



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:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

VÍCTOR DANIEL VÁSCONEZ TORRES

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el Señor Víctor Daniel Vásquez Torres, ha realizado y culminado satisfactoriamente su Trabajo de Titulación, mismo que ha sido revisado en su totalidad y quedando autorizado para su presentación pública.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara
MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Víctor Daniel Vásquez Torres, que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo las responsabilidades legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de julio del 2016.

Víctor Daniel Vásquez Torres

171845617-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres Víctor Vásconez y Alvarita Torres por el gran apoyo brindado desde el inicio de mi proceso estudiantil, por todas las palabras de apoyo y aliento que fueron importantes para lograr las metas que me he propuesto en la vida. A mis hermanos porque ellos fueron la inspiración para seguir siempre adelante, a mi tío el Doctor Nelson Noriega, quien fue pilar fundamental a lo largo de mi vida.

A mi abuelita la Señora Julieta Noriega, quien, con sus sabias enseñanzas, fomentó valores que me han ayudado a ser una buena persona en esta sociedad, a mis amigos quien de una u otra manera me ayudaron en diferentes etapas de la realización de este proceso.

Sin la ayuda de mis padres amigos y familiares, no hubiese logrado cumplir esta meta que me propuse ya hace 5 años.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador por haber guiado y bendecido mi vida, a mis padres quienes me dieron la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa institución, a los funcionarios del Registro de la Propiedad del Catón Riobamba, quienes me brindaron las facilidades para llevar a cabo la consecución del presente trabajo de titulación, a mis tutores de tesis Ingenieros: Víctor Oswaldo Cevallos Vique y Oscar Omar Espíndola Lara, quienes con sus conocimientos y experiencia me han orientado a lo largo de este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Justificación Teórica.....	4
1.2.2 Justificación Metodológica.....	4
1.2.3 Justificación Académica.....	4
1.2.4 Justificación Práctica	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Modelo de Gestión.....	7
2.1.2 Modelo de Gestión.....	7
2.1.3 Gestión Estratégica.....	7
2.1.4 Balanced Scorecard.....	8
2.1.5 Orígenes del Cuadro de Mando Integral.....	8

2.1.6	Importancia del Cuadro de Mando Integral	9
2.1.7	Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	10
2.1.8	Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	11
2.1.9	Concepto del Cuadro de Mando Integral	11
2.1.10	Definición de Cuadro de Mando Integral	11
2.1.11	Como formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	12
2.1.12	Tipos Genéricos de Cuadro de Mando Integral	12
2.1.12.1	Cuadro de Mando Operativo.....	12
2.1.12.2	Cuadro de Mando Directivo	12
2.1.12.3	Cuadro de Mando Estratégico.....	12
2.1.13	El Cuadro de Mando Integral como Modelo (Balanced Scorecard) como herramienta de administración estratégica.....	13
2.1.14	Perspectivas del Cuadro de Mando.....	13
2.1.14.1	La perspectiva financiera	13
2.1.14.2	Como vincular los objetivos financieros con la estrategia del negocio.....	14
2.1.14.3	La perspectiva del cliente	16
2.1.14.4	Grupo de indicadores centrales del cliente	16
2.1.14.5	La perspectiva interna	18
2.1.14.6	La cadena de valor del proceso interno	18
2.1.14.7	La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional	19
2.1.15	Indicadores clave sobre los empleados	20
2.1.16	La propuesta de valor.....	21
2.1.17	Cadena de valor y sistema de valor	21
2.1.18	Sistema de valor.....	21
2.1.19	Diagnóstico Estratégico	22
2.1.20	Total Performance Scorecard (TPS).....	22
2.1.21	Planeación estratégica.....	22
2.1.22	Importancia de la planeación para las empresas.....	22
2.1.23	Fases de la planeación.....	23
2.1.23.1	Primera fase: Establecimiento de objetivos	23
2.1.23.2	Segunda fase: Definición de políticas.....	23
2.1.23.3	Tercera fase: Creación de programas.....	23
2.1.23.4	Cuarta fase: Determinación del presupuesto	24
2.1.24	Diagnóstico Interno.....	24

2.1.25	Diagnóstico Externo	24
2.1.26	Análisis del Entorno.....	24
2.1.27	Objetivos Globales.....	24
2.1.28	Índices de Gestión.....	25
2.1.29	Índices de Eficiencia	25
2.2	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	29
2.2.1	Idea a defender.....	29
2.3	VARIABLES	29
2.3.1	Independiente.....	29
2.3.2	Dependiente	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.3.1	Población	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN....	34
3.4.1	Métodos	34
3.4.2	Técnicas	34
3.4.3	Entrevista	34
3.4.4	Instrumentos.....	35
3.5	RESULTADOS	36
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		45
4.1	TÍTULO	45
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	46
4.2.1	Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard	46
4.2.2	Propuesta de implementación de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.....	53
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES.....		104
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS... ..		108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Indicador de los temas estratégicos.	15
Tabla 2:	Descripción de los valores de la fórmula de la muestra.	32
Tabla 3:	Tabla de Distribuciones.	33
Tabla 4:	Tipo de contrato del personal, pregunta 1.	36
Tabla 5:	Conocimiento del plan estratégico, pregunta 2.....	37
Tabla 6:	Conocimiento de la misión, pregunta 3.	38
Tabla 7:	Conocimiento de la visión, pregunta 4.	39
Tabla 8:	Conocimiento del FODA, pregunta 5.....	40
Tabla 9:	Conocimiento de la existencia de indicadores, pregunta 6.....	41
Tabla 10:	Conocimiento de objetivos operacionales, pregunta 7.	42
Tabla 11:	Conocimiento de las metas por área de trabajo, pregunta 8.	43
Tabla 12:	Partes de un Indicador.	51
Tabla 13:	Máquinas existentes en el Registro de la Propiedad.....	60
Tabla 14:	Conformación del equipo guía.	62
Tabla 15:	Tabla FODA	64
Tabla 16:	Matriz del Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera.....	68
Tabla 17:	Matriz del Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Clientes.....	69
Tabla 18:	Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Procesos Internos.....	70
Tabla 19:	Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	72
Tabla 20:	Resumen del Estado Operacional de las Perspectivas del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.	99
Tabla 21:	Parámetros de Calificación.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	10
Gráfico 2:	La Perspectiva del cliente, Indicadores centrales.....	17
Gráfico 3:	La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica.....	19
Gráfico 4:	La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	20
Gráfico 5:	Representación pastel, pregunta 1.....	36
Gráfico 6:	Representación pastel, pregunta 2.....	37
Gráfico 7:	Representación pastel, pregunta 3.....	38
Gráfico 8:	Representación pastel, pregunta 4.....	39
Gráfico 9:	Representación pastel, pregunta 5.....	40
Gráfico 10:	Representación pastel, pregunta 6.....	41
Gráfico 11:	Representación pastel, pregunta 7.....	42
Gráfico 12:	Representación pastel, pregunta 8.....	43
Gráfico 13:	Pasos para la realización del Balanced Scorecard.....	46
Gráfico 14:	Ubicación topográfica del Registro de la Propiedad.....	55
Gráfico 15:	Fotografía del Registro de la Propiedad.....	55
Gráfico 16:	Sistemas de procesos y procedimientos.....	57
Gráfico 17:	Sistemas de procesos y procedimientos.....	58
Gráfico 18:	Organigrama estructural GAD Riobamba.....	59
Gráfico 19:	Determinación de indicadores.....	74
Gráfico 20:	Determinación de iniciativas.....	75
Gráfico 21:	Mapa Estratégico del Registro de la Propiedad.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al personal del Registro de la Propiedad.	108
Anexo 2: Encuesta de satisfacción a los usuarios	111
Anexo 3: Ficha de Observación.	113
Anexo 4: Servicios ofertados en el Registro de la Propiedad.	115
Anexo 5: Programa Anual de Contratación 2015.....	116
Anexo 6: Información Provisional con corte al 31 de diciembre 2015.	117
Anexo 7: Listado de Profesionales del Registro de la Propiedad.....	118
Anexo 8: Entrevista con el Dr. Nelson Noriega, alto funcionario del Registro de la Propiedad.	120

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, diseñar un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, aplicado en el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión institucional, a través de la formulación de un conjunto coherente de indicadores que facilitan la oportuna toma de decisiones. Se aplicaron las técnicas basadas en la entrevista, la ficha de observación y cuestionarios, que permitieron la correcta valoración diagnóstica y construcción del Cuadro de Mando Integral CMI, que contó además con el soporte de herramientas importantes como el DataCycle SMap y la Hoja de Cálculo Excel. Con la presente propuesta de implementación de un modelo de gestión estratégico, basado en las perspectivas, financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, se logró establecer objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, y porcentajes de cumplimiento, los mismos que cuantificaron e indicaron el nivel de desempeño de cada uno de ellos. Se concluye que este trabajo de investigación, será una herramienta de la entidad que mejorará la gestión de manera integral para satisfacer las necesidades de la colectividad. Por consiguiente, se recomienda ejecutar el trabajo de investigación, ya que a través de este se logrará alinear los objetivos personales y organizacionales con las estrategias, para el fortalecimiento de la organización.

PALABRAS CLAVE: MODELO DE GESTIÓN, GESTIÓN, INDICADORES, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HOJAS DEL CÁLCULO.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to design a management model base on the balanced scorecard, applied in the register of land of the canton Riobamba, Province of Chimborazo, in order to contribute to the improvement of institutional management through the formulation of a coherent set of indicators that facilitate opportune decision making. Techniques based on the interview, observation forms and questionnaires were applied, which allowed the correct diagnosed valuation and construction of the balanced scorecard BS which also had the support of important tools such as DataCycle SMap and software Excel. With this proposed implementation for a strategic management model based on the perspectives, financial, customer, internal processes and learning and growth, it was possible to establish strategic objectives with their respective indicators and compliance percentages which quantified and indicated the level of performance from each of them.

It is concluded that this research will be a tool to improve the management in the entity holistically to meet the needs of the community. Therefore, it is recommended to accomplish the research because through this it will be possible to align personal and organizational objectives with strategies for strengthening the organization.

KEYWORDS: MANAGEMENT MODEL, MAGAMENT, INDICATORS, BALANCED SORECARD, SPREADSHOEETS.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación muestra como un modelo de gestión es factor principal en la gestión de integral de una empresa, y además muestra los indicadores de rendimiento que se obtienen a través de la herramienta del Balanced Scorecard.

Se clasifica en cuatro capítulos, los cuales son detallados de manera concreta a continuación.

En el capítulo I se plantea la formulación del problema que presenta el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, y a partir de ahí se orientan las soluciones a los diferentes factores que conforman dicho problema, estas soluciones estarán basadas en los objetivos.

