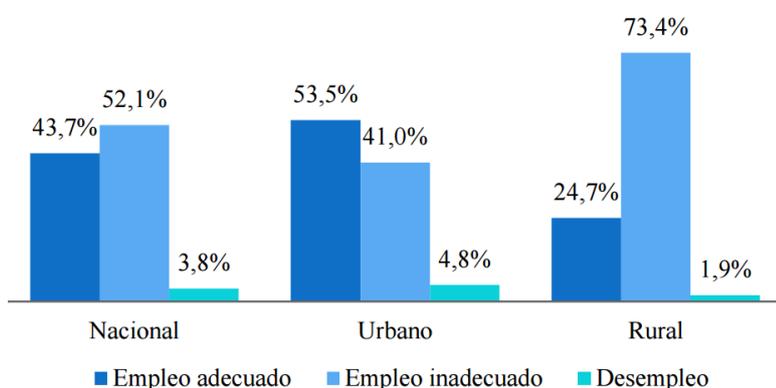


Figura 18: Tasas de la Población económicamente activa en Ecuador

Fuente: INEC

- **Entorno social:** en la actualidad se puede observar un decrecimiento referente a pobreza, indigencia, y analfabetismo en el país, en el periodo 2014 corresponde al aporte de la economía del país, sin embargo actualmente estamos rezagados en comparación con América del Sur por lo que queda mucho por hacer referente a este aspecto.
- **Entorno Político - Legal:** las reformas a la Constitución del país determinó guiarse por medio del Plan Nacional del Buen Vivir por lo que todas la actividades están enfocada a cumplimiento de los objetivos a nivel nacional, por otro lado el marco jurídico acoge actualmente todos los sectores sociales que se encuentran acogidos por los programas y proyectos al sector social.

A continuación las oportunidades y amenazas son variables o factores externos que constituyen los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una organización. Las oportunidades son las circunstancias potencialmente favorables del entorno externo que el distrito como unidad debe aprovechar para alcanzar los objetivos planteados. Las amenazas son factores externos por tal motivo no pueden ser manipuladas por la organización, sin embargo, estas son las que pueden entorpecer la evolución de la organización. Para el análisis de estas variables se consideró dimensiones desde el entorno económico, social, cultural, político, legal y tecnológico que se resumen en la siguiente tabla N° 42 que detalla la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Dirección Distrital, por medio un análisis cuantitativo simple se realizó el siguiente procedimiento: hacer la lista de oportunidades y amenazas encontradas para el distrito, asignar un peso relativo entre 0 (irrelevante) a 1(muy importante), luego ponderar con una calificación de 1 a 3 cada uno de los factores y finalmente sumar cada una de las calificaciones ponderadas a fin de evaluar si las estrategias actuales son eficaces.

Tabla 42:

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Distrito MIES

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS						
		1. Bajo		2. Medio	3. Alto	
Entorno Económico		O	A	Peso	Calif.	Pond.
O1	Asignación de recursos económicos por parte del Estado.	x		0,06	3	0,18
O2	Obtener donaciones por parte del sector privado	x		0,04	1	0,04
A1	Desconocimiento y resistencia por parte de la ciudadanía.		x	0,03	2	0,06
A2	Incremento del déficit público.		x	0,04	3	0,12
A3	Incertidumbre laboral		x	0,04	3	0,12
Entorno Social						
O3	Participación conjunta de comunidades del sector rural	x		0,04	3	0,12
O4	Mayor participación femenina.	x		0,04	2	0,08
A5	Mayor movimiento de ciudadanos del sector rural al sector urbano.		x	0,02	2	0,04
Entorno Cultural						
O5	Ampliar cobertura de servicios	x		0,04	3	0,12
O6	Inserción a la educación a los niños y niñas de 0 a 3 años	x		0,06	3	0,18
O7	Promover la interculturalidad	x		0,04	2	0,08
O8	Convenios con organizaciones que presten ayuda a personas con discapacidad.	x		0,03	3	0,09
A6	Poco apego por el cuidado al medio ambiente.		x	0,03	2	0,06
A7	Falta de políticas encamadas a combatir la contaminación ambiental.		x	0,03	2	0,06
Entorno Político						
O10	Apoyo por parte de los gobierno central,	x		0,04	2	0,08
O11	Convenios con gobiernos seccionales y organizaciones de la sociedad civil	x		0,06	2	0,12
A8	Inestabilidad política.		x	0,06	3	0,18
Entorno Legal						
O12	Leyes emitidas por Ministerio de Relaciones Laborales	x		0,06	2	0,12
O13	Ley Orgánica del Servidor Publico	x		0,04	2	0,08
A9	Incremento de impuestos		x	0,05	3	0,15
A10	Desaparición del distrito		x	0,08	2	0,16
Entorno Tecnológico						
O13	Medios tecnológicos actualizados.	x		0,03	2	0,06
O14	Otorgamiento de herramientas para mejorar la gestión.	x		0,02	3	0,06
A11	Exposición a hackeo de cuentas institucionales		X	0,02	2	0,04
				Sumatoria	1	2,36

Elaborado por: Autora

Análisis:

El total ponderado 2,36 indica que el distrito Chambo-Riobamba MIES está por debajo de la media en cuanto a la aplicación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y de evitar las amenazas; sin embargo, enfocando las oportunidades identificadas se determina que el total ponderado 1,41 indica que se puede mejorar a un nivel medio en relación con el total ponderado de las amenazas 0,99 cuyo impacto se puede reducir. En la siguiente Tabla N° 43 y a partir de este análisis anterior se considera las oportunidades y amenazas más relevantes que se deben tomar en cuenta como opciones para cumplir con la filosofía institucional.

Tabla 43:

Oportunidades y Amenazas del Distrito MIES

OPORTUNIDADES	
O1	Asignación de recursos económicos por parte del Estado.
O3	Participación conjunta de comunidades del sector rural
O5	Centros del Buen Vivir que prestan cuidados a niños y niñas de 0 -3años.
AMENAZAS	
A2	Incremento del déficit público.
A8	Inestabilidad política.
A10	Desaparición del distrito

Elaborado por: Autora

4.3.5. Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos positivos; por otro lado las debilidades representan las deficiencias internas de la institución en las que se debe trabajar para cambiar o mejorar en el desempeño para la consecución de los objetivos aunque estén bajo control de la organización. Para poder determinar los aspectos positivos y debilidades que podría tener el distrito, el análisis se clasificó en varios enfoques: Dirección, Marketing, Finanzas, Talento Humano y Sistemas de Información y tecnologías; como lo muestra la Tabla N° 44.

Tabla 44:*Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI del Distrito MIES*

ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA							
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)							
		1. Bajo		2. Medio		3. Alto	
Dirección		F	D	Peso	Cal.	Pond.	
F1.	El director posee experiencia en el cargo que desempeña	x		0,03	3	0,09	
F2.	La asignación de responsabilidades y funciones está enfocada a la misión institucional.	x		0,03	3	0,09	
D1.	El nivel de liderazgo por parte del Director es bajo.		x	0,04	2	0,08	
D2.	El nivel de comunicaron entre el Director y servidores es poco eficiente.		x	0,03	2	0,06	
D3.	Falta de confianza entre servidores para ejecutar actividades.		x	0,04	1	0,04	
Marketing							
F3	Mantiene el distrito convenios con instituciones sociales	x		0,08	3	0,24	
F4	Publicidad del distrito es difundida por medios de comunicación (Imagen corporativa)	x		0,02	2	0,04	
F5	Existe un catálogo de productos y servicios que dispone la ciudadanía.	x		0,04	3	0,12	
D4	Se debe mejorar la atención a la ciudadanía por parte de los servidores públicos en todas las unidades del distrito.		x	0,03	2	0,06	
D5	Gran número de reclamos por parte de los usuarios.		x	0,04	3	0,12	
Finanzas							
F6	Los servidores públicos del departamento financiero poseen experiencia técnica	x		0,08	2	0,16	
F7	Certificaciones presupuestarias actualizadas	x		0,04	2	0,08	
D6	La evaluación de lo ejecutado vs lo programado es deficiente		x	0,08	3	0,24	
D7	Ausencia de un protocolo establecido para presentar Requerimientos de otros departamentos.		x	0,04	1	0,04	
D8	Ausencia de un archivo físico del control de bienes.		x	0,04	1	0,04	
D9	Ausencia de informes que controlen seguimientos a convenios		x	0,04	1	0,04	
D10	Formatos inapropiados para controlar inventarios.		x	0,04	1	0,04	
Talento Humano							
F8	Los idiomas que dominan son el español y quechua.	x		0,06	3	0,18	
D11	El ambiente laboral debe mejorar considerablemente.		x	0,04	1	0,04	
D12	Ausencia de un plan de capacitación continua enfocado al área técnica.		x	0,04	2	0,08	
D13	La rotación del personal se la ejecuta en áreas no afines al perfil del servidor.		x	0,02	1	0,02	
Sistemas Informáticos y Tecnologías de la Información							
F9	Infraestructura en condiciones apropiadas y distribución de espacios adecuados.	x		0,04	3	0,12	
D14	Información interna desactualizada		x	0,04	3	0,12	
D15	No todo el personal cuenta con la experiencia técnica para desempeñar las funciones dentro del distrito.		x	0,02	2	0,04	
				Sumatoria	1	2,18	

Elaborado por: Autora

Análisis

El total ponderado de 2,18 indica que el distrito está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por aplicar las estrategias que permitan incrementar las posibilidades y minimizar las debilidades que son objeto de retraso en el desempeño institucional. Sin embargo al evaluar el peso ponderado total de las fortalezas es de 1,12 frente al de las debilidades de 1,06; lo cual señala que el medio interno es favorable pero que requiere una combinación de soluciones que permitan mejorar las debilidades para fomentar un desempeño eficaz.

En la Tabla N° 45 se detallan las fortalezas y debilidades que se destacan como más relevantes en cuanto a ponderación y que se deben considerar como opción de ejecución para lograr la filosofía institucional.

Tabla 45:

Fortalezas y Debilidades del Distrito MIES

FORTALEZAS
F1: El director posee experiencia en el cargo que desempeña.
F4: Publicidad del distrito es difundida por medios de comunicación
F8: Los idiomas que dominan son el español y quechua.
F9: Infraestructura en condiciones apropiadas y distribución de espacios adecuados.
DEBILIDADES
D5: Gran número de reclamos por parte de los usuarios.
D6: La evaluación de lo ejecutado vs lo programado es deficiente.
D12: Ausencia de un plan de capacitación continua enfocado al área técnica.
D14: Información interna desactualizada

Elaborado por: Autora

4.3.6. Matriz Estratégica de Factores de Optimización y Riesgo

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivas, la siguiente fase es realizar la matriz llamada MAFE (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) Tabla N° 46, que es un esquema propuesto por Fred David (1997) en la que se desarrolla cuatro tipos de estrategias; con las alternativas de solución se construirá el CMI.

- **Estrategias FO:** está enfocada a aplicar las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Propone superar las debilidades internas aprovechando la presencia de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** están encaminadas a aprovechar las fuerzas de la organización para evitar o mitigar el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 46:

Matriz de Estrategias factores de optimización y riesgo del Distrito Chambo-Riobamba MIES

MATRIZ ESTRATÉGICA DE FACTORES DE OPTIMIZACIÓN Y RIESGO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: El director posee experiencia en el cargo que desempeña.</p> <p>F4: Publicidad del distrito es difundida por medios de comunicación</p> <p>F8: Los idiomas que dominan son el español y quechua.</p> <p>F9: Infraestructura en condiciones apropiadas y distribución de espacios adecuados.</p>	<p>D5: Gran número de reclamos por parte de los usuarios.</p> <p>D6: La evaluación de lo ejecutado vs lo programado es deficiente</p> <p>D12: Ausencia de un plan de capacitación continua enfocado al área técnica.</p> <p>D14: Información interna desactualizada</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>O1: Asignación de recursos económicos por parte del Estado.</p> <p>O3: Participación conjunta de comunidades del sector rural</p> <p>O5: Ampliar cobertura de servicios.</p>	<p>F1-O1: Proponer nuevos programas para el segmento niños.</p> <p>F1-O5: Intensificación de programas para el desarrollo y sostenibilidad económica.</p> <p>F8-O3: Realizar proyecto para conservar y mejorar el idioma interculturales</p>	<p>D5-O1: Plan interno para solucionar las quejas y reclamos</p> <p>D6-O1: Control y seguimiento internos sobre asignación de recursos</p> <p>D12-O1: Plan para capacitación a fin de mejorar servicios</p> <p>D14-O1: Plan y seguimiento base de datos actualizada</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>A2: Incremento del déficit público.</p> <p>A8: Inestabilidad política.</p> <p>A10: Desaparición del distrito</p>	<p>F1-A2: Reconocer proyectos que generen beneficios a largo plazo y menor inversión</p> <p>F4-A8: Promover alianzas con organizaciones civiles</p> <p>F9-A10: Mantener y cuidar los espacios asignados al distrito para futuras actividades</p>	<p>D6-A2: Elaborar un plan que prioricen los programas relevantes del distrito para mitigar riesgos y disminución de presupuesto</p>

Elaborado por: Autora

- **Estudio de las técnicas de información**

Dentro de esta fase de hay que aclarar que el distrito acata ordenes de la unidad central por ello es importante la asignación de un sistema programado que permita el uso libre, fácil y dinámico de información, es decir con cierto grado de automatización de forma que permita el monitoreo y detallado de la organización. También se debe destacar que el análisis al sistema operativo, el número de equipos de cómputo que disponen.