El capítulo II, consta de todas las teorías y conceptos del Balanced Scorecard y sus temas relacionados, este capítulo pretende mostrar la importancia de cada una de las teorías mencionadas, las mismas que son una guía para lograr cumplir el objetivo principal de la presente investigación.

En el capítulo III, se detalla las técnicas utilizadas en la investigación, tales como: observación, entrevista, encuesta, mismas que se encuentran apoyadas con herramientas como: cuestionarios y fichas de observación, además, también se da a conocer el tipo de investigación que se está realizando.

Por último, en el capítulo IV se da a conocer la propuesta que permitirá mejorar la gestión integral en el Registro de la Propiedad, a través de la herramienta del Balanced Scorecard, que, a través de los indicadores planteados, se logró obtener datos reales que permitieron medir el porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas en cada perspectiva.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Registro de la Propiedad fue creado aproximadamente en la edad colonial del cantón Riobamba, el mismo que se transforma en una unidad especial del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Riobamba en el año 2014, dotada de autonomía administrativa, financiera y funcional que se encarga de los servicios registrales de inscripción y certificación de los inmuebles ubicados en el cantón Riobamba y a su vez brinda seguridad jurídica de la información inmobiliaria y su gestión documental con el único fin de contribuir con el desarrollo social y económico del cantón al que sirve.

Luego de realizar un breve diagnóstico al Registro de la Propiedad de la ciudad de Riobamba, se logró determinar una serie de problemas que están caracterizando sus actividades diarias, a saber:

El personal administrativo del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo ha trabajado mediante planificaciones estratégicas anuales utilizando sistemas informáticos **EXCEL** siendo esta una herramienta útil para la organización. Sin embargo, se pudo determinar que la planificación no ha sido socializada en su totalidad a todo el personal.

Otro aspecto importante es el poco interés hacia mejoramiento de la calidad del sistema informático que utiliza la entidad pública, y como consecuencia existe un retraso en los procesos de atención al cliente debido a que cuentan con el mismo sistema desde hace diez años que en comparación con otros Registros de la Propiedad del país como los de Guayaquil, Cuenca y Quito que poseen un sistema informático actualizado y acorde tanto a las necesidades de la empresa como a las de la ciudadanía lo cual les ha permitido brindar un buen servicio.

Todas las falencias citadas anteriormente tienen su origen en la falta de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que ayude a optimizar los recursos disponibles para de esta manera brindar a la ciudadanía un servicio eficiente y eficaz logrando en los mismos una satisfacción máxima.

Es por ello que esta problemática no permitirá el desarrollo progreso y mejoramiento de las metas y objetivos, debido a que no cuenta con un conjunto coherente de indicadores que permitan medir el rendimiento de los mismos.

Por lo tanto, es urgente y necesario emprender en la presente investigación del diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que permita optimizar todos los recursos disponibles basada en una gestión institucional de calidad.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, permite optimizar los recursos disponibles en el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Diseño de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

Campo: Ciencias Administrativas y Financieras.

Delimitación Espacial: Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Temporal: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica.

La realización de la presente investigación se justifica desde la parte teórica, puesto que busca, adaptar la parte teórica y conceptual a las necesidades reales que la unidad posee actualmente para de esta manera mejorar la utilización de los recursos disponibles y así lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

1.2.2 Justificación Metodológica.

Para lograr los objetivos de estudio se utilizará técnicas de investigación, métodos, instrumentos, procesos y procedimientos válidos en el medio como lo son el método científico, encuestas, fichas de observación, tabulación de datos, muestreo entre otros que permitirán recolectar información veraz, precisa, oportuna y concisa que a través de la misma se podrá llevar a cabo la investigación de una manera apropiada para finalmente lograr los resultados planificados.

Se utilizará el diseño de investigación basados en el paradigma positivista es decir se manejará métodos lógicos de investigación y a la vez técnicas que me permitirá la recolección de información como sustento al cumplimiento de los objetivos.

1.2.3 Justificación Académica.

En el transcurso de mi formación académica he adquirido los conocimientos en gestión y administración para poder desarrollar el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral aplicado al Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba y así proporcionar a la empresa una herramienta eficiente que le permita optimizar sus recursos al máximo, además al realizar esta investigación podré poner en práctica todas las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y de esta manera tendré la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la experiencia en el desarrollo del presente trabajo investigativo. Cabe recalcar que con la presente investigación estaré cumpliendo un pre-requisito de vital importancia para la obtención de mi título profesional.

1.2.4 Justificación Práctica

La presente investigación justifica su emprendimiento desde la perspectiva práctica, ya que el Diseño del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad incluirá la innovación de los procesos internos que permitirá brindar un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía, también proporcionará a sus dirigentes información precisa, veraz, oportuna y concisa que les ayudará a tomar decisiones acertadas que tendrán su impacto directamente en la percepción del cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento la toma de decisiones y optimización de los recursos disponibles en la unidad del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Construir un marco teórico y conceptual que oriente la investigación del Cuadro de Mando Integral en el “Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba”
- Desarrollar un marco metodológico de la unidad que permita conocer la modalidad, el tipo, las técnicas y herramientas de la investigación.
- Establecer una guía administrativa que permita que la unidad optimice sus recursos con el fin de que se tomen buenas decisiones en beneficio de la ciudadanía en el “Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba”.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Por su parte (Banchieri, 2012) en su investigación titulada El Cuadro de Mando Integral: De la Teoría de su Implantación Práctica, previo a la obtención doctoral llegó a las siguientes:

Académico

Los diferentes subgrupos definidos dentro de la categoría de académicos (creadores, críticos y comunidad científica en general) comparten el concepto de CMI. Las diferencias entre los creadores y los críticos surgen en torno a las limitaciones que presenta el mismo. La comunidad científica en general aporta estudios empíricos relacionados con el modelo que contribuyen a consolidar el marco teórico del mismo.

Organizaciones

La tasa de implantación del CMI en las organizaciones está relacionada con el tamaño de la organización, siendo más utilizado en organizaciones de mayor tamaño.

Por otra parte, (Rodrigues, 2014) en su investigación Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal previa a la obtención del doctorado concluye que:

El desarrollo del modelo surgió, pues, de la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros y no financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización, tales como la satisfacción del cliente, la innovación de procesos y productos, calidad, motivación del personal, sistemas de información oportuna, entre otros. Con el CMI se pretendió crear equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión de la empresa, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo, tratando de obtener información relevante sobre los principales elementos clave que pueden llevar al éxito de la empresa.

Al respecto (Freire Flores, 2015) en su investigación Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para una industria procesadora de acero previo a la obtención del título de magister concluye que:

El estudio realizado en la empresa IPAC S.A, permitió conocer los sistemas de control utilizados para evaluar su desempeño empresarial; con el análisis FODA se planteó objetivos para contrarrestar las debilidades y potencializar las oportunidades lo que ayudó a definir la estrategia general de la empresa que fue la base para seleccionar los indicadores relacionados con las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

2.1.1 Modelo de Gestión.

(Maximiano, 2009) Menciona que: “Es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo”. Muchas veces, el modelo se asocia a una base cultural por ejemplo el modelo japonés de administración”. (p. 7)

2.1.2 Modelo de Gestión.

(Atertúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008) Afirma que: “Cuando se habla de un modelo de gestión, se entiende que es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello lograr aprehenderla completamente.” (p.14)

2.1.3 Gestión Estratégica.

(Ramon, 2002) Menciona que: “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptivas que requiere el negocio para vivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.” (p. 27)

2.1.4 Balanced Scorecard.

(Kaplan & Norton, 2000) Mencionan que:

Un conjunto coherente de indicadores, y las empresas lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica. Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar las asignaciones de capital físico y financiero. UN indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear un valor para sus acciones. El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. (p. 26)

2.1.5 Orígenes del Cuadro de Mando Integral

(Baraybar, 2010) Menciona que:

Los orígenes del cuadro de mando integral (CMI) datan de 1990, cuando KPGMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado la medición de resultados en la empresa del futuro, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones, en su proceso de creación de valor. Este

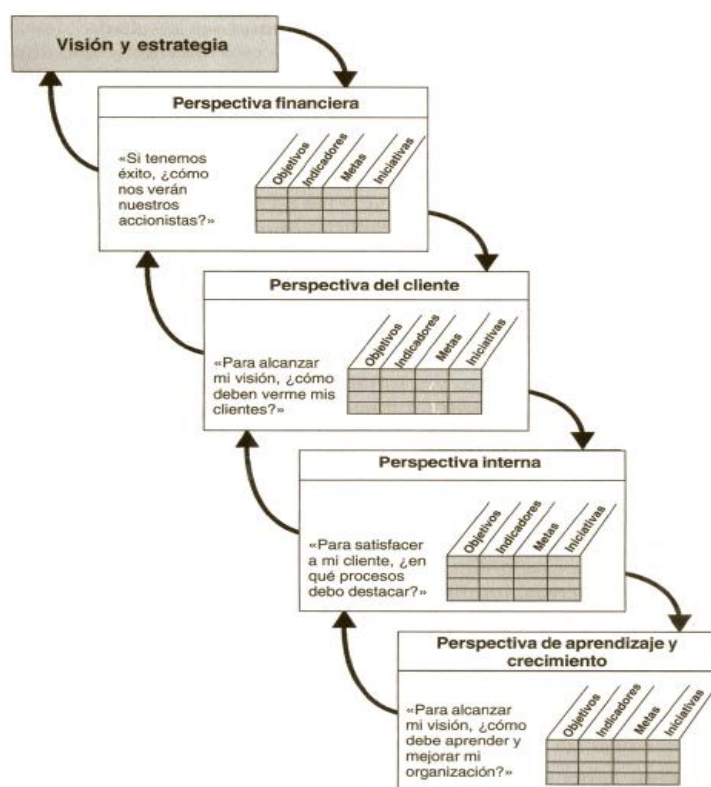
estudio liderado por David Norton y con el asesoramiento académico de Robert Kaplan, dio pie a la realización de otros estudios de empresas innovadoras en gestión, que pusieron de manifiesto la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y, entre perspectivas externas e internas. Posteriormente en 1993, se identificó la oportunidad de hacer evolucionar el CMI desde el sistema de mediciones que era, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto, que el CMI no solo se utilizaba para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla. (p. 10).

2.1.6 Importancia del Cuadro de Mando Integral

(Kaplan & Norton, 2009) Afirman que:

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados y objetivos y productos fundamentales. (p. 45).

Gráfico 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral.
Elaboración: (Kaplan & Norton, 2009).