- **Confección del equipo de trabajo**

Dentro de los parámetros para una implementación hay que considerar el conocimiento del talento humano, además de la experiencia, opiniones y comparaciones con los expertos; un aspecto importante es que dentro de las empresas públicas existe poca aplicabilidad de este tipo de herramientas; sin embargo se debe mantener reuniones periódicas con los involucrados.

Una vez considerados los aspectos más relevantes para la ejecución de un BSC se requiere tener en consideración un esquema de control documentado para la evaluación de actividades y la herramienta BSC que se adapte a las necesidades de la organización.

Con el propósito de determinar la factibilidad de la propuesta referente al equipo de trabajo se debe asignar a no más de cinco personas esto se debe al número de involucrados dentro del distrito; para ello se asigna al director distrital como máxima autoridad, al líder de la herramienta recae en el responsable de micro-planificación, dos asistentes que colaboren con el objetivo del proyecto y un experto asesor designado por el Senplades.

Tabla 47:

Propuesta del equipo guía

EQUIPO DE TRABAJO	CARGO ASIGNADO
Patrocinador	Director distrito
Líder de herramienta	Responsable micro-planificación
Colaboradores de equipo	N/A
Experto en cambio organizativo	Asesor externo

Elaborado por: Autora

4.3.7. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos constituyen la guía cuyo cumplimiento influye de forma directa en el logro de estrategia corporativa; también refleja lo que se debe hacer para tener éxito en la ejecución; se enfoca en cuatro categorías como la innovación, gestión de clientes, excelencia operacional y social-reguladora.

Cada uno de los temas constituye un pilar para la estrategia es decir las relaciones existentes causa-efecto; por lo tanto los temas estratégicos son herramientas que ayudan a la organización a que gestione y priorice a corto y largo plazo.

Para determinar los temas estratégicos del distrito se efectúa observación, análisis e indagación directa, mediante una matriz se representa los factores críticos (FC) es decir aquellos resultados satisfactorios que aseguran un rendimiento óptimo en la organización los que serán considerados para el modelo de gestión que se propone. En la siguiente Tabla N° 48 y 49 se detalla los aspectos relevantes:

Tabla 48:

Matriz de factores críticos para determinar temas estratégico del Distrito (a)

MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS PARA DETERMINAR TEMAS ESTRATÉGICOS										
CRITERIOS DE ÉXITO	D. Chambo-Riobamba			X			Y			COMPONENTES
	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	
CE1: Capacidad de atención al cliente	0,3	1	0,3	0,3	3	0,9	0,3	2	0,6	*Atender con disposición, profesionalidad, diligencia y cortesía a los usuarios. *Dar seguimiento a las quejas y requerimientos efectuados por los usuarios. *Brindar la información necesaria para dar a conocer los servicios que otorga el distrito. *Mejorar la campaña publicitaria a fin de que los servicios sean conocidos en más ciudadanos.
CE2: Productividad de las actividades operativas-administrativas	0,3	2	0,6	0,3	2	0,6	0,3	3	0,9	*Reducir la duplicidad de procesos *Eficiencia y eficacia en procesos en cuanto a resolución de requerimientos. *Registro, verificación de información para actualización de datos. *Evaluación de desempeño. *Diseñar programas y planes de mejoramiento y reconocimiento.

Elaborado por: Autora

Tabla 49:

Matriz de factores críticos para determinar temas estratégicos del distrito (b)

MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS PARA DETERMINAR TEMAS ESTRATÉGICOS												
CRITERIOS DE ÉXITO	D. Chambo-Riobamba			X			Y			1. BAJO	2.MEDIO	3.ALTO
	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	Peso	Cal.	Pond.	COMPONENTES		
CE3:Desarrollo del personal administrativo	0,2	1	0,2	0,2	3	0,6	0,2	2	0,4	*Propiciar un clima laboral favorable que genere motivación, compromiso y productividad. *Capacitar periódicamente a los SP como respuesta a su desempeño. *Reconocer los logros y méritos a los SP. *Brindar estabilidad laboral. *Participación en toma de decisiones.		
CE4:Ejecución eficaz del presupuesto	0,2	1	0,2	0,2	1	0,2	0,2	2	0,4	*Controlar, dar seguimiento y verificar el cumplimiento de ejecución del presupuesto (aprobado vs ejecutado)		
	1,3			2,3			2,3					

Elaborado por: Autora

4.3.8. Objetivos Estratégicos

El siguiente paso una vez analizado el enfoque estratégico del distrito, es trasladar la información recopilada a la metodología de elaboración del CMI, esto es pasar los temas estratégicos definidos a cada una de las perspectivas estratégicas dependiendo del caso, a partir de esto se evaluarán para obtener los objetivos estratégicos los mismos que deben tener sus respectivos indicadores; estos indicadores servirán para analizar y evaluar si se cumplen los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos describen los resultados que el distrito desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde dirigir los esfuerzos y los recursos, teniendo en cuenta que deben responder al Plan Nacional del Buen Vivir con base a las competencias que fueron asignadas a la institución.

El CMI es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores en las diferentes perspectivas de manera equilibrada y que están enlazadas con los objetivos de esta manera se busca coherencia en el desempeño dentro del distrito y enfoque en el cumplimiento de actividades.

Con base a los objetivos institucionales y los objetivos estratégicos definidos por el distrito y que permita generar la propuesta de valor se realiza aspectos que van ayudar al distrito a mejorar y ser diferente de las otras dependencias, lo que se propone es la identificación de objetivos operativos para conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales como se detalla a continuación:

Tabla 50:

Perspectiva Cliente

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
	Propuesta de valor	Objetivos	Nº	Estrategias
PESPECTIVA CLIENTES	Trabajar en relación con el objetivo del PNBV que favorezca a al sector económico y social	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos	1	Incrementar los niveles de calidad y control para mejorar el servicio entregado a los usuarios.
		presentados por usuarios a nivel distrital.	2	Establecer mecanismos de solución a reclamos para generar mejores relaciones entre el usuario y el funcionario distrital.
			3	Gestión de información interna eficiente y actualizada en cada uno de sus departamentos
		Mantener los programas y servicios destinados al sector social.	4	Promocionar los servicios en la modalidad de atención en los centros directos CIBV.
		Incrementar el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales.	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas	5

Elaborado por: Autora

Tabla 51:

Perspectiva Procesos Internos

Son aspectos que direccionan la ejecución de actividades y procesos dentro del distrito para el logro de la estrategia.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Propuesta de valor	Objetivos	Nº	Estrategias
	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de planificación, control y seguimiento al distrito.	Implementar el modelo de gestión en el distrito.	el 6	Renovar los planes de apoyo institucional para generar nuevos convenios con otros organismos enfocados a la ayuda social.
			7	Difusión, capacitación e implementación del modelo de gestión.
		Incrementar el control a los procesos específicos de gestión.	el 8	Actualizar la estructura orgánica por procesos.
			9	Renovar los manuales con la finalidad de medir su gestión en los tiempos de entrega de información.

Elaborado por: Autora

El área de aprendizaje y crecimiento representa la capacidad que tiene la organización para mejorar e innovar y prepararse para el futuro. Los indicadores que aquí confluyen deben indicar cómo la organización puede aprender y desarrollarse. El enfoque está dado hacia las habilidades, conocimiento, motivación, en si tiene que ver con el talento humano.

Tabla 52:

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Propuesta de valor	Objetivos	Nº	Estrategias
PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita conseguir los objetivos planteados.	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	10 Capacitar a los funcionarios en los campos de conocimiento técnico enfocada a desarrollar habilidades asistenciales para desempeñar funciones en el distrito
			11 Desarrollar planes de capacitación y especialización para el personal técnico de cada departamento.
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	12 Actualizar y aplicar el manual de clasificación y valoración de puestos.
		Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	13 Desarrollar planes y aplicación de subsistema de control de talento humano.
		12 Renovar y actualizar el plan de actualización de software y equipos dentro del distrito.	

Elaborado por: Autora

Tabla 53:

Perspectiva Financiera

Tiene su finalidad responder al manejo del dinero asignado en este caso al presupuesto destinado para el distrito. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones (creación de valor) que se han realizado en el pasado.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
	Propuesta de Objetivos		Nº	Estrategias
PERSPECTIVAS FINANCIERA	valor			
	Administrar los recursos de forma óptima y equitativa brindada eficiencia en el desempeño de labores dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del PAPP.	13	Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa del sector y reducción del presupuesto asignado.
			14	Priorizar los gastos del distrito
			15	Actualización de información financiera y contable de manera oportuna

Una vez determinado los objetivos, se estructura una Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos Tabla N° 54-55 para definir si existe relación entre los objetivos propuestos de cada perspectiva y los temas estratégicos y la filosofía institucional.

Tabla 54:

Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos del Distrito MIES Perspectiva Clientes y Procesos

		TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA			
PERSPECTIVAS	CLIENTES	x							
		<p>si se relacionan</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS</p>							
		Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	x	x			x	x	x
		Mantener los programas y servicios destinados al sector social.		x			x		
		Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas.	x	x	x			x	x
		Implementar el modelo de gestión en el distrito	x	x	x		x		
	PROCESOS INTERNOS								
	Incrementar el control a los procesos específicos de gestión		x	x		x	x		

Elaborado por: Autora

Tabla 55:

Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos del MIES Perspectivas Aprendizaje y Financiera

		TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA			
x	si se relacionan								
	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		Capacidad de atención al cliente	Productividad de las actividades operativas-administrativas	Desarrollo del personal administrativo	Ejecución eficaz del presupuesto	MISION	VISION	VALORES
	PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	x	x	x		x		x
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.		x	x		x		
Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.			x	x		x		x	
FINANCIERA	Cumplimiento del 100% del PAPP	x		x		x			

Elaborado por: Autora

4.3.9. Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en el Plan estratégico, para comunicarlos y definir qué es lo que tienen que hacer para lograrlos.

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia ordenada en función de las perspectivas clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financiera que

permite visualizar por medio de las relaciones causa – efecto la coherencia de los objetivos que se quieren lograr para cumplir con el plan estratégico.

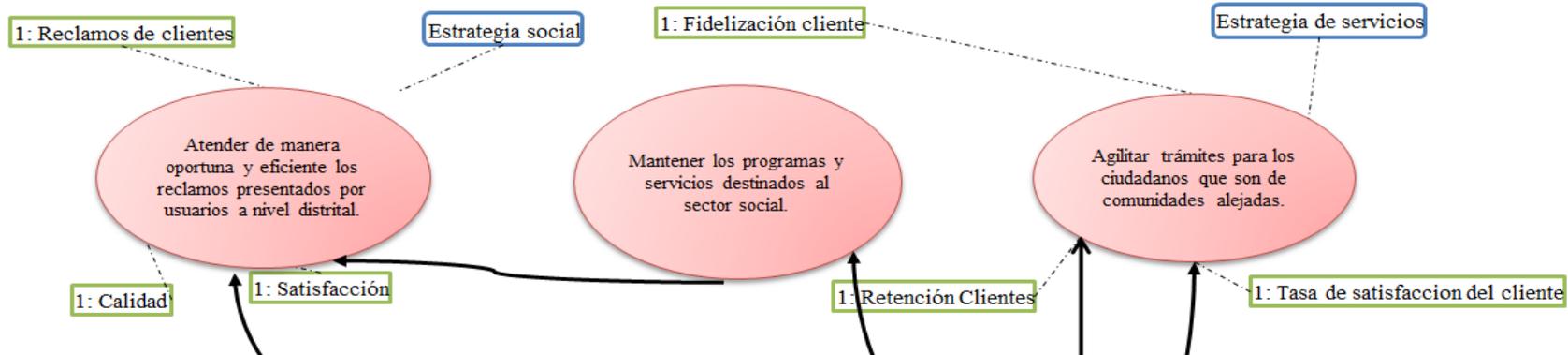
Una estrategia es una hipótesis de causa y efecto relacionada con los objetivos que se deben cumplir para lograr el fin deseado, para esto es necesario esclarecer la estrategia: “Si programamos capacitaciones y motivamos al personal en cuanto a formación y desarrollo de habilidades lograremos obtener mejor rendimiento en el desempeño así como la ejecución de tareas será eficiente y eficaz, por ello serán capaces de atender al público de manera ágil, confiable y oportuna, haciendo que nuestros clientes se sientan satisfechos” De esta hipótesis contempla todos los temas estratégicos que fueron planteados en la visión:

- Eficiencia, eficacia en la ejecución de los procesos institucionales.
- Entrega de servicios de manera oportuna con su debido control y seguimiento.
- Monitoreo y supervisión de información, control del buen uso de los recursos.
- Efectividad en la gestión administrativa – financiera del distrito.

A continuación se realiza el diseño del mapa estratégico o diagrama de causa-efecto, esta herramienta ayuda a visualizar la importancia de cada objetivo y su relación ordenada con las perspectivas. En la Figura N° 19-20 se representa el mapa estratégico que es la base para el origen del CMI, aquí se exponen las conexiones dadas tanto en las perspectiva procesos internos y aprendizaje, mientras que la perspectiva clientes nos da resalta el efecto y el aporte que genera la perspectiva financiera.