2.1.7 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

(Rampersad, 2003) Afirma que:

Que abarca la visión y misión personal, los papeles clave, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. En este punto la visión y misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa. (p. 10)

2.1.8 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

(Rampersad, 2003) Menciona que:

Que abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora (Kaplan y Norton, 1996, 2000). En este punto la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Este CMIC se comunica y traduce en cuadros de mando por unidad de negocio, cuadros de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado. El énfasis en esta frase radica en el desarrollo e implantación de la estrategia. (p. 10 y 12)

2.1.9 Concepto del Cuadro de Mando Integral

(Ballvé, 2002) Menciona que:

El concepto de Cuadro de Mando parte de la idea de configurar un Cuadro de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. (p. 70)

2.1.10 Definición de Cuadro de Mando Integral

(Ballvé, 2002) Define que: “Nos sintetiza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.” (p. 71)

2.1.11 Como formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

(Rampersad, 2003) Menciona que: “El CMIC incluye la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y acciones de mejora, todos estos elementos del CMIC se tratan con amplitud en esta sección”. (p. 70)

2.1.12 Tipos Genéricos de Cuadro de Mando Integral

2.1.12.1 Cuadro de Mando Operativo

(Ballvé, 2002) Afirma que:

Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Cuadro debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera. (p.7)

2.1.12.2 Cuadro de Mando Directivo

(Ballvé, 2002) Menciona que:

Es el que posibilita controlar los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que puede segmentarla. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. (p. 71)

2.1.12.3 Cuadro de Mando Estratégico

(Ballvé, 2002) Define que: “Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.” (p. 7)

2.1.13 El Cuadro de Mando Integral como Modelo (Balanced Scorecard) como herramienta de administración estratégica

(Chiavenato, 2011) Menciona que:

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. (p. 233).

2.1.14 Perspectivas del Cuadro de Mando

2.1.14.1 La perspectiva financiera

(Ballvé, 2002) Menciona que:

La porción financiera de un Balanced Scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras. La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento global de las ventas y el de los ingresos operativos divisionales. El valor del accionista implica medidas tales como aumentos de participación en el mercado, retorno sobre el capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos. (p. 202)

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

(Kaplan & Norton, 2009) Afirma que:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. (p. 70)

La Gestión del Riesgo

Una Gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual de riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. (p. 73)

Temas estratégicos para la perspectiva financiera.

Hemos descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/ mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/ estrategia de inversión.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. (p. 74,75)

Tabla 1: Indicador de los temas estratégicos.

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

Fuente: El Cuadro de Mando Integral

Elaboración: (Kaplan & Norton, 2009)

2.1.14.3 La perspectiva del cliente

(Ballvé, 2002) Define que:

Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y coste de la propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo desde que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega. Para productos nuevos mide el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho al cliente. La dimensión calidad registra los defectos errores o problemas percibidos por aquel. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprenden desde los defectos físicos del producto, errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. La dimensión, gestión y servicio mide cómo ayudan los productos y servicios crear valor para el cliente. El coste de propiedad incluye medidas tales como: costes de facturación, costes de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. Las cuatro dimensiones juntas-tiempo, calidad, gestión y servicio y coste de propiedad-reflejan la percepción del valor total del cliente. (p. 203)

2.1.14.4 Grupo de indicadores centrales del cliente

(Kaplan & Norton, 2009) Mencionan que:

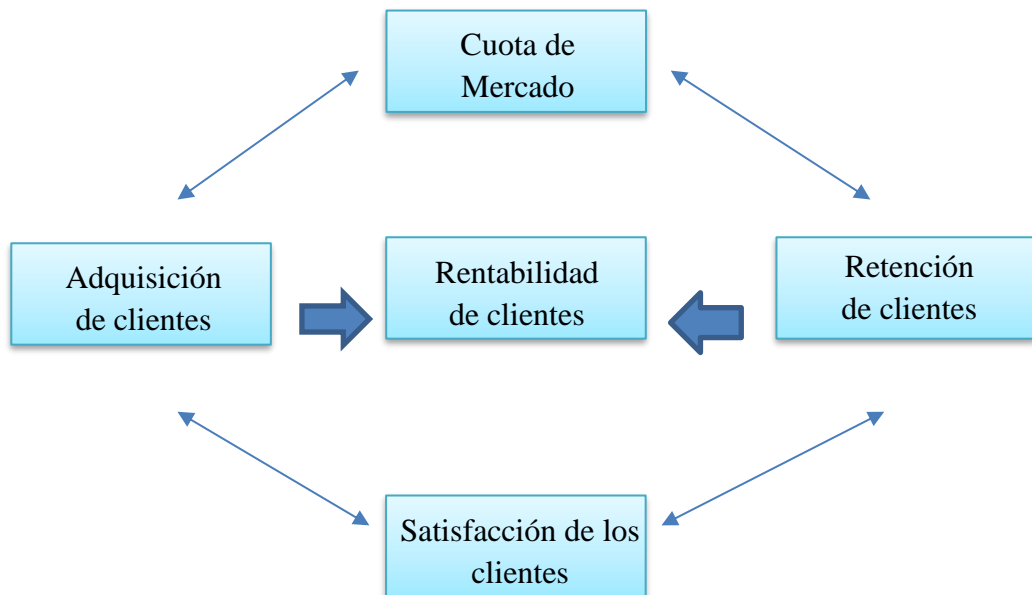
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena casual de relaciones.

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los de la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. (p. 94).

Gráfico 2: La Perspectiva del cliente, Indicadores centrales.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral.
Elaborado por: (Kaplan & Norton, 2009)

2.1.14.5 La perspectiva interna

(Ballvé, 2002) Menciona que:

La perspectiva interna del Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso, como, por ejemplo, el tiempo de pedido y recepción de materiales de los proveedores, el de traslado de productos y materiales entre plantas, el de fabricación y montaje de productos, el de entrega del producto al cliente, el de procesamiento de pedidos del cliente. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defectos simples o indicadores más sofisticados, tales como el índice de rendimiento de la primera pasada, que registra el número del ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error. La dimensión productividad refleja las capacidades del empleo, eficacia y motivación, especialmente la forma como se evidencian en la producción por persona, por hora o por día. (p. 203)

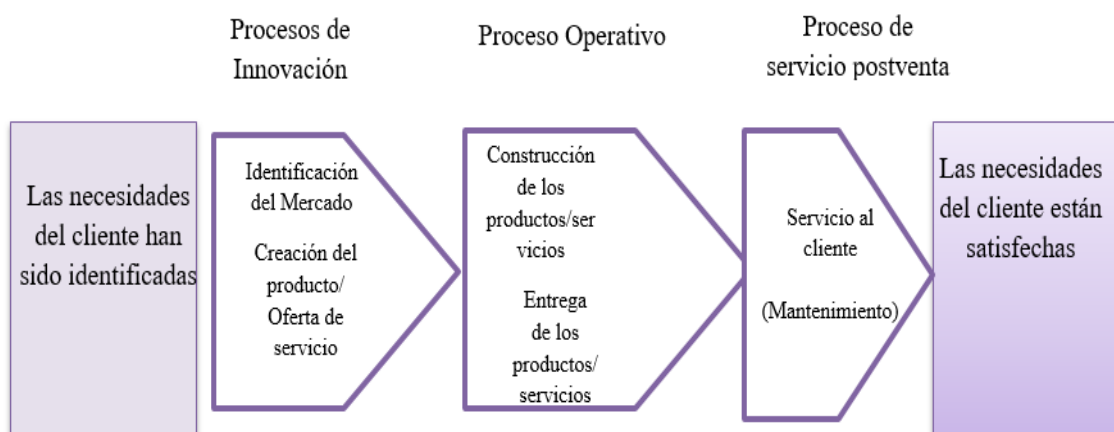
2.1.14.6 La cadena de valor del proceso interno

(Kaplan & Norton, 2009) Afirma que:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación.
- Operación.
- Servicio posventa. (p. 128)

Gráfico 3: La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: (Kaplan & Norton, 2009)

2.1.14.7 La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

(Ballvé, 2002) Define que:

La innovación y el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de productos, tales como 3M, controlan y fijan objetivos en torno al porcentaje del total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. Otras empresas hacen un seguimiento del número de patentes que registran o del número de trabajos de investigación publicados por los empleados. A fin de cumplir con sus objetivos en estas áreas, las compañías dirigen los procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o investigaciones. (p. 204)

2.1.15 Indicadores clave sobre los empleados

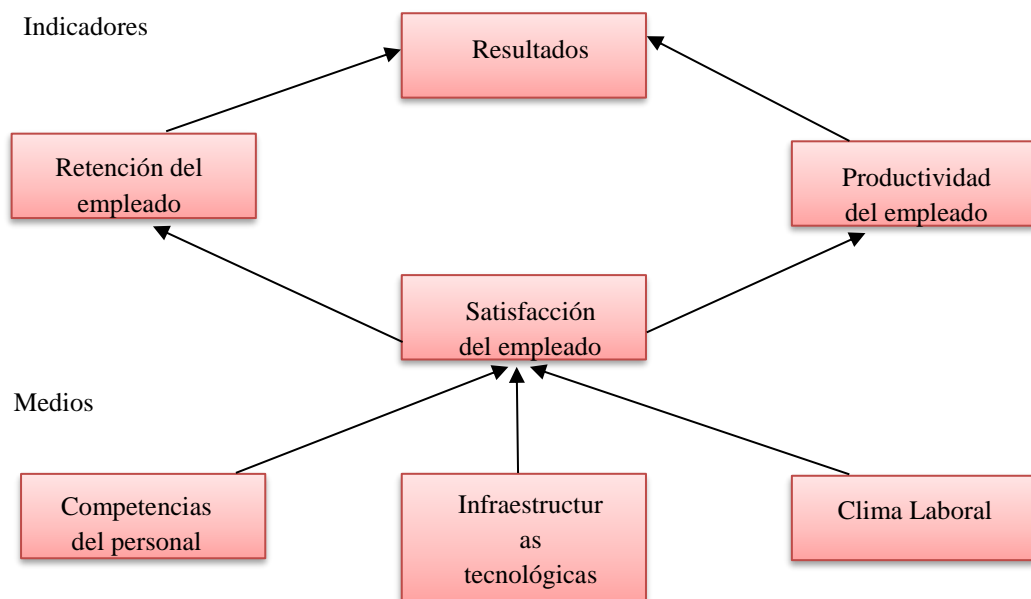
(Kaplan & Norton, 2009) Menciona que:

Hemos descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- Satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad. (p. 164)

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Gráfico 4: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: (Kaplan & Norton, 2009)

2.1.16 La propuesta de valor

(Chiavenato, 2011) Menciona que:

Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le comprarán a la organización que les proporcione más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio, El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados para evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto o servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores. (p. 82)

2.1.17 Cadena de valor y sistema de valor

(Chiavenato, 2011) Define que: “El concepto “cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente, toda la empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos y servicios”. (p. 122 y 123)

2.1.18 Sistema de valor

(Chiavenato, 2011) Define que:

El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados etc. De modo que abarque toda la cadena de suministros del sector. (p.110)

2.1.19 Diagnóstico Estratégico

(Serna, 1994) Define que: “El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy.” (p. 11)

2.1.20 Total Performance Scorecard (TPS)

(Rampersad, 2003) Menciona que: “El concepto TPS es un planteamiento de “dentro hacia fuera”, que tiene como punto de inicio la identidad personal. En este capítulo se hace una descripción introductoria del concepto.” (p. 9)

2.1.21 Planeación estratégica

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Mencionan que: “La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer.” (p. 18)

2.1.22 Importancia de la planeación para las empresas

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Mencionan que:

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia de las empresas; Si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso. (p. 4)

2.1.23 Fases de la planeación

2.1.23.1 Primera fase: Establecimiento de objetivos

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Mencionan que:

Fijar el principal objetivo u objetivos organizacionales, consiste en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y esfuerzos de una organización. Un objetivo es un punto deseable para la empresa y debe ser medible e intangible para todos los que conforman la organización. (p. 12)

2.1.23.2 Segunda fase: Definición de políticas

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Definen que: “La definición de políticas es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización”. (p. 13)

2.1.23.3 Tercera fase: Creación de programas

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Mencionan que:

Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, para enseguida determinar los tiempos de realización de las diversas acciones o actividades, calendarizándolas, lo cual constituye programas de trabajo, con el fin de coordinar en tiempo las acciones e instrucciones que necesita la empresa para funcionar correctamente. (p. 14)

2.1.23.4 Cuarta fase: Determinación del presupuesto

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Mencionan que:

La última fase de la planeación consiste en precisar, o al menos hacer una estimación sistemática de cómo, en que cantidades y hacia donde se destinarán los recursos financieros y humanos. Realizar un presupuesto es una forma de cuantificar el o los objetivos. (p. 14)

2.1.24 Diagnóstico Interno

(Serna, 1994) Define que: “Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.” (p. 22)

2.1.25 Diagnóstico Externo

(Serna, 1994) Define que: “Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.” (p. 23)

2.1.26 Análisis del Entorno

(Burgwal & Cuéllar, 1999) Menciona que: “La evaluación del entorno (o auditoría externa), permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y Amenazas (factores externos negativos) que afronta la organización”. (p. 170)

2.1.27 Objetivos Globales

(Serna, 1994) Define que: “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.” (p. 21)

2.1.28 Índices de Gestión

(Serna, 1994) Menciona que: “Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.” (p. 243)

2.1.29 Índices de Eficiencia

(Serna, 1994) Menciona que:

Los índices de eficiencia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de los recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización. (p. 249)

MARCO CONCEPTUAL

Actividades

(Ramos & Sanchez, 2013) Define que: “Son cada uno de los pasos o conjuntos de tareas que han de darse para conseguir el objetivo de un proyecto. Como consecuencia de la realización de cada actividad se obtendrá un producto o elemento material.” (p. 10 sección 3)

Análisis FODA

(Burgwal & Cuéllar, 1999) Menciona que:

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional y así lo usamos aquí. Una vez elaborada nuestra visión de futuro, es importante analizar las fortalezas y debilidades de los actores claves especialmente de la municipalidad, igual como las Oportunidades y Amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias. (p. 170)

Diagnóstico

(Arcentales, 1990) Menciona que: “Resultado que se obtiene luego de un proceso evaluativo, mediante el cual se establecen las circunstancias y la naturaleza de una situación o actividad para toma de decisiones, más adecuadas o de acciones correctivas.” (p. 277-278)

Empresa Pública.

(Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011) Menciona que: “Son aquellas cuyo capital proviene del estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.” (p. 26)

Estrategia

(Serna, 1994) Define que: “Las estrategias son el “como” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (p. 229)

Empresa.

(Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011) Menciona que: “La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (p- 22)

Gestión

(Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011) Define que:

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo. (p. 2)

Ideal

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Menciona que:

Es la máxima aspiración que pudiese tener una unidad estratégica de negocios. Es aquello que desearía llegar a ser o tener. Que es muy difícil y cuya realización requerirá de mucho tiempo y esfuerzo. Un ideal está hecho por la sustancia de los deseos más elevados de la organización. No toma en cuenta datos, interpretaciones ni escenarios. Es una utopía que no necesariamente se relaciona de manera exacta con los objetivos del plan estratégico. (p. 38)

Indicadores

(Ramos & Sanchez, 2013) Define que: “Son los instrumentos de medición de los resultados. Deben seleccionarse en el menor número posible, tienen que estar relacionados con los resultados, proporcionar información sencilla y fiable y obtenerse también fácilmente” (p. 10 sección 3)

Misión

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Define que: “El propósito específico de una organización, indica que le da sentido a una unidad estratégica de negocios al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.” (p. 34)

Objetivo Político

(Ramos & Sanchez, 2013) Define que: “Es la formulación concisa, de índole política, que expresa una meta o situación que el gobierno o los responsables políticos del Ministerio o área sectorial pretenden conseguir.” (p. 7 sección 3)

Planeación desde lo administrativo

(Lerma, Juárez, & Kichner, 2012) Menciona que:

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer. (p. 6)

Plan estratégico

(Lerma, Juárez, & Kichner, 2012) Define que:

Plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea hacer y ser a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (P. 30)

Proyecto

(Ramos & Sanchez, 2013) Define que: “Son conjuntos de actividades coordinadas, están asociados a una estrategia y van encaminados a la consecución de un objetivo específico que debe contribuir al logro parcial del objetivo político establecido.” (p. 9 sección 3)

Unidad estratégica de negocios.

(Lerma, Juárez, & Kichner, 2012) Define que: “El centro de planeación estratégica siempre será la “Unidad Estratégica de Negocios” (UEN), que se define como la organización o bien la persona –capaz de autodefinirse- para quien se desarrolla el plan.” (p. 34)

Visión

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Menciona que:

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc. (p. 39)

Valores

(Lerma, Juarez, & Kichner, 2012) Define que: “Constituye el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano”. (p. 41)

2.2 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.2.1 Idea a defender

Con la implementación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral se mejorará la toma de decisiones y optimizará los recursos disponibles en la unidad del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.

2.3 VARIABLES

2.3.1 Independiente

Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

2.3.2 Dependiente

Optimización de los recursos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa

(Strauss & Corbin, 2002) Menciona que: “Con el término “Investigación Cualitativa”, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.” (p. 11)

En la presente investigación se aplicó la investigación cualitativa ya que esta se basa desde los directivos hasta los empleados de la empresa e incluso los usuarios beneficiados con los servicios prestados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

(Muñoz Raso, 1998) Menciona que:

En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio. (p. 93)

La aplicación de la investigación de campo se vio reflejada en la recolección de datos, debido que se utilizó diferentes técnicas tales como la observación, entrevistas y encuestas dirigidas a los funcionarios, directivos y usuarios del Registro de la Propiedad cantón Riobamba.

Investigación Documental o bibliográfica

(Muñoz Raso, 1998) Menciona que:

En este tipo de trabajos la recopilación de información y el análisis de los resultados tienen un grado de carácter documental muy alto (80 a 90 por ciento). Las investigaciones de este tipo son teóricas por lo general, abstractas y poco susceptibles por comprobar por medios físicos. (p. 93)

Se aplicó la investigación documental o bibliográfica para lograr sustentar la presente investigación con información veraz y oportuna a través de bases teóricas y conceptuales las mismas que permitieron su adecuado direccionamiento.

Investigación Descriptiva

(Rodríguez, 2005) Menciona que: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.” (p. 24)

Se aplicó la investigación descriptiva debido a que toda la información fue analizada de la mejor manera para lograr un mejor resultado en la conclusión final de la situación actual del Registro de la Propiedad Cantón Riobamba.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población del Registro de la Propiedad Cantón Riobamba está conformada por 38 personas distribuidas en atención al cliente, inscripciones, certificación, recaudación, secretaría y oficina del registrador.

La población de los clientes que se atendieron en el año 2015 ascendió a 46.620 personas divididos en certificados, inscripciones y otros servicios.

Del universo antes descrito, se extrajo una muestra en base a la fórmula descrita a continuación:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{(E^2(N - 1)) + z^2 \times P \times Q}$$

Tabla 2: Descripción de los valores de la fórmula de la muestra.

N = Tamaño de la población	46.620
Z = Nivel de Confianza	95%
E = Error de la muestra	5%
P = Proporción individuos	80%
Q = Proporción individuos	20%
n = Tamaño de la muestra	

Fuente: (Ciro, 2012)

Elaborado por: Elaboración propia.

Calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.80 \times 0.20 \times 46.620}{(0.05^2(46.620 - 1)) + 1.96^2 \times 0.80 \times 0.20}$$

$$n = 245$$

Calcular el Factor Muestral.

$$FM = \frac{\text{Muestra}}{\text{Población}}$$

$$FM = \frac{245}{46.620}$$

$$FM = 0,005255255$$

Elaborar la tabla de distribuciones.

Tabla 3: Tabla de Distribuciones.

Estratos	Frecuencia (f)	FM * f
Certificados	32.768	172
Inscripciones	9.529	50
Otros	4.313	23
Servicios a discapacitados	10	10*
Total	46.620	255

Fuente: (Ciro, 2012)

Elaborado por: Daniel Vásquez.

Nota: Dado que el servicio ofrecido a discapacitados es menor que 50, se trabajó con toda la población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos

Método Analítico-Sintético

(Bernal, 2006) Menciona que: “Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”. (p. 57)

3.4.2 Técnicas

Observación

(Rodríguez, 2005) Menciona que: “La observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de datos” (p. 98)

Se utilizó la observación en la presente investigación puesto que a través de esta técnica se logró visualizar el ambiente de trabajo.

3.4.3 Entrevista

(Rodríguez, 2005) Menciona que: “La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales.” (p. 98)

Se realizó una entrevista a un funcionario con más de 30 años de experiencia para recopilar información importante que sirvió para desarrollar de manera óptima la investigación.

Encuesta

(Albira, 2011) Menciona que:

La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio. (p. 14)

Se realizó encuestas a los funcionarios directivos y usuarios para recopilar información documentada que sustentó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.4 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son cuestionarios y fichas de observación puesto que se ha determinado que las mismas servirán para la suficiente recolección de información.

3.5 RESULTADOS

1. ¿Es usted de contrato o nombramiento?

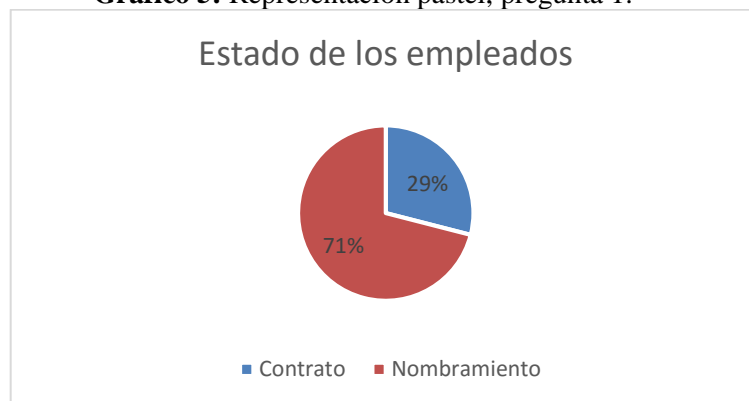
Contrato () Nombramiento ()

Tabla 4: Tipo de contrato del personal, pregunta 1.

Tipo	Número	Porcentaje
Contrato	11	29%
Nombramiento	27	71%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 5: Representación pastel, pregunta 1.



Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 71% del total de los empleados del Registro de la Propiedad son de nombramiento y el 29% restante son de contrato.

2. ¿Conoce si existe una planificación estratégica?

Si ()

No ()

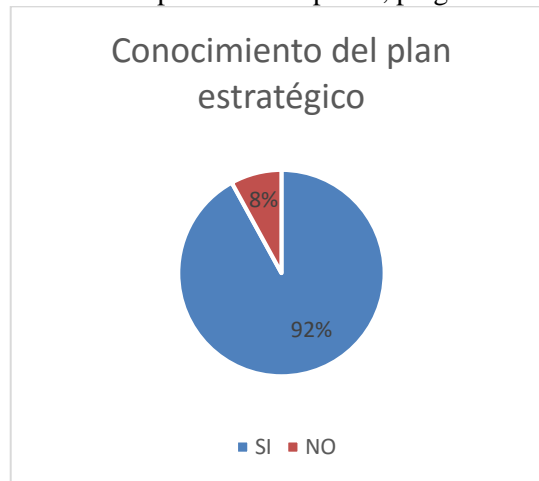
Tabla 5: Conocimiento del plan estratégico, pregunta 2.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	35	92%
NO	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 6: Representación pastel, pregunta 2.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 92% del total de los empleados del Registro de la Propiedad conoce de la existencia del plan estratégico institucional y el 8% restante desconoce de este tema.

3. ¿Conoce usted la misión?

Si ()

No ()

Tabla 6: Conocimiento de la misión, pregunta 3.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	38	100%
NO	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 7: Representación pastel, pregunta 3.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 100% del total de los empleados del Registro de la Propiedad conoce de la existencia de la misión institucional.

4. ¿Conoce usted la visión?

Si ()

No ()

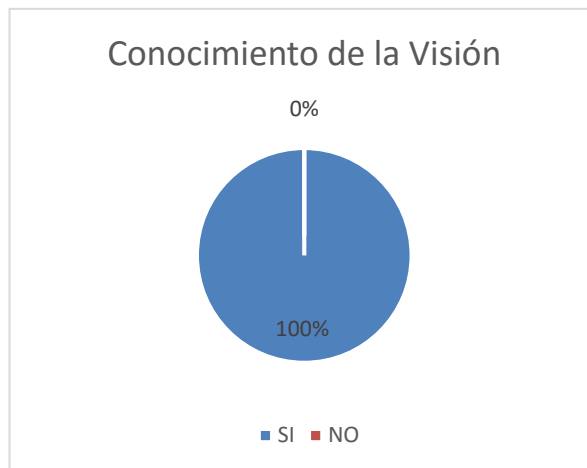
Tabla 7: Conocimiento de la visión, pregunta 4.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	38	100%
NO	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 8: Representación pastel, pregunta 4.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 100% del total de los empleados del Registro de la Propiedad conoce de la existencia de la visión.

5. ¿Conoce usted el FODA institucional?

Si ()

No ()

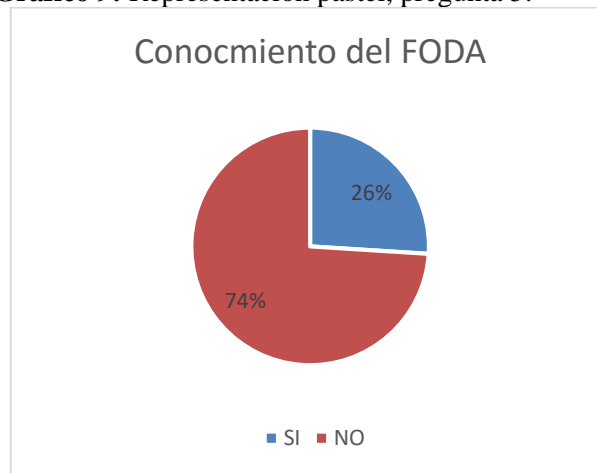
Tabla 8: Conocimiento del FODA, pregunta 5.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	10	26%
NO	28	74%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 9: Representación pastel, pregunta 5.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 26% del total de los empleados del Registro de la Propiedad conoce de la existencia del FODA institucional y el 74% restante desconoce de este tema.

6. ¿Conoce usted si la eficiencia y la eficacia se mide con indicadores?

Si ()

No ()

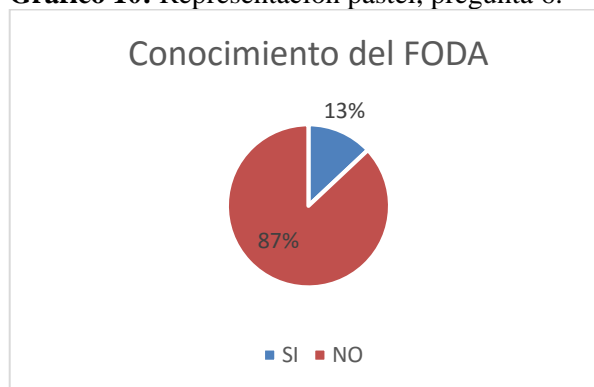
Tabla 9: Conocimiento de la existencia de indicadores, pregunta 6.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	5	13%
NO	33	87%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 10: Representación pastel, pregunta 6.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de los datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 13% del total de los empleados del Registro de la Propiedad conoce de la existencia del FODA institucional y el 87% restante desconoce de este tema.

7. ¿Conoce usted si la institución cuenta con objetivos operacionales?

Si ()

No ()

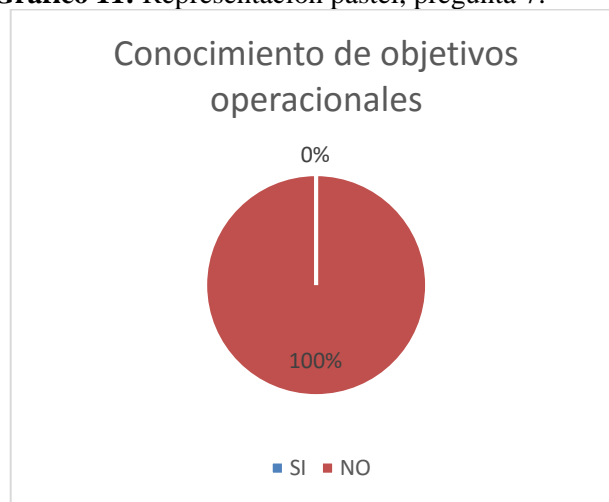
Tabla 10: Conocimiento de objetivos operacionales, pregunta 7.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	0	0%
NO	38	100%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 11: Representación pastel, pregunta 7.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de los datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 100% del total de los empleados del Registro de la Propiedad desconoce de este tema.

8. ¿Conoce usted si la institución cuenta con metas en cada área de trabajo?

Si ()

No ()

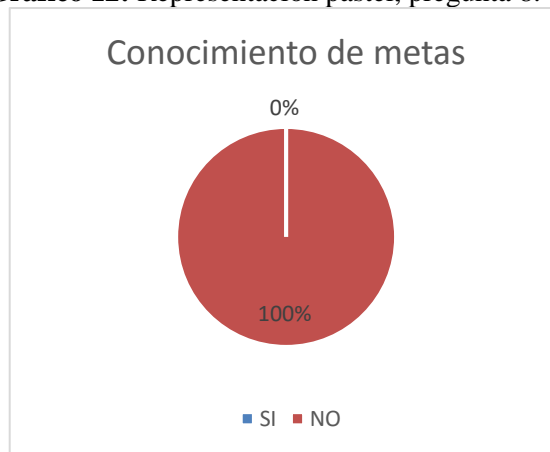
Tabla 11: Conocimiento de las metas por área de trabajo, pregunta 8.

Tipo	Número	Porcentaje
SI	0	0%
NO	38	100%
Total	38	100%

Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 12: Representación pastel, pregunta 8.



Fuente: Registro de la Propiedad

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Análisis e interpretación de los datos.

Con la aplicación de las encuestas se determinó que el 100% del total de los empleados del Registro de la Propiedad desconoce de este tema.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral se mejorará la optimización de los recursos y se tomarán mejores decisiones en base a datos exactos el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo.

Por ello se logró determinar que la institución cuenta con herramientas de gestión como planificación estratégica, pero esta a su vez no es conocida en su totalidad por el personal, también se pudo determinar que no se cuenta con un conjunto coherente de indicadores que permitan medir el rendimiento de la gestión empresarial.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.

En este capítulo se presenta la propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral aplicado al Registro de la propiedad del cantón Riobamba, el mismo que en su estructura cuenta con indicadores de rendimiento para mejorar la toma de decisiones cumpliendo así con la idea a defender planteada en el trabajo de investigación.

Para la realización de este trabajo se tomó en consideración teorías, conceptos y recomendaciones de varios autores mismos que están especificados en la bibliografía, y además de manera principal, de las fuentes de información del Registro de la Propiedad.

Posteriormente, para la realización del procedimiento se ha utilizado información de los autores (Roberto Kaplan & David Norton 2000) que describen una serie de pasos, los mismos que ayudaron a evaluar la información obtenida a lo largo de la investigación para que de esta manera se pueda optimizar los recursos disponibles con eficiencia y efectividad.