Perspectiva Clientes

Para lograr nuestra visión ¿Cuáles son las necesidades que debemos satisfacer de nuestros usuarios?



Perspectiva Procesos Internos

Para satisfacer a nuestros usuarios ¿Qué procesos debemos desarrollar con excelencia?



Figura 19: Mapa Estratégico propuesto para el Distrito MIES (a)

Elaborado por: Autora

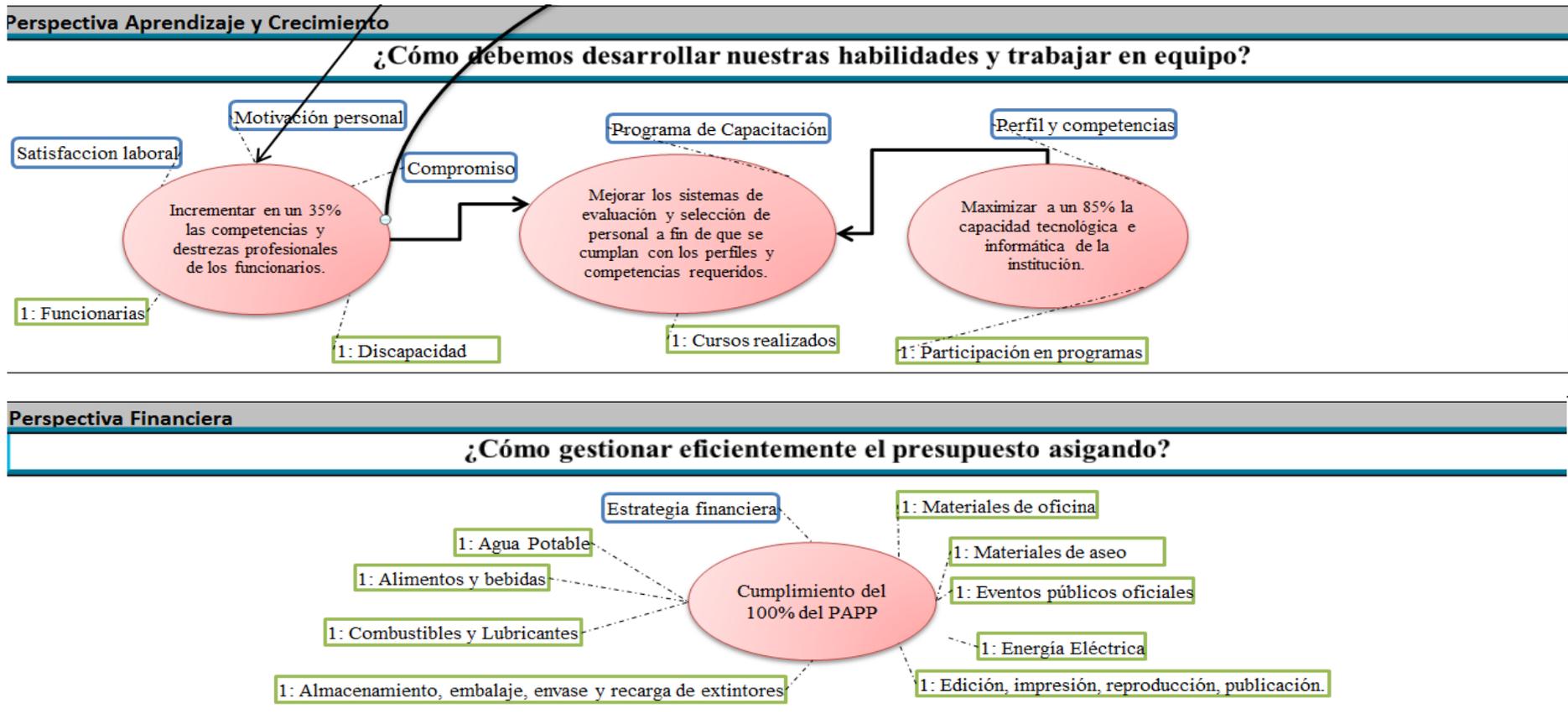


Figura 20: Mapa Estratégico propuesto para el Distrito MIES (b)

Elaborado por: Autora

4.3.10. Indicadores Estratégicos

Los indicadores son expresiones que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados. Cada objetivo estratégico debe tener por lo menos un indicador de resultado de forma que permita ser medido. La descripción de estos indicadores debe contener la fórmula matemática o la manera en que se recopilaran los datos y también se asigna al responsable.

El CMI es la metodología basada en el equilibrio organizacional y está estructurado en el equilibrio de las perspectivas y los objetivos estratégicos a alcanzar. Los objetivos son el fin y los indicadores son los medios que permite su medición.

A continuación se detalla los indicadores relacionados con cada uno de los objetivos estratégicos y el enfoque con cada perspectiva.

Tabla 56:

Indicadores Estratégicos propuestos Perspectiva Clientes

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS		
	OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTES	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	% de clientes que han efectuado reclamos/total de clientes atendidos	# de usuarios que tienen acceso a los servicios y programas	Técnico de cada unidad
	Mantener los programas y servicios destinados al sector social.	% de deserción (baja)/total clientes	# de clientes que tienen acceso al servicio	Técnico de cada unidad
	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas	% de requerimientos solucionados/total de requerimientos	# de usuarios que tiene respuesta a tramites.	Técnico de cada unidad

Elaborado por: Autora

Tabla 57:*Indicadores Estratégicos propuestos Procesos Internos*

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS			
		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Implementar el modelo de gestión en el distrito.	%cumplimiento del modelo de gestión	(# de proyectos realizados/total de proyectos propuestos)*100	Técnico de la unidad	
	Incrementar el control a los procesos específicos de gestión.	% de procesos definidos y documentados	(#de procesos definidos y documentados/total de procesos propuestos)*100	Director y técnico de unidad	

Elaborado por: Autora**Tabla 58:***Indicadores Estratégicos propuestos Perspectiva Aprendizaje*

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS			
		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	Cumplimiento del plan de capacitación anual.	# de capacitaciones realizadas/capacitaciones planificadas)*100	Técnico de la unidad	
	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	Nivel de cumplimiento de perfiles y competencias para los puestos.	(#de funcionarios que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto/total de funcionarios)*100.	Director y técnico de unidad	
	Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Nivel de actualización de hardware y software.	(# de actualizaciones hechas/total de actualizaciones requeridas)*100	Técnico de la unidad	

Elaborado por: Autora

Tabla 59:

Indicadores estratégicos propuestos Perspectiva Financiera

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	
PERSPECTIVA	FINANCIERA	Cumplimiento del 100% del PAPP.	% de ejecución presupuestario	Presupuesto ejecutado/pre supuesto programado	Dpto. Financiero

Elaborado por: Autora

4.3.11. Metas a corto y largo plazo

La meta es el desempeño esperado por el indicador asociado a los servicios y al objetivo estratégico relacionado al servicio. Es decir permite medir el avance de los logros de los servicios y el desempeño establecidos en los objetivos estratégicos.

En otras palabras una meta es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

Como a todo indicador se le asigna un puntaje para evaluar si cumple o no con la estrategia. La herramienta del CMI dispone de un sistema de alertas asociadas a los indicadores que facilitan la gestión. Las alertas se muestran con colores asignados semejantes a los del semáforo, es por ello que se detalla su significado:

- Semáforo verde: representa resultados aceptables en comparación con sus metas, dentro del tiempo establecido y los objetivos planteados.
- Semáforo amarillo: representan alertas de mediano riesgo y que requieren evaluación, monitoreo y acciones correctivas.
- Semáforo rojo: representa resultados inaceptables en comparación a las metas y se deben ejecutar acciones correctivas de manera inmediata. En la tabla N° 21-24 se muestran las metas del CMI y su frecuencia de medición:

Tabla 60:

Metas del CMI propuesto del Distrito MIES

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS			META	
PROPUESTA DE VALOR		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERSPECTIVA CLIENTES	Trabajar en relación con el objetivo del PNBV que favorezca a al sector económico y social	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	% de clientes que han efectuado reclamos/total de clientes atendidos	# de usuarios que tienen acceso a los servicios y programas	Técnico de cada unidad	75%	Mensual
		Mantener los programas y servicios destinados al sector social.	% de deserción (baja)/total clientes	# de clientes que tienen acceso al servicio	Técnico de cada unidad	45%	Mensual
	Incrementar el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas.	% de requerimientos solucionados/total de requerimientos	# De usuarios que tiene respuesta a trámites.	Técnico de cada unidad	68%	Mensual

Elaborado por: Autora

Tabla 61:

Metas del CMI propuesto del Distrito MIES

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS			META		
PROPUESTA DE VALOR		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de planificación, control y seguimiento al distrito.	Implementar el modelo de gestión en el distrito	% cumplimiento del modelo de gestión	(# de proyectos realizados/total de proyectos propuestos)*100	Técnico de la unidad	65%	Trimestral
			Incrementar el control a los procesos específicos de gestión	% de procesos definidos y documentados	(#de procesos definidos y documentados/total de procesos propuestos)*100	Director y técnico de unidad	48%	Mensual

Elaborado por: Autora

Tabla 62:

Metas del CMI propuesto del Distrito MIES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS			META	
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	Cumplimiento del plan de capacitación anual	# de capacitaciones realizadas/ capacitaciones planificadas)*100	Técnico de la unidad	60% Mensual
	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita conseguir los objetivos planteados.	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	Nivel de cumplimiento de perfiles y competencias para los puestos.	(#de funcionarios que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto/total de funcionarios)*100.	Director y técnico de unidad	70% Mensual
		Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Nivel de actualización de hardware y software.	(# de actualizaciones hechas/total de actualizaciones requeridas)*100	Técnico de la unidad	36% Trimestral

Elaborado por: Autora

Tabla 63:

Metas del CMI propuesto del Distrito MIES

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS			META	
PROPUESTA DE VALOR		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Administrar los recursos de forma óptima y equitativa brindada eficiencia en el desempeño de labores dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del PAPP	% de ejecución presupuestario	Presupuesto ejecutado/presupuesto programado	Dpto. Financiero	68%	Mensual	

Elaborado por: Autora

4.3.12. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas en conjunto forman el plan de acción en la organización, ya que tienen un fin claro, una duración determinada y un responsable asignado para su correcto cumplimiento. Dentro de la última fase de construcción del CMI y su análisis es necesario desarrollar el plan de acción o las iniciativas estratégicas que se considerarán a partir del análisis FODA y las variables o factores claves de éxito. Tabla N° 64-65.

Tabla 64:

Iniciativas Estratégicas propuestas para el Distrito MIES

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
	OBJETIVOS	INICIATIVAS
CLIENTES	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	Asesorar y capacitar a los SP en atención al cliente.
	Mantener los programas y servicios destinados al sector social	Elaborar informes técnicos para detectar el número de reclamos emitidos (buzón)
	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas.	Administrar el sistema de archivo documental interno y coordinar el manejo de la información
PROCESOS INTERNOS	Implementar el modelo de gestión en el distrito	Plan piloto del modelo de gestión
	Incrementar el control a los procesos específicos de gestión	Evaluar los procesos de gestión de forma recurrente.

Elaborado por: Autora

Tabla 65:*Iniciativas Estratégicas propuestas para el Distrito MIES*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
	OBJETIVOS	INICIATIVAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	Participación en mesas de trabajo y tomar en cuenta las sugerencias de los SP para mejorar el clima laboral
	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	Programar capacitaciones técnicas temporales.
	Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Asistencia y mantenimiento de aparatos electrónicos destinados a desempeño organizacional.
FINANCIERA	Cumplimiento del 100% del PAPP	Plan de control y evaluación presupuestaria.

Elaborado por: Autora

4.3.13. Armando el CMI

La etapa final del CMI es la parte más valiosa ya que es la que determina la estrategia y por ello es la más importante. Para este proceso es necesaria la participación de los responsables de los distintos departamentos y así lograr un acuerdo.

Una vez realizado el diseño, el siguiente paso es socializar y brindar el conocimiento oportuno a todos los integrantes del distrito ya que constituye una forma de clarificar la estrategia para todos los que trabajan para cumplirla, de la misma manera que también puede presentar el informe de gestión a la ciudadanía.

La siguiente propuesta como modelo de gestión representa una versión de cuadro de mando en la que se propone los aspectos relevantes como los factores claves enfocados a cada perspectiva y un total de 18 indicadores como se indica en las Tablas N° 66-69.