El Registro de la Propiedad es una institución que a lo largo de los años ha brindado sus servicios a la colectividad y por su condición pública tiene la obligación de mejorar los mismos a través del Balanced Scorecard (BSC)

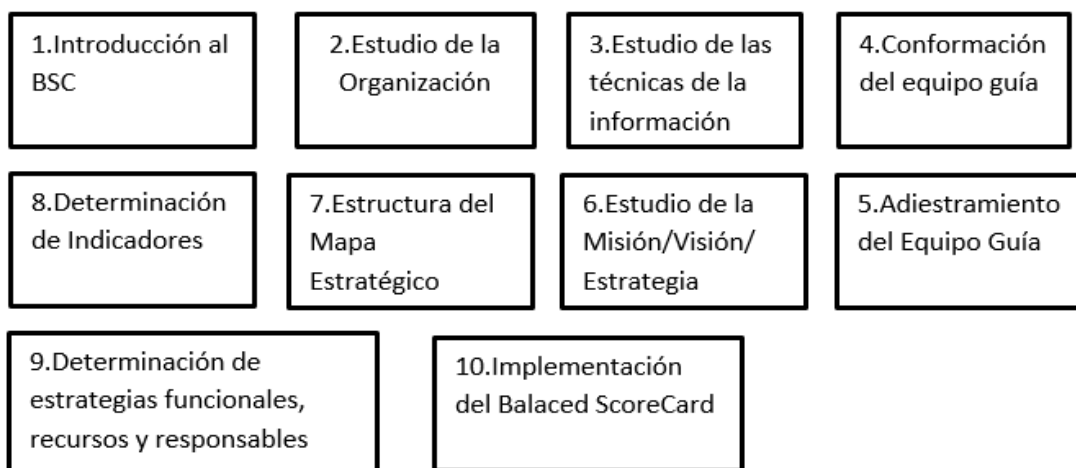
Por lo ya mencionado anteriormente, a continuación, se describirá paso a paso la implementación del BSC.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard

(Roberto Kaplan & David Norton 2000) identifica diez pasos para la implementación del BSC, los mismos, que deben estar apoyados por un sistema informático o cuadro de mando integral, que permita transmitir la información de los objetivos estratégicos al personal del Registro de la Propiedad, para que estos a su vez puedan ser medidos con los indicadores implementado.

Gráfico 13: Pasos para la realización del Balanced Scorecard.



Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaboración: Daniel Vásconez.

Paso N°1. Introducción al Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que se aplicará en el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba con el fin de mejorar la toma de decisiones, consecución de objetivos y metas establecidas.

En este paso se deberá capacitar a los empleados y directivos del Registro de la Propiedad sobre las técnicas de aplicación del Balanced Scorecard con bases teóricas sencillas que todos los involucrados puedan entender.

Paso N°2. Estudio de la Organización.

En este paso se analizará el desempeño actual del Registro de la Propiedad tanto en lo administrativo como en lo operativo, para que a través de este análisis se pueda identificar los puntos débiles en los que se debe poner más énfasis al momento del diseño del BSC.

Se realizará un diagnóstico de los factores internos y externos del Registro de la Propiedad para de esta manera implementar las estrategias adecuadas con el fin de mejorar el funcionamiento del mismo.

Paso N°3. Estudio de las Técnicas de Información.

Dentro del desarrollo del BSC será la implementación del Cuadro de Mano Integral mediante la hoja de cálculo **EXCEL**. Por esta razón es muy importante evaluar las condiciones materiales de las tecnologías de la información (TI). La solución informática **EXCEL** requiere del sistema operativo Windows de preferencia la actualización 10, PROCESADOR: 2.0 GHZ INTEL PENTIUM 4 O AMD 64, DISCO RIGIDO: 120 GB, MEMORIA RAM: 512 MB A 1GB. Otros datos a investigar son:

- Cantidad de medios de cómputo
- Cantidad y tipos de servidores
- Sistema de trabajo a partir de las TI.

Paso N°4. Conformación del Equipo Guía.

Para el diseño del BSC se utiliza técnicas cualitativas basadas en el conocimiento humano y se efectuarán estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías comparaciones, etc. Los autores deben diseñar este modelo acorde a las necesidades y capacidades de la entidad, por lo que el equipo guía deberá conocer muy bien a la entidad que se le implementará el BSC.

La cantidad de miembros del equipo guía debe ser entre 2 y 6 personas. La cantidad de personas se limitan debido al método de trabajo en grupo que se realiza. Si hubieren más de seis personas complicarían la toma de decisiones. Las técnicas a utilizar entre tantas pueden ser lluvia de ideas, jornadas, foro etc.

Paso N°5. Adiestramiento del Equipo Guía.

El equipo guía necesita ser capacitado acerca del BSC a través de seminarios o talleres especializados en la implementación del mismo. Estas capacitaciones deben contener teorías, ejercicios prácticos del BSC, de forma digital o escrita.

Estas capacitaciones deben contar con los instrumentos audiovisuales que fomenten la iniciativa y motivación del tema. El adiestramiento debe basarse en diferentes teorías de diferentes autores, que ayuden a comprender a los miembros del equipo, el procedimiento de ejecución estratégica.

Paso N°6. Estudio de la Misión/Visión/Estrategia.

Las empresas generalmente ya cuentan con un esquema estratégico en su gestión empresarial, cuando deciden diseñar el BSC. Sus diseños de gestión ya cuentan con las definiciones de los conceptos básicos de misión, visión, objetivos etc. Por tal motivo después del estudio del diagnóstico empresarial se realiza un análisis de la visión, la estrategia y los objetivos.

El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Paso N°7. Estructura del Mapa Estratégico.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Balanced Scorecard proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; Utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Kaplan, Norton 2000)

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. Para su realización se recomienda utilizar el software DCmap.xls de la empresa APESOF.

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- El primer nivel es la “Perspectiva Financiera”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- El segundo nivel es la “Perspectiva del Cliente “: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- El tercer nivel es la “Perspectiva Interna”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- El cuarto nivel es la “Perspectiva de Aprendizaje”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

Las perspectivas a utilizarse para el desarrollo del Mapa Estratégico en el Registro de la Propiedad, están relacionadas directamente con las perspectivas definidas en la planeación estratégica de la empresa.

Paso N°8. Determinación de Indicadores.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia (Kaplan, Norton 2000).

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador, esto no quiere decir, que el mismo objetivo no pueda tener más de un indicador, estos indicadores medirán el avance que se está obteniendo para la consecución de dicho objetivo, sus resultados deben ser muy puntuales.

La relación objetivo/indicador permitirá verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias, éstas permitirán ejercer un control sobre lo que se está realizando.

Partes que intervienen al momento de redactar un Indicador.

Tabla 12: Partes de un Indicador.

Partes de un Indicador	
Nombre del Indicador	Nivel de Gastos
Agregación	Monto
Preposición	de
Variable	presupuesto
Verbo en participio pasado	ejecutado
Complemento circunstancial	en el año 2015

Fuente: (Social, 2013)

Elaborado por: Daniel Vásquez.

Paso N°9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. El Balanced Scorecard incluye dentro de las metas empresariales muchos valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje empresarial. Estos valores por su incertidumbre son de difícil medición por lo que se aconseja a que se utilicen criterios a la lógica difusa para su medición.

En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca se han medido y no existen referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa.

Criterios de Aceptación

Después de determinar la meta a alcanzar, debe determinarse en qué medida se cumple con lo propuesto por lo cual se dará tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que se implementará en la hoja de Cálculo EXCEL. Estos criterios son dados en porcentajes y ajustado de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.

Al determinar los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Los indicadores de resultado pertenecientes a las perspectivas Financieras o partes interesadas generalmente no poseen acciones, pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas. En ocasiones se implementan acciones de actualización para el cuadro de mando.

Paso N°10. Implementación del Balanced Scorecard.

Para el diseño adecuado del BSC se necesita un Cuadro de Mando Integral adaptado a las características de la organización. Este cuadro de mando debe ser realizado acorde a las características de la organización para de esta manera facilitar la toma de decisiones.

4.2.2 Propuesta de implementación de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo

De acuerdo al análisis del sistema de investigación se procede a elaborar el BSC de acuerdo a los diez pasos mencionados anteriormente.

Paso N°1. Introducción al Balanced Scorecard.

Esta herramienta permite a la empresa agregar valor adicional a sus servicios y esto a su vez mejora la administración del Registro de la Propiedad, ya que para una correcta administración operacional no solo se necesita indicadores financieros, sino indicadores que arrojen datos del futuro rumbo de la empresa. El BSC proporciona una definición clara de los objetivos de la empresa, vinculado estos a la misión y la estrategia.

Paso N°2. Descripción y Estudio de la Organización.

La administración del Registro de la Propiedad, actualmente está dirigida por el Doctor. Javier Eduardo Cevallos Chávez sin embargo su administración no cuenta con herramientas necesarias para poder obtener resultados específicos acerca del desempeño de la organización. Es por esta razón que el Balanced Scorecard se propone una serie de indicadores de gestión que de cierta manera ayudarán a medir el desempeño del Registro de la Propiedad y también permitirá al administrador tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Reseña Histórica.

El Registro de la Propiedad fue creado aproximadamente en la edad colonial del cantón Riobamba, el mismo que se transforma en una unidad especial del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Riobamba en el año 2014, dotada de autonomía administrativa, financiera y funcional que se encarga de los servicios registrales de inscripción y certificación de los inmuebles ubicados en el cantón Riobamba y a su vez brinda seguridad jurídica de la información inmobiliaria y su gestión documental con el único fin de contribuir con el desarrollo social y económico del cantón al que sirve.

Descripción de la empresa.

El Registro de la Propiedad es una entidad pública que forma parte de las unidades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, que brinda servicios a la colectividad y fue creada con el fin de encargarse de los servicios registrales de inscripción y certificación de los inmuebles ubicados en el cantón Riobamba.

Localización de la empresa

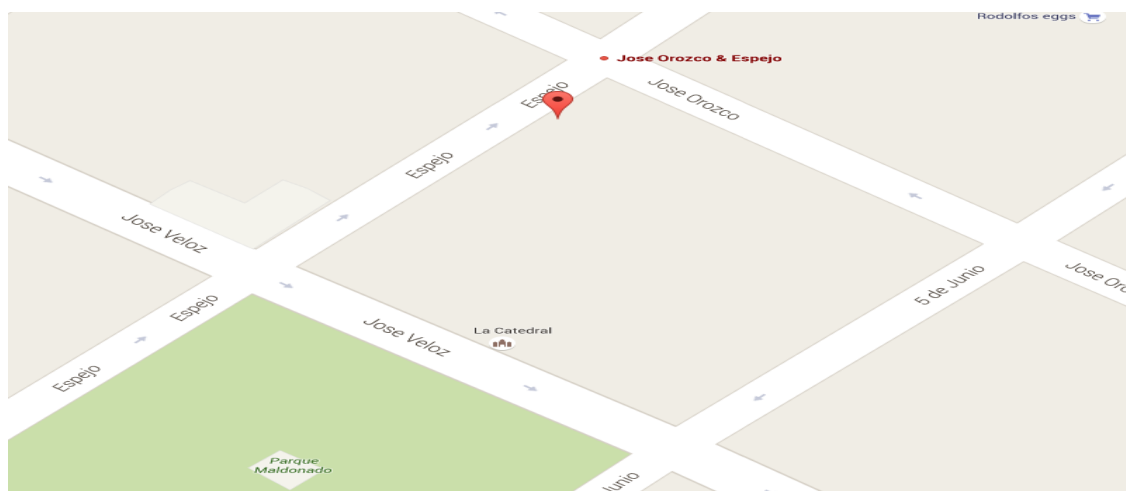
El Registro de la Propiedad se encuentra ubicado en el cantón Riobamba provincia de Chimborazo, específicamente en las calles; Espejo entre Orozco y Veloz.