Tabla 66:

Propuesta CMI para el Distrito MIES

PROPUESTA DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS			META		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
		OBJETIVOS.- Definen ¿Qué? Se va conseguir y ¿Cuándo? Serán logrados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión.	INDICADORES.- Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos	DATOS	RESPONSABLE.- Asignación de tareas y funciones a desempeñar	METAS.- resultado necesario en un periodo para conseguir el objetivo	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS.- es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos	
PERSPECTIVA	CLIENTES	Trabajar en relación con el objetivo del PNBV que favorezca a al sector económico y social	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	% de clientes que han efectuado reclamos/total de clientes atendidos	# de usuarios que tienen acceso a los servicios y programas	Técnico de cada unidad	75%	Mensual	Asesorar y capacitar a los SP en atención al cliente.
			Mantener los programas y servicios destinados al sector social.	% de deserción (baja)/total clientes	# de clientes que tienen acceso al servicio	Técnico de cada unidad	45%	Mensual	Elaborar informes técnicos para detectar el número reclamos emitidos (buzón)
		Incrementar el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas.	% de requerimientos solucionados/total de requerimientos	# De usuarios que tiene respuesta a trámites.	Técnico de cada unidad	65%	Mensual	Administrar el sistema de archivo documental interno y coordinar el manejo de la información

Elaborado por: Autora

Tabla 67:

Propuesta CMI para el Distrito MIES

PROPUESTA DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS			META		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
		OBJETIVOS.- Definen ¿Qué? Se va conseguir y ¿Cuándo? Serán logrados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión.	INDICADORES.- Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos	DATOS	RESPONSABLE. - Asignación de tareas y funciones a desempeñar	METAS.- resultado necesario en un periodo para conseguir el objetivo	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS.- es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos	
PERSPECTIVAS	PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de planificación, control y seguimiento al distrito.	Implementar el modelo de gestión en el distrito	% cumplimiento del modelo de gestión	(# de proyectos realizados/total de proyectos propuestos)*100	Técnico de la unidad	65%	Trimestral	Plan piloto del modelo de gestión
			Incrementar el control a los procesos específicos de gestión	% de procesos definidos y documentados	(#de procesos definidos y documentados/total de procesos propuestos)*100	Director y técnico de unidad	45%	Mensual	Evaluar los procesos de gestión de forma recurrente..

Elaborado por: Autora

Tabla 68:

Propuesta CMI para el Distrito MIES

		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS			META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
			OBJETIVOS.- Definen ¿Qué? Se va conseguir y ¿Cuándo? Serán logrados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión.	INDICADORES. - Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos	DATOS	RESPONSABLE.- Asignación de tareas y funciones a desempeñar	METAS.- resultado necesario en un periodo para conseguir el objetivo	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS.- es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos
PERSPECTIVAS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita conseguir los objetivos planteados.	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	Cumplimiento del plan de capacitación anual	# de capacitaciones realizadas/ capacitaciones planificadas)*100	Técnico de la unidad	60%	Mensual	Participación en mesas de trabajo y tomar en cuenta las sugerencias de los SP para mejorar el clima laboral
			Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	Nivel de cumplimiento de perfiles y competencias para los puestos.	(#de funcionarios que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto/total de funcionarios)*100.	Director y técnico de unidad	70%	Mensual	Programar capacitaciones técnicas temporales.
			Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Nivel de actualización de hardware y software.	(# de actualizaciones hechas/total de actualizaciones requeridas)*100	Técnico de la unidad	35%	Trimestral	Asistencia y mantenimiento de aparatos electrónicos destinados a desempeño organizacional.

Elaborado por: Autora

Tabla 69:

Propuesta CMI para el Distrito MIES

	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
		OBJETIVOS.- Definen ¿Qué? Se va conseguir y ¿Cuándo? Serán logrados resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión.	INDICADORES. DATOS - Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos	RESPONSABLE .- Asignación de tareas y funciones a desempeñar	METAS. - resultado necesario en un periodo para conseguir el objetivo	FRECUE NCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS.- es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos
PERSPECTIVA FINANCIERA	Administrar los recursos de forma óptima y equitativa brindada eficiencia en el desempeño de labores dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del PAPP	% de ejecución presupuestario	Presupuesto ejecutado/presupuesto programado	Técnico de la unidad/ Director	65% Mensual	Plan de control y evaluación presupuestaria

Elaborado por: Autora

Tabla 70: CMI Propuesta Perspectiva Clientes

		CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO												
PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	METAS									Fuente de datos	Responsable	
			2014			2015			2016					
			Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones			
PERSPECTIVA CLIENTES	Trabajar en relación con el objetivo del PNBV que favorezca a al sector económico y social	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por usuarios a nivel distrital.	85%	≤ 75%		90%	≤ 85		95%	≤ 90%		Dpto. Administrativo Financiero	Jefe departamental	
				>75% - <85%			>85% - <90%			>90% - <95%				
				≥85%			>=90%			>=95%				
	Incrementar el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales	Mantener los programas y servicios destinados al sector social	Agilizar trámites para los ciudadanos que son de comunidades alejadas.	45%	≤40%		50%	≤ 45%		55%	≤50%		Dpto. Planificación	Jefe departamental
					>40% - <45%			>45% - <50%			>50% - <55%			
					≥45%			≥50%			≥55%			
			65%	≤60%		70%	≤65%		75%	≤70%		Dpto. Administrativo Financiero	Jefe departamental	
				>60% - <65%			>65% - <70%			>70% - <75%				
				≥65%			≥70%			≥75%				

Elaborado por: Autora

Tabla 71: CMI Propuesta Perspectiva Procesos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO														
PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	METAS									Fuente de datos	Responsable	
			2014			2015			2016					
			Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de planificación, control y seguimiento al distrito	Implementar el modelo de gestión en el distrito	65%	≤ 60%		75%	≤ 70		90%	≤ 85%		Dpto. Administrativo Financiero	Jefe departamental	
			>60% - <65%		>70% - <85%		>85% - <90%							
			≥65%		>=85%		>=95%							
		45%	≤40%		50%	≤45%		55%	≤50%		Dpto. Planificación			Jefe departamental
		>40% - <45%		>45% - <50%		>50% - <55%								
		≥45%		≥50%		≥55%								

Elaborado por: Autora

Tabla 72: CMI Propuestas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

		CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO											
PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	METAS									Fuente de datos	Responsable
			2014			2015			2016				
			Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita conseguir los objetivos planteados	Incrementar en un 35% las competencias y destrezas profesionales	60%	≤ 50%		70%	≤ 60		90%	≤ 80%		Dpto. Administrativo o Financiero	Jefe departamental
				>50% - <60%			>60% - <80%			>80% - <90%			
				≥60%			>=80%			>= 90%			
	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que se cumplan con los perfiles y competencias requeridos.	70%		75%		80%						Dpto. Planificación	Jefe departamental
			≤65%			≤ 70%			≤75%				
			>65% - <70%			>70% - <75%			>75% - <80%				
			≥70%			≥75%			≥85%				
		35%	≤ 30%		45%	≤ 40%		55%	≤ 50%				
			>30% - <40%			>40% - <50%			>50% - <60%				
			≥40%			≥50%			≥60%				
Maximizar a un 85% la capacidad tecnológica e informática de la institución											Dpto. Sistemas	Jefe Departamental	

Elaborado por: Autora

Tabla 73: CMI Propuesto Perspectiva Financiera

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO													
PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	METAS									Fuente de datos	Responsable
			2014			2015			2016				
			Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de aceptación	Variaciones		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Administrar los recursos de forma óptima y equitativa brindada eficiencia en el desempeño de labores dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del PAPP	65%	≤ 60%		75%	≤ 70		85%	≤ 80%		Dpto. Administrativo Financiero	Jefe departamental
				>60% - <70%			>70% - <80%			>80% - <90%			
				≥70%			≥80%			≥90%			

Elaborado por: Autora

Cabe destacar que CMI es sujeto a modificaciones ya que de acuerdo como surjan las necesidades de los usuarios se ira tomando en consideración para su respectiva actualización. La revisión, seguimiento y control de las actividades y las futuras modificaciones se debe efectuar mediante conceso y cronograma de actividades en las reuniones con el personal o servidores públicos del distrito que deberán ser comunicadas previamente.

Como toda herramienta metodológica posee beneficios y limitaciones a continuación se detallan algunos de estos en cuanto a la implementación del CMI:

Ventajas

- Dirige la gestión estratégica de cada unidad departamental del distrito de forma que todos se dirigen hacia el cumplimiento de la misión.
- Para los usuarios clarifica que deben hacer, cómo se deben ejecutar las acciones y el impacto que ocasiona a corto y largo plazo y la forma de medir el desempeño dentro del distrito.
- Promueve la comunicación, transparencia, motivación y trabajo en equipo de los servidores al momento de hacerlos participes en todo momento del proceso.
- Una vez implementado el CMI, se lo utiliza para comunicar los planes, unificar los esfuerzos y evitar la dispersión; es decir actúa como un sistema de control.

Riesgos

- Falta de liderazgo por parte del director distrital y poca participación e interés de los servidores públicos.
- La elección de indicadores debe ser cuidadosa caso contrario el CMI no logra comunicar la estrategia correctamente.
- El diseño de la estrategia no sea clara.

CONCLUSIONES

- La elaboración del mapa estratégico y la construcción del CMI como propuesta de modelo de gestión busca la eficiencia organizacional con base al clima organizacional y la estructura; siguiendo los lineamientos de la filosofía institucional.
- En cuanto a la utilización de la herramienta dentro de la institución aun no es practicada debido al poco conocimiento de su aplicabilidad y sobre todo teniendo en cuenta las resoluciones emitidas por el organismo regulador SENPLADES.
- El clima organizacional en los aspectos más relevantes como: la estructura organizacional está bien definida, el liderazgo es poco participativo, la comunicación organizacional es deficiente, por lo que todo esto promueve deficiencia en el desempeño laboral institucional.
- La atención al usuario es deficiente en el sentido en el que a pesar de disponer de un turno en muchas de las ocasiones no se logró resolver el requerimiento además de esperar más del tiempo estimado.
- Internamente la institución omite evaluar oportunamente la gestión es decir de los procedimientos y actividades para cumplir con los programas y servicios que brinda; y por otro lado el incremento del déficit público motiva a evaluar y priorizar las actividades del papp.
- El control del BSC requiere de conocimiento técnico, soporte tecnológico y actualización de datos.
- La dirección central propone un modelo guía de CMI a seguir en planificación.
- En cuanto a la viabilidad de la propuesta se requiere un presupuesto asignado al proyecto.

RECOMENDACIONES

- Para la aplicación del mapa estratégico se debe considerar las cuatro perspectivas del CMI, además de analizar los factores críticos de éxito, así como planificación, la ejecución y evaluación.
- Diseñar un plan de capacitación oportuna en cuanto al manejo y administración del BSC, con base a los lineamientos establecidos por el órgano regulador SENPLADES, con base a un modelo previamente establecido en Excel.
- Promover una mayor participación de los servidores para mejorar las relaciones interpersonales, emprender procesos de evaluación del desempeño en forma periódica, finalmente aplicar una adecuada retroalimentación para así determinar y mejorar los aspectos deficientes dentro de la institución.
- Resolver los requerimientos oportunamente siguiendo el plan de capacitación de personal para dicho servicio, y evitar en lo mínimo que el usuario espere más del tiempo estimado.
- El control oportuno a las actividades relacionadas al cumplimiento del plan operativo debe ser permanente; además se debe realizar reajustes a los requerimientos internos a fin de optimizar los recursos asignados por parte del estado.
- Con base al modelo CMI propuesto por el Senplades se propone un modelo que permita valorar el avance de los proyectos ejecutados por la institución y asignar personal calificado para la administración del BCS.
- La institución cuenta con lineamientos establecidos por la dirección central, por ello para efectuar la implementación se requiere la aprobación del máximo organismo de control.

- Para que sea viable la aplicación del modelo se requiere un presupuesto asignado para la propuesta, y no puede faltar la relación con los objetivos del PNVB.

BIBLIOGRAFÍA

- Alabarta Andreu, E., & Martínez - Vilanova, R. (2011). *Cómo gestionar una pyme mediante el cuadro de mando*, 2a edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Publicaciones Ilpes.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Baraybar, F. A. (2010). *Cuadro de Mando Integral " Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiaventato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantar modelos de calidad*. Mexico: Editorial Pax.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- García, E. S., & Valencia, M. V. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. 2a ed. México: Editorial Trillas.
- Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*. 3a ed. Madrid: Grupo Planeta.
- Martín Peña, M. L., & Reyes Recio, L. E. (2011). *El cuadro de mando integral, una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Madrid: Cátedra Madrid Excelente.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MIES. (2013). *Estatuto Orgánico por Procesos*. Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Muñoz Torres, M. J., & De la Cuesta González, M. (2010). *Gestión de la RCS*. Madrid: Editorial Netbiblo.
- Ortiz Salmerón, J. (2013). *Gestión financiera*. Madrid: Editex.
- Pacheco, J. C., feat al. (2010). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana.
- Rodríguez, D. M. (2006). *Gestión Organizacional*. 4a ed. Santiago: Alfaomega.
- SENPLADES. (2012). Folleto: *Qué son las zonas, distritos y circuitos*. Quito. Senplades
- SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y Planificación*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito: Senplades.
- SENPLADES. (2013). *Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Operativos*. Quito: Senplades.

INTERNET

- Barros Da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2013). *Observatorio Iberoamericano*. Recuperado de http://www.observatorioiberoamericano.org/ricg/nº_4/joao%20batista%20barros%20y%20ricardo%20rodríguez%20gonzález.pdf
- Hidalgo, P. M., feat al. (2008). Tesis: *Diseño e Implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard y Gestión por Procesos*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19212/7/tesis%20del%20balanced%20scorecard.pdf>.
- Holguín Bermeo, M. F. (2010). Tesis: *Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador*. Recuperado de

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16497/2/tesina%20mariafernanda%20holguin%20bermeo%20auditoria%20en%20control%20de%20gestion.pdf>.

- Olmos Francino, A.(2005). Tesis: *El Cuadro de Mando Integral: Perspectivas Presente y Futuro*. Recuperado de: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/.../i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1083113.
- Ortiz Alcayde, M. J. (2007). *Competitividad y Estrategia*. Obtenido de Estrategia de Dirección: <http://187.174.253.10/Biblionetica/diccionario/imef/200702-867.htm>
- Jaramillo, F. V. (2011). Tesis: *Análisis Crítico del Régimen Jurídico de la Empresas Públicas del Ecuador*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2839/1/T1004-mde-jaramillo-análisis.pdf>
- Rea Guamán, Á. M. (2011). Tesis: *Diseño de un plan estratégico con el establecimiento de un balance scorecard para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda*. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7423/1/T-ESPE-047373.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento A

CUESTIONARIO PARA EL USUARIO QUE ASISTE A LAS INSTALACIONES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO-RIOBAMBA MIES

El presente instrumento tiene como finalidad obtener la percepción que tiene el usuario al ser atendido en cualquiera de las unidades del Distrito MIES. La información suministrada es confidencial y no necesita identificarse a la hora de responder. Conteste cada una de las interrogantes.

Gracias.

CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS

Instrucciones: A continuación se detallan una serie de interrogantes, escoja y marque con una X la respuesta en cada uno de los casos, en el casillero ubicado a la derecha de cada pregunta.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La frecuencia de su asistencia a la institución				
2	El servicio brindado satisface sus necesidades				
3	Se siente acogido por la atención brindada				
4	Recibe Usted atención adecuada por el personal que labora en:				
4.1	Balcón de servicios				
4.2	Guardianía				
4.3	Talento Humano				
4.4	Secretaría				
4.5	Dpto. Financiero				
5	Atienden sus requerimientos en el tiempo esperado				
6	El personal que labora le brinda confianza y tranquilidad				
7	El personal que labora en esta institución es competente				
8	Se cumple con el horario establecido en la institución				
9	Los servicios se ofrecen con facilidad y a la brevedad posible				
10	El personal es claro y preciso a la hora de despejar sus dudas				
11	Si usted tiene una queja sabe a dónde acudir				

Anexo 2: Instrumento B

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN
DISTRITAL 06D01 CHAMBO-RIOBAMBA MIES**

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su opinión con relación a la gestión organizacional en la cual usted trabaja. La información suministrada es confidencial y no necesita identificarse a la hora de responder. Conteste cada una de las interrogantes.

Gracias

CUESTINARIO PARA EL PERSONAL

PARTE I

Instrucciones: En la escala de 1 a 5, favor marcar con una X el número que mejor represente su grado de aceptación en las siguientes afirmaciones. A continuación se detalla el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	El Director del distrito motiva a los funcionarios a trabajar en equipo.					
2	El Director del distrito mantiene una comunicación eficiente con los funcionarios, responsables y jefes de unidad.					
3	La toma de decisiones del director del distrito es oportuna y eficiente.					
4	El Director asigna responsabilidades y funciones ligados a la misión institucional.					
5	El liderazgo que mantiene el Director promueve el desarrollo organizacional					
6	Existe confianza entre colaboradores para desempeñar los trabajos asignados					
7	Son buenas las relaciones con sus compañeros					
8	Las actividades y trabajos asignados se cumplen en base a objetivos o metas planteadas					

CUESTINARIO PARA EL PERSONAL

PARTE 2

Instrucciones: En la escala de 1 a 5, favor marcar con una X el número que mejor represente su grado de aceptación en las siguientes afirmaciones. A continuación se detalla el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	Los objetivos del puesto de trabajo son claros, por lo tanto sabe qué hacer.					
2	El área de trabajo está bien organizado					
3	La institución proporciona los medios necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para un buen desempeño en el cargo asignado.					
4	En general, está satisfecho con el trabajo asignado.					
5	Los jefes departamentales solucionan problemas de forma creativa y constantemente buscan mejorar e innovar.					
6	Los directivos y jefes departamentales demuestran dominio técnico y conocimiento de sus funciones.					
7	Los programas de capacitación están enfocados a las necesidades de los funcionarios que permitan desarrollar habilidades asistenciales para la atención integral dentro de la institución.					
8	Los compañeros de trabajo están dispuestos a ayudarse para completar tareas, aunque eso signifique mayor esfuerzo.					
9	Los funcionarios tienen conocimiento claro de las políticas y normas del personal de la institución.					
10	La elaboración del PAPP ha sido desarrollada de forma coherente a los objetivos de la institución.					
12	Las adquisiciones de la institución son coherentes con los objetivos definidos.					
13	la información que genera la unidad es organizada y actualizada periódicamente.					
14	La identificación de necesidades del personal es oportuna.					
15	Se protegen eficazmente los datos de carácter personal.					
16	La elaboración y actualización de inventario de mobiliario y enseres es oportuno.					

Anexo 3: Propuesta Manual de Aplicabilidad

MANUAL DE APLICABILIDAD

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN
LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN
LA DIRECCIÓN DISTRICTAL 06D01 CHAMBO-
RIOBAMBA MIES”**

ÍNDICE DE MANUAL

Presentación.....	162
Objetivos.....	162
Fundamentación.....	163
Plan Estratégico Distrital Plan Anual de Política Pública.....	163
Metodología de construcción del CMI del Distrito.....	164
a) Definir el sector, descubrir su desarrollo y el papel de la empresa.....	164
b) Estructura del Plan Estratégico.....	165
c) Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas generales...	167
d) Identificar los Factores Críticos de Éxito.....	170
e) Desarrollar indicadores.....	171
f) Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.....	175
g) Desarrollo del mapa estratégico mediante análisis FODA, análisis interno y externo: perspectivas, objetivos, indicadores y metas.....	175
h) Pasos para la construcción del Balanced Scorecard.....	180
1. Primer paso: Selección para la aplicación del Balanced Scorecard.....	180
2. Segundo paso: Hacer participar a la alta gerencia y a los mandos medios en seminarios y talleres.....	180
3. Paso tres: Definir y describir el papel de la empresa en el sector y su desarrollo...	181
4. Cuarto paso: establecer y/o confirmar la visión de la empresa.....	181
5. Quinto paso: establecer las perspectivas.....	182
6. Sexto paso: desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.....	183
7. Séptimo paso: Identificar los factores críticos de éxito.....	183
8. Octavo paso: construcción del mapa estratégico.....	184
9. Noveno paso. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.....	185
10. Décimo paso. Establecer indicadores para cada objetivo.....	185
11. Onceavo paso. Formular metas.....	186
12. Doceavo paso. Desarrollar un plan de acción.....	186
13. Treceavo paso. Implementación del BSC.....	186
14. Décimo cuarto paso: Planificación.....	187
15. Décimo quinto paso: Proceso de reflexión estratégica.....	188
16. Décimo sexto paso: Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.....	188
17. Décimo séptimo paso: Control y Seguimiento.....	189

Presentación

La Constitución actual (2008) determina a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los Objetivos Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), que es la guía obligatoria para el sector público; es alrededor de los grandes Objetivos Nacionales y Políticas definidos en el PNBV que las entidades del Estado deben desarrollar sus planes institucionales y dirigir sus esfuerzos hacia la obtención eficiente de resultados y la implantación de una nueva cultura organización. La planificación institucional deberá conseguir los resultados que retroalimenten y materialicen la planificación nacional.

Tomando en consideración la metodología del cuadro de mando y su relación con la planificación este documento establece los lineamientos que deben realizar los funcionarios para llevar un control adecuado de las actividades y gestión institucional.

El cuadro de mando es una herramienta que se ajusta a las necesidades de cada organización para ello generar la propuesta de articular la planificación con el presupuesto y mediante el empleo de indicadores financieros y no financieros fundamentados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral CMI.

La propuesta del CMI toma en consideración la estructura creada para organizar y controlar las acciones del Plan Anual de Política Pública (PAPP), es decir, el plan con el que trabaja el distrito, para de esta forma optimizar el control operativo, considerando la filosofía institucional y relacionando las perspectivas de satisfacción del cliente y la empresa pública.

Objetivos

- Presentar los pasos para el diseño de un modelo de gestión, enfocado en los procesos para el cumplimiento de las perspectivas a fin de ofrecer al cliente un servicio de calidad y eficiencia organizacional.
- Mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución a fin de optimizar y controlar la gestión de los recursos asignados por el estado.
- Desarrollar el mapa estratégico y determinar lo que deben hacer los funcionarios para mejorar el desempeño de los funcionarios del distrito.

Fundamentación

El CMI es una herramienta para evaluar y gestionar el rendimiento del distrito a partir de cuatro perspectivas: financieras, clientes (internos y externos), los procesos y el crecimiento de la organización. En cada perspectiva se definen objetivos de la organización, los indicadores de éxito, metas y planes de acción, uniendo a toda la planificación y gestión en torno a un objetivo global. Es una herramienta para medir las actividades del distrito enfocado a la filosofía institucional.

El CMI enfoca sus esfuerzos a la perspectiva clientes y como direccionamiento de sus objetivos. Mejorar el grado de satisfacción de los usuarios externos o beneficiarios de los servicios, incrementar la confianza de los beneficiarios.

✓ Plan Estratégico Distrital Plan Anual de Política Pública

Los objetivos del sector público están alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) por lo que el interés en la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral CMI surge con la descentralización y una mayor orientación hacia resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que oferta el distrito, esto facilita la transparencia en la gestión de los servicios siniestrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos rendimiento y del establecimiento de un proceso de mejora continua con base en la medición, esfuerzo de las capacidades de administración pública que permitan adaptarse de forma flexible, automática y económica a los cambios externos y responder a las necesidades, motivar y desarrollar el capital humano a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

Por otro lado el Cuadro de Mando como herramienta fortalece a los sistemas de control de gestión de las entidades públicas de tal manera que fomenta una visión integral, proactiva, articulada e integrada con enfoque de medición y control con base a una serie de indicadores de rendimiento.

✓ Metodología de construcción del CMI del Distrito

De acuerdo a los pasos básicos para la construcción de un cuadro de mando integral es recomendable efectuar los siguientes pasos:

- a. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
- b. Estructura del Plan estratégico.
- c. Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas generales.
- d. Identificar los factores críticos para tener éxito.
- e. Desarrollar indicadores.
- f. Establecer el cmi a alto nivel.
- g. Desarrollo del mapa estratégico mediante análisis FODA, análisis interno y externo: perspectivas, objetivos, indicadores y metas.

a) Definir el sector, descubrir su desarrollo y el papel de la empresa

El fin de este primer paso es la de establecer las bases de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a la definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. La forma adecuada de hacer el proyecto es a través de entrevistas, especialmente con los máximos directivos y líderes más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es necesario intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los puntos posibles. Se puede decir que las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del análisis FODA. Con la herramienta, una organización puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer con relación al medio externo. (Oportunidades y amenazas).

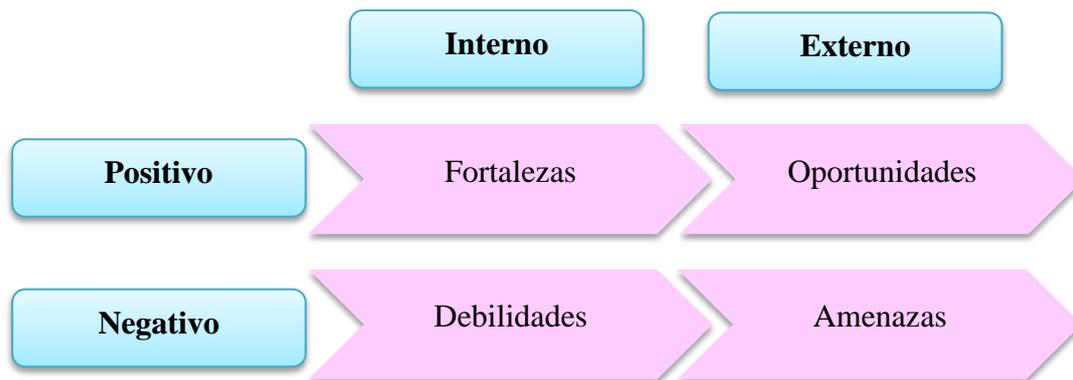


Figura 21: Matriz FODA
Elaborado por: Autora

Una vez identificado los factores importantes, se procede a identificar los recursos de la organización y se localiza los puntos fuertes y débiles; además se identifica las capacidades de la organización; es decir se identifican los factores críticos de éxito, se valora el potencial de los recursos y capacidades de la organización; seleccionar la estrategia que mejor desarrolle las capacidades de la entidad relacionadas con las oportunidades externas e identificar los nudos críticos que se deben mejorar. Cabe mencionar que las ideas propuestas deber servir de guía al diario accionar de las servidores y claramente las ideas que se deben adoptar para tomar decisiones.