Teléfono: (03) 2 954 292 (03) 2 967 547

Correo electrónico: registro_propiedad@gadmriobamba.gob.ec

Sitio Web: <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/direcciones/informacion/175-registro-de-la-propiedad>

Gráfico 14: Ubicación topográfica del Registro de la Propiedad.



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Gráfico 15: Fotografía del Registro de la Propiedad.



Fuente: Google Earth.

Elaborado por: Daniel Vásconez.

Sistema de Procesos y Procedimientos

Conceptos Básicos.

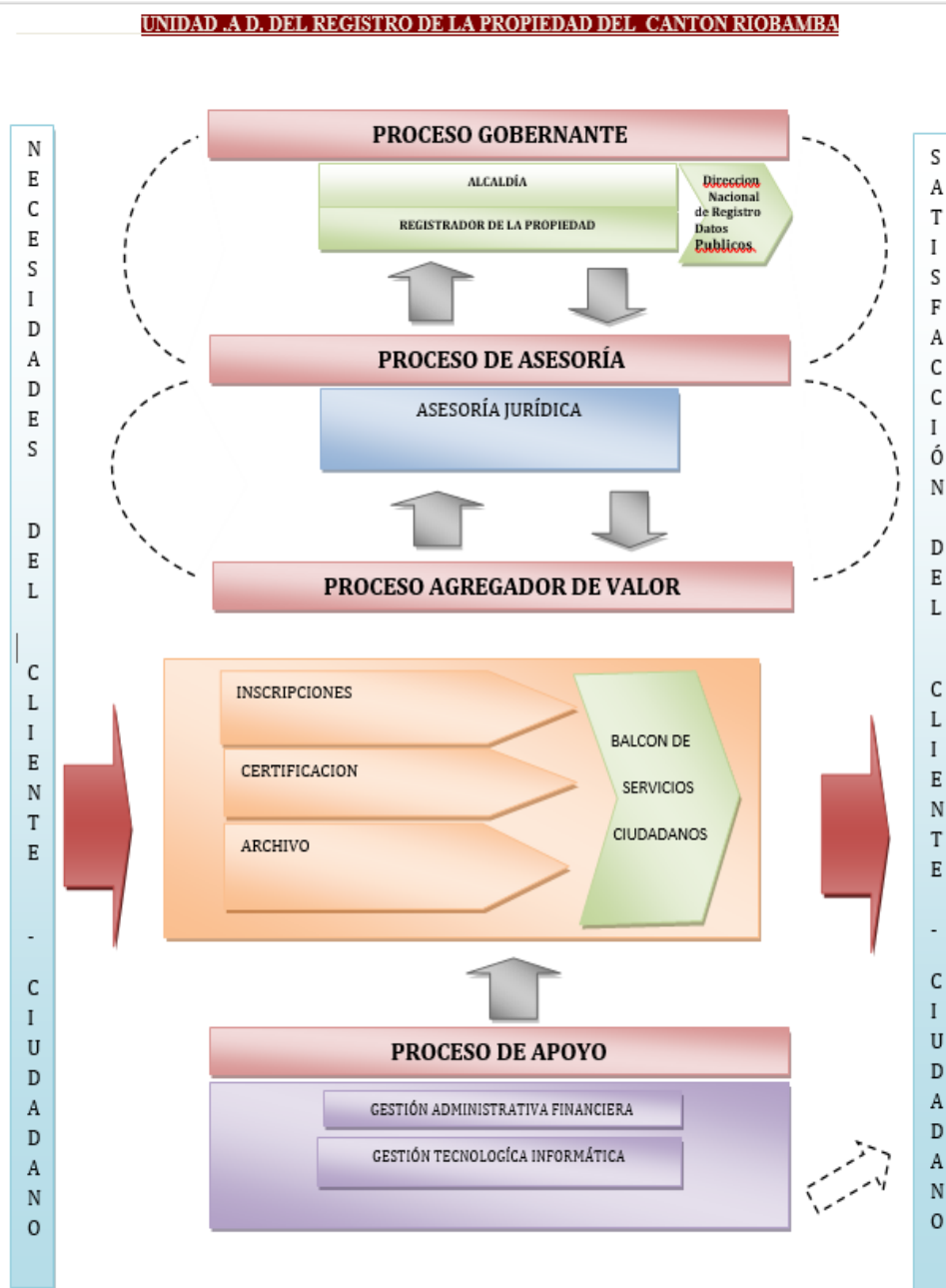
Procesos Gobernantes: Son los que permiten la dirección y toma de decisiones de carácter estratégico, determinando políticas y formulando planes de manejo con el fin de orientar el desempeño y gestión de la municipalidad encaminada a lograr los objetivos institucionales.

Procesos de Asesoría: Son aquellos que brindan asesoría, consejo a los procesos gobernantes y de apoyo.

Procesos Agregadores de Valor: Son aquellos que se orientan al cumplimiento de la gestión municipal.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que proveen el apoyo y asistencia a los procesos gobernantes, asesoría y agregadores de valor.

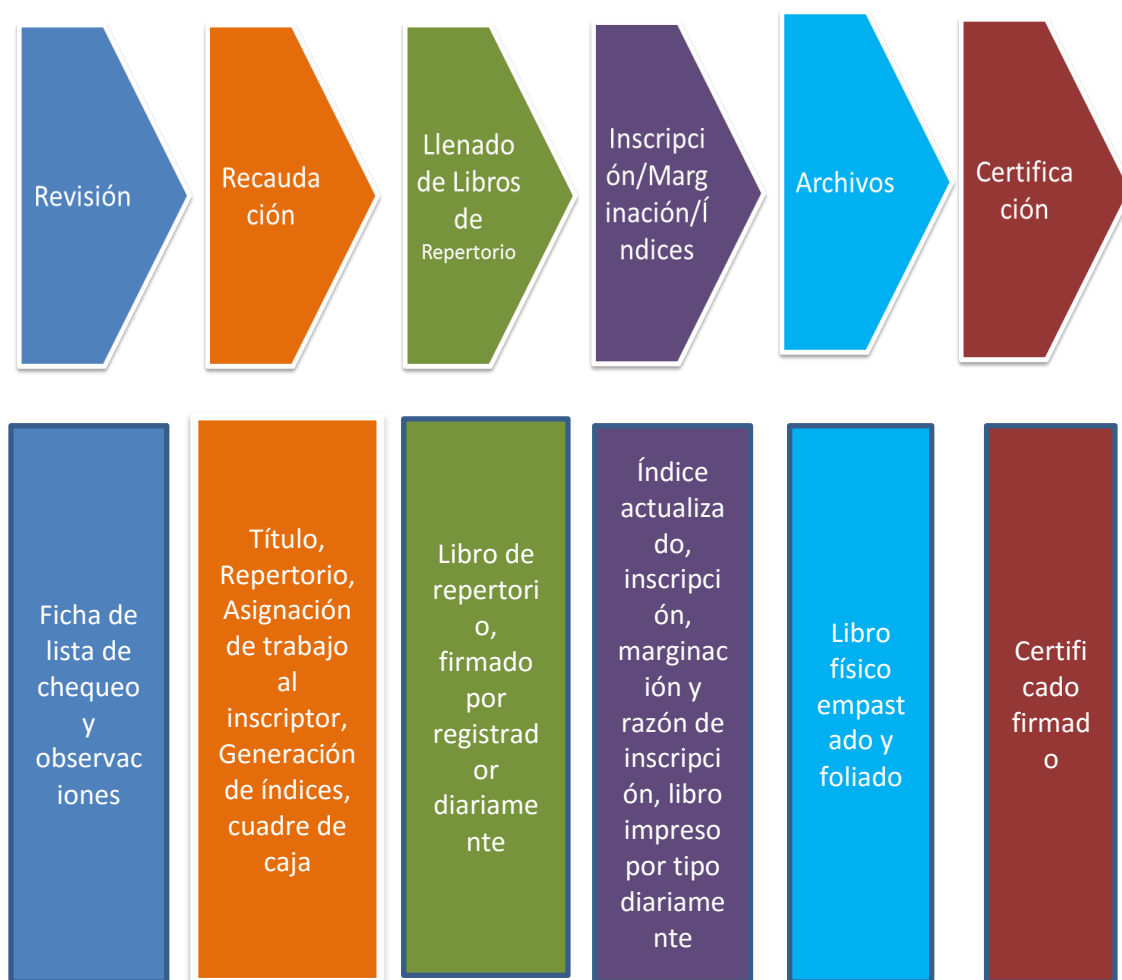
Gráfico 16: Sistemas de procesos y procedimientos.



Fuente: Manual de procedimientos del Registro de la Propiedad.