Cabe señalar que las organizaciones que emplean el cuadro de mando integral como nueva herramienta de gestión tiene dos tareas: la de construir el cmi y la segunda utilizarla haciendo énfasis en que ambas tareas son dependientes y a medida que la empiezan a utilizar irán midiendo los indicadores que son esenciales, de esta forma serán modificados y se verá la necesidad de incorporar nuevos según como se ajusten a las nuevas necesidades.

b) Estructura del Plan Estratégico

El plan estratégico del distrito es un programa de actuación que traza y define el mapa de la organización el mismo que señala los pasos para alcanzar la visión institucional; en este caso con la vinculación del Plan Nacional del Buen Vivir el documento contiene la razón de ser, a donde se pretende llegar, que se debe hacer y cómo se va a llegar al

propósito perseguido, además de ello también contiene el diagnóstico situacional actual, por ello se convierte en un marco de referencia para la ejecución de actividades.

El plan estratégico del distrito MIES se estructura de la siguiente manera:

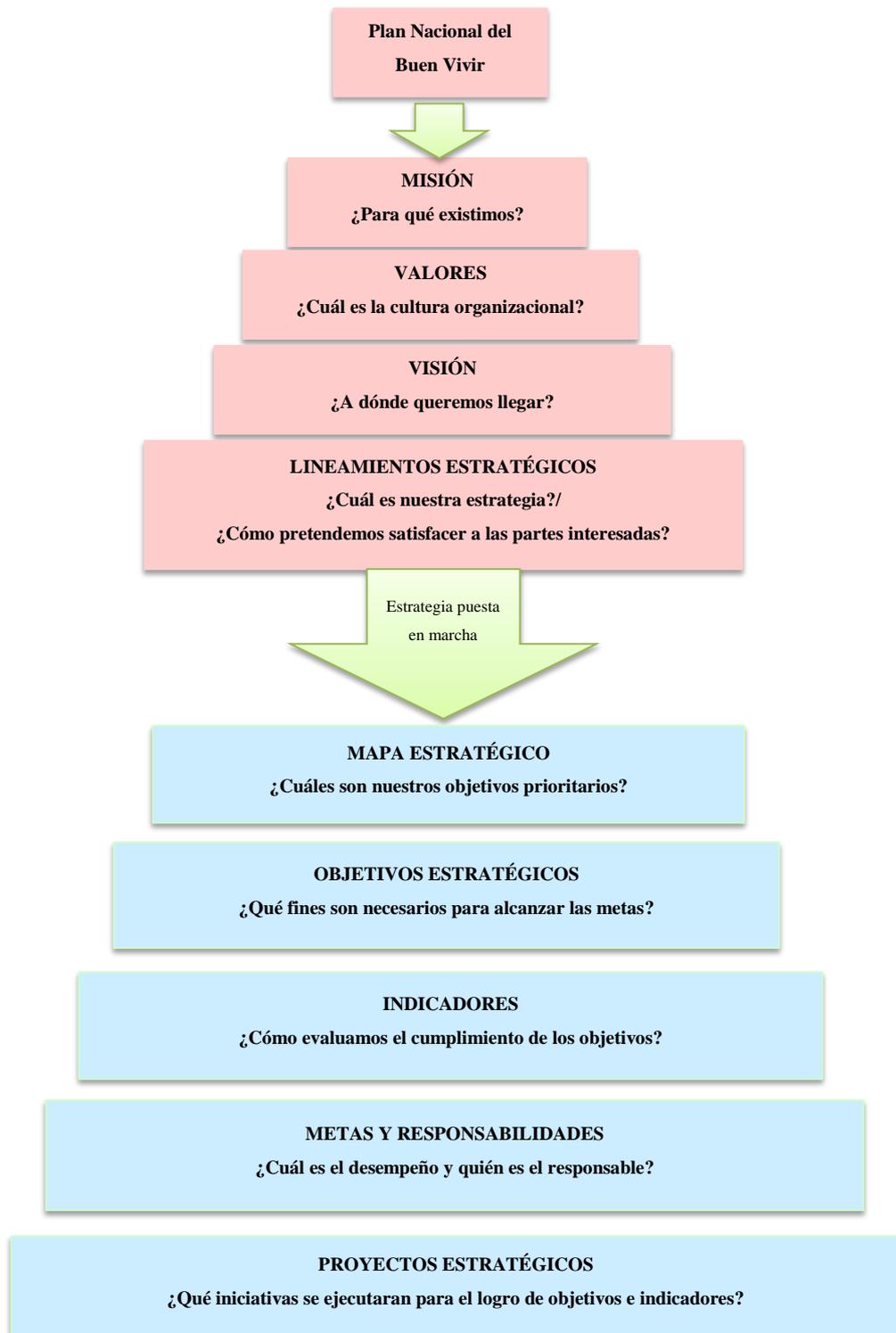


Figura 22: Propuesta CMI

Fuente: Adaptado de Modelo de Gestión Sector Público

c) Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas generales

- **Misión**

La misión del distrito queda establecida mediante el estatuto por procesos, donde describe su principal actividad y determina a que sector están enfocadas las actividades de la institución. En la misión define que ofrece al grupo de interesado. La misión perdura y motiva a los funcionarios a trabajar para conseguir el propósito de la organización.

Ejecutar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de entrega de los productos y servicios públicos sociales en el distrito, en todos sus niveles y modalidades; implementar los proyectos y programas dispuestos por el MIES y gestionar y controlar las actividades de los puntos de atención, información y servicio de su territorio con el objeto de

- **Visión**

Es la declaración que guía a todos los servidores públicos del distrito, es el horizonte que direcciona la gestión diaria, por tal razón es a donde queremos llegar y por ese motivo todas las actividades deben estar enfocadas a conseguirla. La visión representa lo que deberá ser la organización en los próximos años, dónde deberá estar, es decir representa la imagen futura de la institución y de acuerdo a los lineamientos establecidos a nivel central la visión queda así:

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad social y salida

- **Valores Institucionales**

Constituyen el conjunto de creencias, actitudes y reglas conductuales del personal y organizacional que direccionan y determinan el comportamiento de los servidores del distrito, su forma de laborar y la manera de relacionarse con los demás. La práctica de valores y principios crea la cultura organizacional, la que influye en el desempeño y relaciones entre colaboradores; por lo tanto todos estos elementos tienen importancia y relevancia a la hora de trabajar.

- **Valores distrito**
 - Ética
 - Transparencia
 - Responsabilidad
 - Honestidad
 - Honestidad Intelectual
 - Respeto
 - Calidad
 - Calidez
 - Lealtad
 - Eficiencia
 - Eficacia
 - Compromiso
 - Trabajo en equipo

- **Establecer las perspectivas**

Una vez determinados los aspectos básicos del negocio, se debe tomar en consideración las diferentes perspectivas que crearán el cuadro de mando. Del modelo original de Kaplan y Norton se considera como base las perspectivas financiera, la de clientes, la de procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento organizacional; pero como se trata de instituciones del sector público algunas añaden la perspectiva de gobernabilidad y marco legal.

La elección de perspectivas debe hacerse con base a los lineamientos planteados en el Plan Nacional de política pública, manteniendo la relación y direccionamiento en el accionar de las empresas del sector público.

- **Lineamientos estratégicos**

Una vez definidos y esclarecida la filosofía institucional (misión, visión y valores), es necesario realizar el diagnóstico situacional de los aspectos internos y externos a través del análisis FODA, para ello se logra identificar los principales direcciones dentro de los cuales se enmarcarán los objetivos y retos a futuro. Además hay que considerar que los lineamientos que guiarán la gestión institucional son:

Tabla 74: Enfoques Distrito

LINEAMIENTO (ENFOQUE)	DESCRIPCIÓN
Derechos	Promover el respeto, protección y cumplimiento de los derechos humanos.
Género	Generar igualdad de condiciones para el desempeño e inclusión en todo ámbito.

Intergeneracional	Participar y relacionar entre miembros de distintas generaciones.
Intercultural	Establecer la relación de equidad en la gestión de derechos, reconocimiento y respeto por la cultura de otros, así como las características sociales y metas socialmente acordadas.
Territorial	Potenciar y fortalecer la estructura nacional articulada mediante modelos de gestión, descentralizado y desconcentrado con capacidad de planificación y gestión territorial.

Elaborado por: Autora

- **Propuesta de valor**

Es la expresión del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer o entregar un bien o servicios al grupo objetivo o beneficiarios, entonces la propuesta de valor constituye los atributos elementales y principales que el distrito Chambo – Riobamba MIES entrega como resultado a los grupos de interés de manera que se asegura que se satisfaga oportunamente las expectativas y requerimientos. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos que permitirán que la gestión organizacional se enfoque en lograr la satisfacción de las partes interesadas (Gobierno, Organismos reguladores, servidores públicos y sociedad en general), establecer los indicadores y la capacidad tecnológica apropiada que facilite la ejecución de la estrategia.

Por otra parte el distrito Chambo – Riobamba MIES se enfoca en cumplir con los atributos elementales y principales en los siguientes ámbitos:

- Productos y servicios
- Relacionamiento
- Imagen corporativa

Tabla 75: Atributos propuestas de valor

ÁMBITO	ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR
Productos Y Servicios	Gestión de Desarrollo Infantil
	Gestión de Desarrollo Intergeneracional

	Gestión de Protección Especial
	Gestión de Discapacidades
	Gestión de Aseguramiento No Contributivo
	Gestión De Inclusión Económica Y Movilidad Social
Relacionamiento	Calidad En Atención De Servicio
	Asesoría
	Cobertura
Imagen	Confianza
	Seguridad

Elaborado por: Autora

- **Mercado objetivo**

En la cobertura de aplicación y como la misión lo define los grupos prioritarios que se encuentran en estado de vulnerabilidad son: niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, y personas con discapacidad.

d) Identificar los Factores Críticos de Éxito

Este apartado corresponde a todas aquellas actividades o procesos de trabajo que son importantes para el desempeño y ejecución de tareas, considerando que para el análisis estructurado de los FCE constan de los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de objetivos de la organización
- Depurar la lista de objetivos
- Identificar los factores de éxito
- Eliminar los factores de éxito no críticos
- Agrupar los factores de éxito de acuerdo a los objetivos
- Identificar los componentes de estos factores de éxito
- Seleccionar los factores críticos de éxito
- Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito están también relacionados con las cuatro perspectivas referidas al BSC, y por esto, forman parte integrada de la visión corporativa. Las

perspectivas junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del CMI.

Son temas estratégicos solo presentes en la empresa y por lo general nos muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas. Son factores relacionados con aquellos que destaca la empresa y que permite que la misma se mantenga en el mercado.

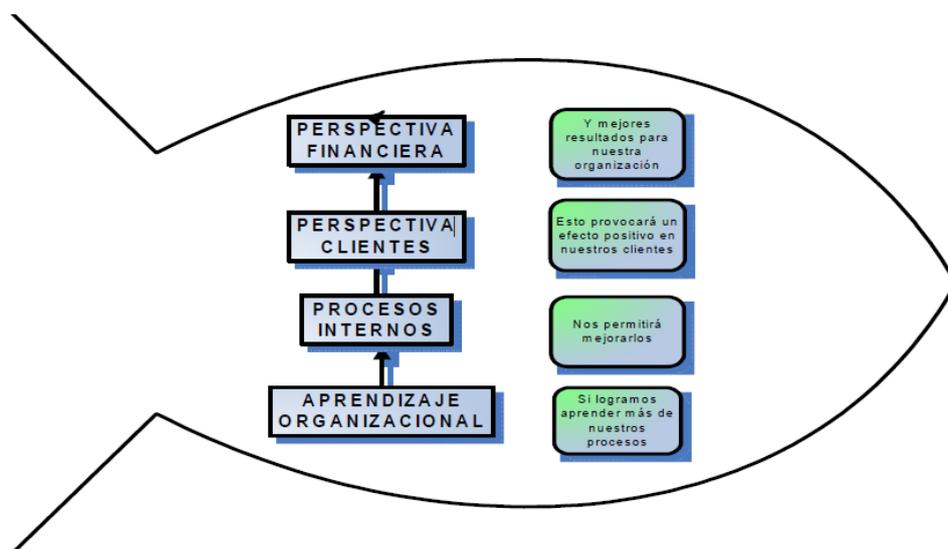
e) Desarrollar indicadores

La definición de las medidas de actuación o indicadores y las metas relacionadas, abarca una parte fundamental para el desarrollo del BSC, “una medida de actuación es un punto de media en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso”.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

Encontrar las relaciones causa – efecto y crear un equilibrio entre las diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas.

Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos; es decir las hipótesis de los indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas de modo que puedan convalidadas y gestionadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.



Esquema 10: Relación Causa – efecto del BSC

Figura 23: Esquema relación causa - efecto del BSC

Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos: una primera función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, y por otro lado una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado.

Teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público: Indicadores que entregan información de los resultados desde punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos e indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Clasificación o tipos de indicadores: Existen varias clasificaciones que difieren en relación a los autores y a la perspectiva de acuerdo a la cual se los clasifica; a continuación se presenta una clasificación según: el *aspecto del logro de los objetivos* que miden, así:

1. **Indicadores de eficacia**, miden el nivel de cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo: Incremento porcentual en la participación en los centros de atención prioritaria del buen vivir a niñas, niñas, durante el año.
2. **Indicadores de eficiencia**, miden el adecuado uso de los recursos en el logro de los objetivos; estos indicadores establecen una relación entre los productos o servicios generados y su costo. Por ejemplo: costo promedio por hora de atender un requerimiento.
3. **Indicadores de calidad**, estos indicadores entregan información de la diferencia del producto o servicio con relación a las características de diseño, es decir, toman como referencia estándares o patrones externos; por su naturaleza son los más difíciles de diseñar y evaluar pero son indispensables para la medición de los procesos o la gestión, por ejemplo: Porcentaje de quejas recibidas por usuarios.

Es recomendable tener en cuenta una serie de pasos y requisitos que aseguren la coherencia del conjunto de indicadores que se construyan. El desarrollo de indicadores de desempeño en una institución se justifica en la medida que éstos se insertan a lo largo de toda la organización y permiten informar sobre los aspectos claves de la gestión y sus resultados. el proceso de construcción de indicadores de desempeño lleva de manera inherente la implementación de un sistema de control de gestión y de información para la gestión que permita hacer el seguimiento de las metas. Un requisito previo para la construcción de los indicadores y del sistema de control de gestión, es trabajar previamente sobre las definiciones estratégicas de la institución.

A continuación los pasos para la construcción de indicadores:

- Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.
- Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir
- Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo.
- Validar los indicadores aplicando criterios técnicos
- Recopilar los datos

- Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición
- Señalar la fuente de los datos
- Establecer supuestos
- Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
- Comunicar e Informar el desempeño logrado.

Clases de indicadores	Miden	Tipos de indicadores	Miden
Corporativos	Beneficios globales, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción del usuario	Ejecución de presupuestos, eficiencia, eficacia, efectividad, actividad, equidad	El comportamiento global de la organización
Estratégicos	Finanzas, talento humano, gestión administrativa, rendimiento equipos, información, procesos técnicos, servicio al cliente		El comportamiento de cada área funcional de la organización, según su estructura
Operativos	Compras, préstamos, capacitación, exclusión, rotaciones, presupuestos, contabilidad, catalogación, clasificación		Los resultados operativos de las diferentes divisiones

Figura 24: Clase de Indicadores

Indicadores Estratégicos.- desde la perspectiva estratégica, los indicadores operacionalizados como variables cuantitativas o cualitativas susceptibles de medición, nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo y se clasifican en dos grandes grupos a saber:

- 1. Indicadores de desempeño**, estos indicadores estructuran su medición en base a eventos ocurridos en el pasado, son de corto plazo y sus resultados generalmente no se los puede modificar.
- 2. Indicadores de actuación o impulsores**, son aquellos que informan lo que está ocurriendo en un proceso, actividad o evento; su contribución apoya la toma de decisiones de adaptación continua en el horizonte del largo plazo.

f) Establecer el cuadro de mando al más alto nivel

Una vez que se ha completado los pasos anteriores, se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el CMI. También es favorable que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo permita y facilite el proceso continuo de desglosar el CMI.

g) Desarrollo del mapa estratégico mediante análisis FODA, análisis interno y externo: perspectivas, objetivos, indicadores y metas

i. Elaboración de la matriz FODA

La matriz FODA permite plasmar en una sola hoja las fortalezas actuales de la empresa, las debilidades más importantes para la empresa, las oportunidades a nivel externo para la prestación del servicio y la operación del distrito, y las amenazas que el distrito puede encontrar.

Partiendo de estos enfoques es recomendable realizar el diagnóstico institucional que permite conocer la situación actual de la entidad, su capacidad y limitaciones además de la forma en que opera; dentro de los aspectos de análisis hay que direccionarse a la planificación es decir, en este caso determinar el plan estratégico y su vinculación con los objetivos del buen vivir y si son claros y adecuados; también es importante evaluar la estructura organizacional.

Una vez identificado y analizado los aspectos relevantes al distrito se procede a estructurar la matriz estratégica de factores de optimización y riesgo es decir aquella

matriz que orienta a la solución de problemas encontrados por medio del análisis FODA, en esta matriz disponemos estrategia FO enfocada a aplicar fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, DO que propone superar las debilidades aprovechando las ventajas externas, FA aprovechar las fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas, y finalmente DA las tácticas defensivas a ejecutar para disminuir las debilidades y mitigar las amenazas.

A continuación y una vez clarificado los lineamientos generales de la estrategia, llega el momento de traducir la estrategia a la práctica, para esto se recurre al BSC y a su herramienta el Mapa Estratégico que permite identificar las prioridades o aspectos de atención, a mencionar es aquí donde se identifican los objetivos estratégicos que integran el modelo de gestión el mismo que permite que no centremos nuestro análisis únicamente en los resultados sino que veamos a la organización como un sistema, y entendamos cuales son inductores de esos resultados.

Hay que recalcar que para las instituciones del sector público el mapa estratégico queda definido así:

Tabla 76: Perspectivas para Instituciones Públicas

MAPA ESTRATÉGICO	
CIUDADANÍA	Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados por el beneficio de la ciudadanía y sociedad.
PROCESOS INTERNOS	Objetivos orientados a la eficiencia institucional.
TALENTO HUMANO	Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
FINANZAS	Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

Fuente: Senplades

El mapa estratégico constituye la hoja de ruta del accionar de la institución en temas estratégicos que el distrito pretende para futuro y provee respuesta para desarrollar las decisiones de la organización.

La gestión estratégica incluye tanto el desarrollo estructurado de la estrategia y su implantación, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el futuro las ventajas competitivas y los impulsos estratégicos.

Los aspectos antes mencionados relevantes a la hora de planificación y tratándose de una institución del estado lo más apropiado es que se inicie desde el análisis situacional; a continuación se presenta como propuesta los pasos a seguir para la construcción del BSC.

Para la evaluación de los resultados es importante que para cada rango y estado de cumplimiento se asigna una calificación o puntaje en un rango de uno a tres, según sea el porcentaje de ejecución.

Tabla 1 . Escala del BSC

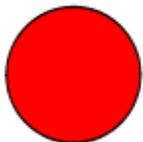
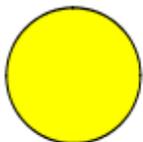
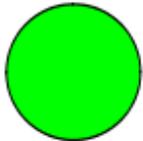
SEMÁFORO	ESTADO DE AVANCE (%)	PUNTUACIÓN	CLASE DE NIVEL	INTERPRETACION
	menor o igual a 33%	1	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas. Urgentes
	entre 34% y 75%	3	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.
	entre 76% y 99%	4	Nivel del indicador que cumple las expectativas	La acción se encuentra en un buen nivel de cumplimiento

Figura 25: Escala del BSC Propuesto

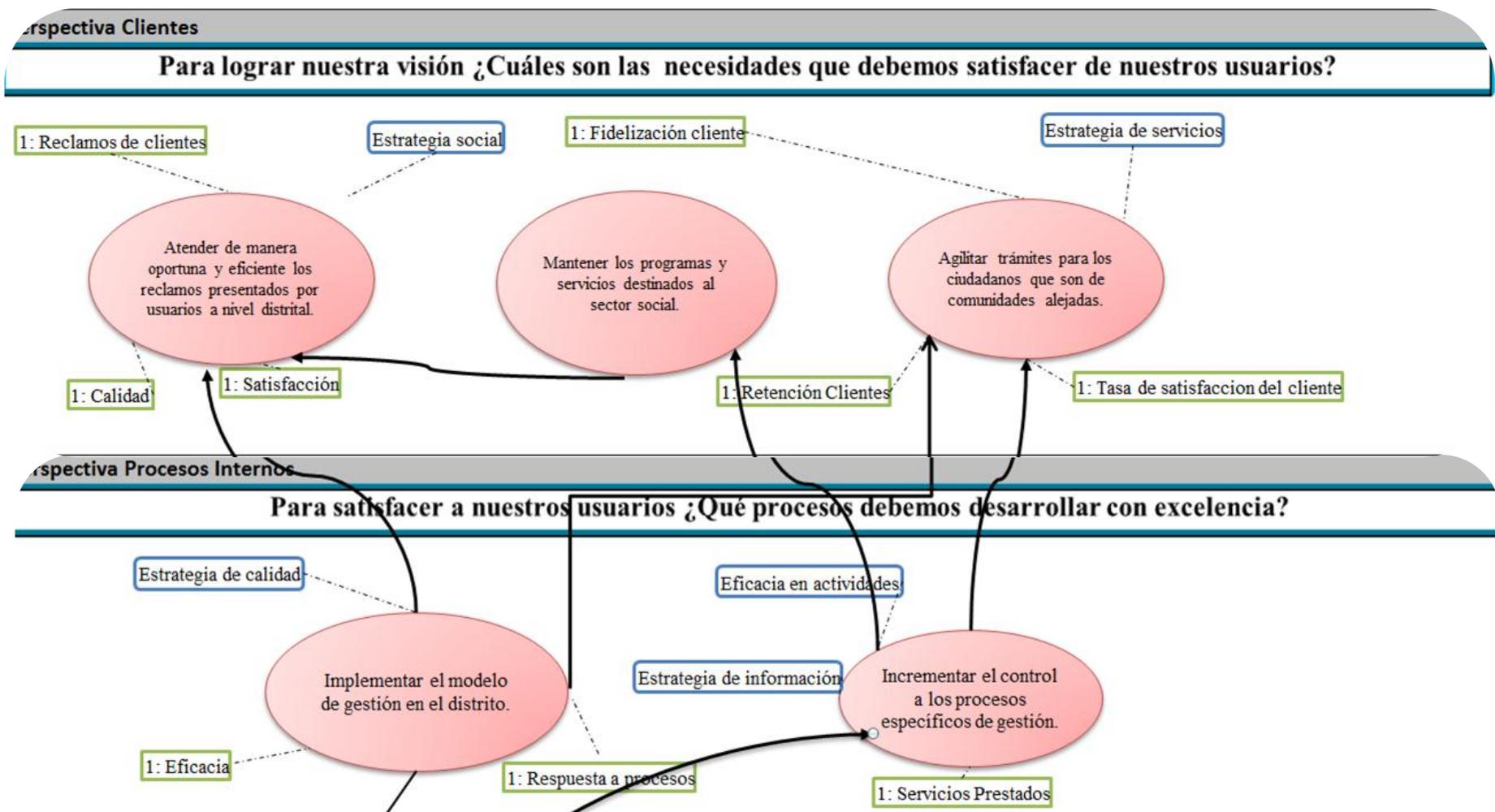
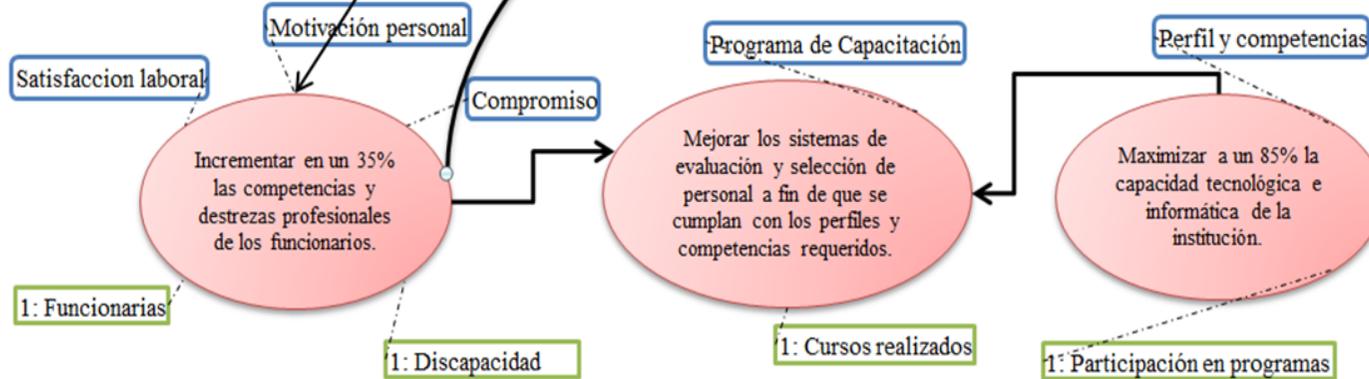


Figura 26: Mapa Estratégico Propuesto

Activa Aprendizaje y Crecimiento

¿Cómo debemos desarrollar nuestras habilidades y trabajar en equipo?



Perspectiva Financiera

¿Cómo gestionar eficientemente el presupuesto asignando?



Figura 27: Mapa Estratégico Propuesto

h) Pasos para la construcción del Balanced Scorecard

1. Primer paso: Selección para la aplicación del Balanced Scorecard

Es preferible diseñar el Balanced Scorecard para toda la organización en una empresa de tamaño pequeño, pero en una más grande o en un grupo de empresas, es más adecuado comenzar con uno o dos proyectos pilotos. Otro factor decisivo es la situación de la empresa en el momento. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el proceso de Balanced Scorecard puede ser una herramienta útil, que puede ayudar a crear entendimiento y consenso sobre las estrategias al promover una discusión sobre la manera de trabajar con mayor eficiencia e inteligencia.

2. Segundo paso: Hacer participar a la alta gerencia y a los mandos medios en seminarios y talleres

El proceso en si es muy importante, por lo que todas las personas involucradas en él deben tener tiempo suficiente para alcanzar la comprensión necesaria. El tiempo requerido depende también, en cierto grado del tamaño y la situación de la empresa.

El compromiso y la motivación de la alta dirección son muy importantes al estar completamente involucradas en todo el proceso y participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del BSC, en consecuencia, también debe asegurarse de que este trabajo reviva la más alta prioridad y tenga el apoyo firme de toda la organización.

El conveniente hacer participar a tantos líderes de opinión como sea posible en las fases iniciales, especialmente con el propósito de conseguir promotores motivados para el trabajo posterior, y aunque el grado de participación puede variar, es conveniente incluir la mayor cantidad de gente posible en las discusiones sobre los efectos de las metas generales en las operaciones diarias y las contribuciones al éxito que pueda hacer un empleado de manera individual o en grupo; es importante conformar un grupo de trabajo con el que se programe seminarios o talleres para trabajar en el diseño del BSC.

Entre las principales ventajas del BSC es sustituir la jerga tradicional de administrativos y planificadores por metas de indicadores que los participantes tiene y por lo tanto

aceptan con mayor facilidad. La gestión del proyecto debe seguir los avances del trabajo continuamente, ofrecer consejos y sugerir ajustes que faciliten la comprensión del proceso como un todo.

La función primario del BSC es controlar las operaciones de la empresa, su carácter descriptivo también proporciona un medio de comunicación que sirve para expresar las expectativas que se tiene sobre la visión de la empresa y de sus estrategias, su diseño confirmará o desmentirá la versión que se tenía de las estrategias existentes y de manera frecuente surgen nuevas ideas que dan la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la empresa.

3. Paso tres: Definir y describir el papel de la empresa en el sector y su desarrollo

El propósito de este paso es establecer, mediante talleres o seminarios un consenso sobre las características del sector y de los aspectos que tendrán importancia a futuro; así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel, para ello puede ayudar el modelo FODA. Se requiere un análisis de documentos base, realizar entrevistas a los directivos, visualizar las diferentes interpretaciones de la estrategia, hacer una discusión de temas estratégicos para consolidar una interpretación o modificarla, definir y aprobarla, la línea estratégica de impulso que indique hacia donde nos dirigimos, es aconsejable documentar las entrevistas y opiniones de las personas involucradas y que difieran sobre cuestiones esenciales.

Actualmente se ha dejado de lado la idea de hacer planes estratégicos a largo plazo, y ahora, se trata de crear condiciones adecuadas para el desarrollo de nuevas ideas que sirvan de guía a las acciones cotidianas, buscando que la organización adquiera dinamismo en la toma de decisiones. (Nils, Ray, & Magnus, 2000, p.67)

4. Cuarto paso: establecer y/o confirmar la visión de la empresa

Lo primero que el diseño del BSC obliga a hacer es verificar las condiciones previas a la estrategia. Y es que, generalmente la estrategia está percibida como opiniones individuales, análisis aislados, discursos agradables; el BSC, requiere de una comprensión unificada de la estrategia que se basa en una visión compartida, por lo que es esencial confirmar desde un principio si es real la existencia de esa condición. Si no la hay, este momento presenta la oportunidad de construir esa visión conjunta. Para conseguir esto, es muy importante la realización del seminario y taller.

Debido a la velocidad que experimentamos a diario en los cambios del entorno, se requiere de cierto grado de objetividad y sentido común para deslindar la realidad cambiante de la verdad establecida y de la experiencia previa. De esta manera, una visión establecida no obliga a la empresa a seguir un camino predeterminado que puede estar obsoleto, para tener éxito, la empresa debe centrarse en un camino común que tenga como base el desarrollo de una visión compartida por toda la organización, con este enfoque, la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para continua adaptación de un entorno cambiante.

Es necesario definir con claridad los conceptos sobre planeación estratégica y la forma como se están utilizando al interior de la organización. El desarrollo del BSC requiere de orden, estructura y lógica, y el desarrollo de los objetivos debe derivarse de documentos base, porque es importante entender el marco organizacional: filosofía, visión, misión, objetivos generales, y los planes institucionales, por otro lado, aun cuando el análisis de documentos y reportes son útiles, no ofrecen soluciones ya que tienen un contenido estático y en formulaciones generales como para llevar a cabo una realización conjunta de la estrategia.

5. Quinto paso: establecer las perspectivas

Kaplan y Norton sugieren cuatro perspectivas: la financiera, clientes, procesos internos y financiera pero hay que considerar la lógica organizacional y buscando la interrelación así que cualquier propuesta para una perspectiva tiene que documentarse y tener como base razones estratégicas. (Nils, Ray, & Magnus, 2000)

Perspectiva financiera: esta perspectiva agrupa muchos de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros y que son fácilmente medibles.

Perspectiva del cliente: describe como se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados por esta perspectiva como centro del BSC.

Perspectiva del proceso interno: este paso, se identifican los procesos de la empresa a nivel gerencial y después se analizan con mayor detalle con el propósito de eliminar aquellos que no crean valor para el cliente; aquí se hace un análisis de los procesos internos

de la organización y se identifican los recursos y las capacidades que se deben mejorar. La conexión entre procesos internos y los de otras empresas que colaboran en la creación de valor para el cliente son cada vez más estrechas y este aspecto debe reflejarse en el BSC a través de indicadores y metas.

Perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva busca que la empresa asegure a largo plazo su capacidad de renovarse, considerando no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know – know para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también como puede apoyar la calidad de los procesos.

6. Sexto paso: desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales

El modelo del BSC es una herramienta para transformar una visión y estrategia que son abstractas en indicadores y metas que lleven a acciones concretas, con base en la realidad. El propósito es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas y por lo tanto lograr un equilibrio. Una vez concluida esta fase del seminario o taller; debe contar y documentar una declaración para cada perspectiva.

7. Séptimo paso: Identificar los factores críticos de éxito

Al formar grupos de discusión para determinar cuáles donde los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas, se debe analizar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que impactaran más en los resultados, cuales son los factores críticos para tener éxito y clarificarlo por orden de prioridad.

Es importante ir alineando el cuadro de manera vertical y horizontal para averiguar si es coherente con sus diferentes aspectos. La alineación vertical es casi automática cuando se van identificados los factores para tener éxito y se van clasificando en orden de prioridad. Se prepara un diagrama de flujo, teniendo en cuenta el alcance temporal, y la orientación de las perspectivas.

8. Octavo paso: construcción del mapa estratégico

En el seminario se inicia con algo llamado brainstorming en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en los procesos; solo en la fase final se especifican y clarifican ordenando por prioridad los mismos que pueden supervisar y que permita evaluar.

La construcción de las relaciones causa/efecto y para visualizar mejor las relaciones entre objetivos, se requiere de algún software que ayude a representarlas de manera gráfica, a manera de mapa conceptual para observar que los objetivos no se encuentran aislados uno del otro, sino interrelacionados y se influyen de manera directa o indirecta ; a este mapa conceptual, elaborado por consenso por el grupo de planeación, sobre las relaciones de causa y efecto entre perspectivas, estrategias y objetivos, se llama mapa estratégico.

Los mapas conceptuales son un recurso grafico que representa relaciones significativas entre conceptos de forma de proposiciones simples y constituyen una herramienta para la organización o reorganización de conocimientos y para la construcción de nuevos conceptos, por lo tanto para la construcción de nuevo conocimiento.

Otras aplicaciones de los mapas conceptuales. Además de todo lo anterior, los mapas conceptuales tienen otras características que pueden ayudar en la construcción del BSC: Exploración de lo que la persona ya se sabe. Para negociar significados es imprescindible establecer comunicación con la estructura cognitiva de las personas haciendo que exterioricen lo que ya saben, lo cual es la base a partir de la cual las personas pueden iniciar la negociación y avanzar o ampliar de manera coherente.

El trazo de una ruta. El mapa conceptual aparecen las ideas más importantes para luego pasar a ideas más específicas que puede ayudar a trazar una ruta de acción hacia un objetivo final, de manera que se pueda ubicar en donde se encuentra, de donde viene y a donde va.

Preparación de documentos informativos o reportes. Los mensajes orales o escritos son necesariamente secuencias lineales de conceptos y proposiciones, en cambio el

conocimiento se almacena en nuestra mente en una especie de estructura jerárquica y holográfica.

9. Noveno paso. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio

El reto es encontrar las relaciones causas – efecto entre objetivos y crear un equilibrio entre estos y entre las perspectivas seleccionadas por lo que conviene dividir esta fase en dos partes: primero se proponen objetivos con sus correspondientes acciones e indicadores y luego se estudia la posibilidad de usarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica y se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa – efecto que se pueden medir.

Las cadenas de causa – efecto representadas en el mapa estratégico, muestran la relación y la dependencia existente entre los objetivos dentro de una perspectiva y otra perspectiva, aclaran los efectos recíprocos, señalan la dirección de las relaciones, indican la importancia de los diferentes objetivos, fomentan la comprensión de toda la estrategia, representan como deben cooperar las diferentes áreas para ejecutar la estrategia, ilustran cuales pueden ser los indicadores de control como generadores de éxito de la empresa, convierten la lógica de objetivos es importante, y por tanto comunicables. Siempre cuando se eviten las conexiones redundantes.

10. Decimo paso. Establecer indicadores para cada objetivo

La consecución de un objetivo conlleva una modificación del status actual y describe un estado en el futuro, al que se pretende llegar por lo que debe expresarse de algún modo. Si un objetivo no se puede medir, esto no se debe al problema de capacidad teorica para medir, sino al problema de su ejecución práctica, pero si el objetivo es poco claro o poco concreto es difícil determinar indicadores. En esta fase hay que considerar los aspectos referentes por la CEPAL que ya manifiesta y propone indicadores enfocados al sector público; es importante no fijar más de dos o tres indicadores para cada objetivo y determinar la frecuencia con la que se debe revisar dicho indicador.

11. Onceavo paso. Formular metas

Se debe formular metas para cada indicador que se une y que afecten las operaciones cotidianas. Una organización requiere de metas a corto y largo plazo para darle seguimiento a su avance de forma continua y llevara a cabo acciones correctivas a tiempo, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que n entren en conflicto entre sí. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y medir resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿De qué modo? ¿Con cuanta frecuencia? ¿Quién?

12. Doceavo paso. Desarrollar un plan de acción

En este paso se especifican detalladamente los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión. El consenso e un taller o seminario mediante una lluvia de ideas puede aportar una amplia gama de posibilidades creativas de acción pero toda propuesta de acción debe ser argumentada y documentada.

Se deben incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para que den informes. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Por otro lado, aunque el BSC cobra vida a partir de la ejecución de las acciones, se deben establecer prioridades con base en el consenso y en los recursos disponibles para determinar qué acciones se implementaran inmediatamente, que acciones tendrán recursos limitados y que acciones pueden postergarse. Aquí el mayor peligro es la dispersión, si se afrontan demasiadas medidas a la vez, se produce una exploración excesiva de los recursos y todo quedaría a medias por que provoca frustración, de allí la importancia de priorizar.

13. Treceavo paso. Implementación del BSC

Una vez contemplados los pasos anteriores se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas, es ventas que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y

sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el BSC.

Para mantener el interés en el BSC hace falta seguirlo continuamente para una gestión dinámica, para este fin es necesario implementar medios de comunicación o herramientas de informática que faciliten los informes y la recolección de datos.

Otro aspecto interesante que el BSC se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión, proporcionando bases para la agenda diaria como una actividad natural que facilite la elaboración de informes y el control en las operaciones cotidiana.

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo.

Para ello debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir.



Figura 28: Fases del proyecto

14. Décimo cuarto paso: Planificación

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

El Equipo de Trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, para después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.

El Calendario de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierte en tareas inacabables.

- El Sistema de Organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brainstorming, etc.
- El Sistema de Documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto.

15. Décimo quinto paso: Proceso de reflexión estratégica

Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia del distrito, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso de evaluación de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La Misión (por qué existimos).
- La Visión (qué queremos ser).
- Los Valores (qué es importante para nosotros).
- La Estrategia Corporativa (en qué negocios queremos estar).
- La Estrategia Competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La Estrategia Operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia).

16. Décimo sexto paso: Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo

Estrategia significa "cambio". Estrategia implica desplazarse desde la posición actual a la posición deseada (visión). Y nunca antes hemos estado allí. Esto implica nuevos clientes, nuevos productos, nuevas actitudes, una nueva cultura en la organización. Dicho de otro modo, todo debe cambiar.

Para este proceso de cambio es muy útil el CMI ya que permite estructurarlo del siguiente modo:

1. Identificar las necesidades de cambio.
2. Crear un equipo que lidere el cambio.
3. Visualizando la visión hacia donde se quiere llegar.
4. Ajustando los sistemas de información con el fin de informar respecto a la consecución de los objetivos estratégicos.

Tras la finalización del mapa estratégico corporativo se debe proceder a realizar en detalle el mapa estratégico de las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN's), para continuar después con las áreas de apoyo (finanzas, servicios, marketing, etc.).

17. Décimo séptimo paso: Control y Seguimiento

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en la acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia.

Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia del distrito.

En la actualidad, dado el gran volumen de información que se maneja en las empresas, no es concebible un CMI que se mantenga manualmente, sino que debe estructurarse dentro de nuestros sistemas de información, adquiriendo un papel relevante dentro del capital de información del distrito.