Elaborado por: Registro de la Propiedad

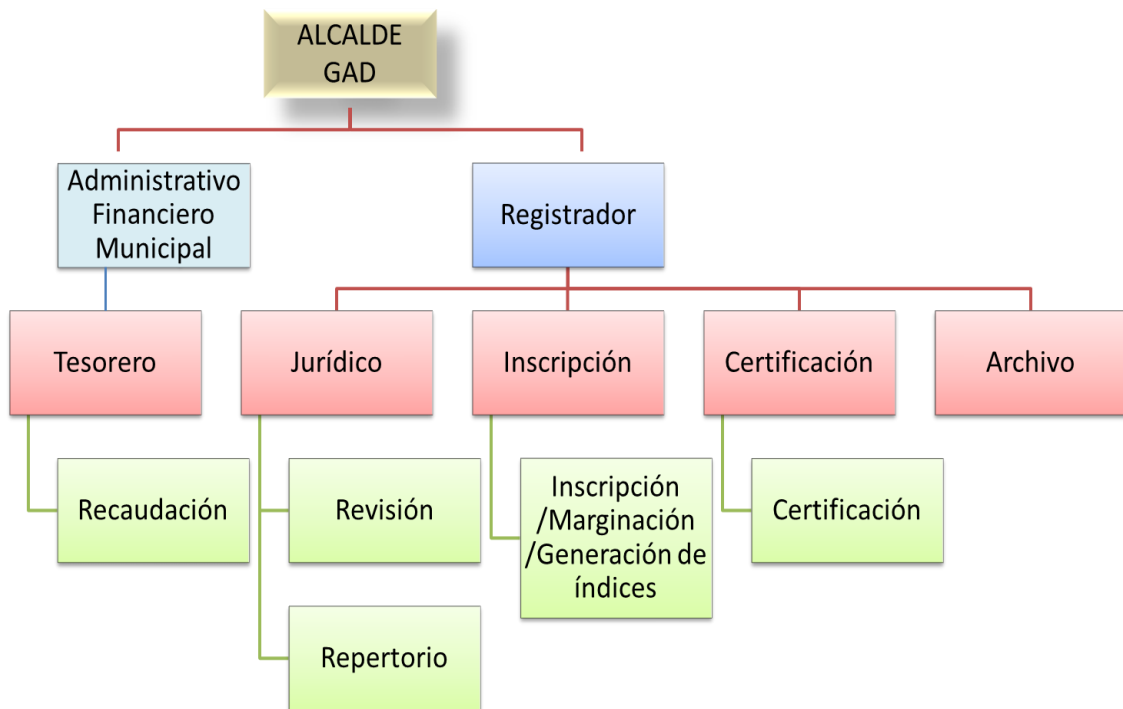
Gráfico 17: Sistemas de procesos y procedimientos.



Fuente: Manual de procedimientos del Registro de la Propiedad.

Elaborado por: Registro de la Propiedad.

Gráfico 18: Organigrama estructural GAD Riobamba.



Fuente: Manual de procedimientos del Registro de la Propiedad.

Elaborado por: Registro de la Propiedad

Paso N°3. Estudio de las Técnicas de Información.

Para la adecuada implementación del Cuadro de Mando Integral es necesario evaluar las condiciones de las tecnologías de información disponibles en el Registro de la Propiedad (TI). Actualmente el Registro cuenta con las siguientes máquinas:

Tabla 13: Máquinas existentes en el Registro de la Propiedad.

ÁREA	CANTIDAD	EQUIPO INFORMÁTICO	CARACTERÍSTICAS
Registrador de la Propiedad	1	Laptop	Marca Hacer Modelo TRAVELMATE P246 Memoria RAM 2GB Pantalla 15"
		Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Asesor Jurídico	1	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Ventanillas	3	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Recaudación	1	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Revisores Generales	3	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB

			Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Digitadores	2	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Inscriptores	1	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I7 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6300 SMALL 3.4 GHz
	2	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
Certificantes	9	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I5 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6200Pro 3.1 GHz
	4	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I7 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU PRODESK 400 G1 3.4 GHz
Entrega de Documentos	1	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I7 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU 6300 SMALL 3.4 GHz
Secretaría	2	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I7 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU PRODESK 400 G1 3.4 GHz

Impresión de Documentos	1	Computador de Escritorio	MICROPROCESADOR CORE I7 Memoria RAM 4GB Disco Duro 500 GB CPU PRODESK 400 G1 3.4 GHz
Sistemas	1	Computador de Escritorio	Modelo DL120 G7 PROLIANT BLADE SERVER 2 Discos Duros de 300 GB HDD Unidad DVD RW Optical Drive

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásquez.

Paso N°4. Conformación del Equipo Guía.

Los involucrados en la implantación del BSC deben adecuar esta herramienta a las necesidades del Registro de la Propiedad. A continuación, se detallan los integrantes del Equipo Guía.

Tabla 14: Conformación del equipo guía.

Nombre	Función
Ing. Víctor Cevallos Vique	Director del Trabajo de Titulación
Ing. Omar Oscar Espíndola Lara	Miembro del Trabajo de Titulación
Víctor Daniel Vásquez Torres	Autor del Trabajo de Titulación
Dr. Javier Eduardo Cevallos Chávez	Registrador de la Propiedad del Cantón Riobamba

Elaborado por: Daniel Vásquez.

Paso N°5. Adiestramiento del Equipo Guía.

El equipo guía fue adiestrado a través de información obtenida del internet, medios bibliográficos como libros, revistas etc. Los miembros del tribunal proporcionaron conocimientos y experiencias que sirvieron de base para el diseño del BSC, también el equipo guía se apoyó en la hoja de cálculo EXCEL de la empresa Microsoft.

La hoja de cálculo EXCEL fue una herramienta muy importante en la implementación del BSC ya que en esta se diseñó un sistema de semaforización para analizar de una mejor manera el cumplimiento de los indicadores planteados.

Paso N°6. Estudio de la Misión/Visión/Estrategia.

El Registro de la Propiedad cuenta con esquemas estratégicos para su gestión empresarial, es decir ya tienen definida su misión, visión, estrategias y a partir de estas se ha analizado la misión, visión, objetivos, indicadores, por lo que se ha facilitado el análisis de lo planteado y la futura construcción del Mapa Estratégico.

Misión

Custodiar, administrar y certificar todos los actos y hechos jurídicos de la propiedad de bienes inmuebles, y los efectos ante terceros, así como organizar y vigilar el servicio con criterios de eficiencia y eficacia, garantizando la legalidad, publicidad y confianza que requiere la administración de la información, en el Registro de la Propiedad.

Visión

Consolidarse como una unidad adscrita desconcentrada de la municipalidad del Cantón Riobamba, con sistemas modernos y de calidad que garantice la custodia y seguridad jurídica de la información en todas las transacciones de bienes inmuebles, así como los demás actos jurídicos que se relacionan con ella, gravámenes y anotaciones diversas que afecten dicha propiedad, y la constitución de sociedades y asociaciones civiles y en materia de comercio, a fin de mantener la seguridad jurídica.

Tabla 15: Tabla FODA

ANÁLISIS FODA		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TECNOLOGÍA INTERNA	El uso de Internet (página Web Institucional), para dar a conocer a la comunidad los servicios que brinda la Oficina de Registro.	Problemas de infraestructura externa de comunicaciones; la disponibilidad de un ISP (Proveedor de servicio de Internet), con mejores prestaciones, versus al que actualmente se cuenta.
	El uso de Internet (página Web Institucional), para dar a conocer a la comunidad los servicios que brinda la Oficina de Registro	Falta de un sistema actualizado para desarrollar las actividades internas.
ORGANIZACIONAL	Liderazgo y Administradores con conocimiento de la gestión pública	
	Misión y Visión y Organigrama institucional claramente establecidos.	
TALENTO HUMANO	Nivel profesional del recurso humano	Capacitación a empleados Nuevos
	Personal con experiencia de más de 20 años en materia Registral	Dar cursos de materia registral al personal.
	Colaboración y buena actitud del personal del Registro de la Propiedad para realizar una buena gestión	Remuneraciones bajas y no existen beneficios (incentivos)
		No existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Existe un valor agregado por parte de los empleados del Registro de la Propiedad.	El espacio, infraestructura y equipamiento no son adecuados a las necesidades existentes.
	Generación de informes de actividades	Existe demasiado papeleo para el usuario.
PROCESOS	Están en marcha varios programas y proyectos para mejorar los tiempos de respuesta al cliente y a su vez proteger los archivos existentes	
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICAS	Autonomía presupuestaria	Los posibles cambios en el Municipio del Cantón Riobamba, podrían perjudicar la administración y planificación del Registro
	Buenas relaciones con el Alcalde del Cantón	Inestabilidad en la política
	Apoyo de las autoridades para poder ejercer proyectos que permitan el mejoramiento de la institución	Que no se aprueben el presupuesto para los proyectos
LEGALES	Regulación y Operación bajo objetivos y manejo del Estado	Hacer cambio en la ley registral
	Presentar un proyecto de ley para la reforma de la ley de registral	La ley que rige actualmente el Registro de la Propiedad contiene artículos obsoletos.

Fuente: Registro de la Propiedad.

Elaborado por: Registro de la Propiedad.

Paso N°7. Estructura del Mapa Estratégico.

Para desarrollar el mapa estratégico se utilizó el software dinámico DCS MAP de la empresa APESOF, el mapa estratégico contiene 4 perspectivas con objetivos, indicadores y estrategias de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

Las perspectivas son:

Financiera: Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera del Registro de la Propiedad.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/ mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Clientes: La perspectiva del cliente permite que el Registro de la Propiedad equipare sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes.

Atributos de la propuesta de valor:

- Los atributos de productos y/o servicios.
- La relación con los clientes.
- Imagen y prestigio.

Proceso Interno: Los objetivos e indicadores se diseñan a partir de haber establecido ya los objetivos e indicadores en los procesos críticos de accionistas y clientes. Esta perspectiva se centra en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del CMI, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación y termina con el servicio postventa.

Aprendizaje y Crecimiento: Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Tabla 16: Matriz del Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera.

MATRIZ DE GESTIÓN OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD CANTÓN RIOBAMBA.										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Optimizar los gastos para obtener un aprovechamiento máximo del presupuesto asignado	Priorizar gastos y mantener un 100% de eficiencia del presupuesto	Nivel de Gastos	Monto de presupuesto ejecutado en el año 2015/ Monto de presupuesto aprobado en el año 2015 * 100	Desarrollar un plan de gastos previo a la realización del presupuesto	Monitoreo constante del plan de gastos	CONTADOR Y JEFE DE PRESUPUESTOS	Financieros	Anual	PÚBLICO	A través de la optimización de los gastos se mejorará el aprovechamiento de los recursos presupuestados

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásquez.

Tabla 17: Matriz del Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Clientes.

MATRIZ DE GESTIÓN OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD CANTÓN RIOBAMBA.										
PERSPECTIVA CLIENTES										
OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.	Mantener el 100% de clientes satisfechos	Nivel de Satisfacción de clientes	Número de clientes satisfechos en el primer trimestre del año 2015/ Total de clientes atendidos en el primer trimestre del año 2015 * 100	Satisfacción de las necesidades del cliente	Aplicación de encuestas de satisfacción	Administrativo Financiero	Económicos	Trimestral	PÚBLICO	Se verificará del total de clientes atendidos en el primer trimestre, el porcentaje que se encuentra satisfecho.
Evaluar la calidad del servicio que se brinda al cliente con el fin de mejorar el mismo	Responder al 100% de las quejas emitidas al mes	Nivel de respuestas a las quejas	Número de quejas atendidas en el mes/ Total de quejas emitidas en el mes * 100	Evaluación del Servicio que se brinda al cliente	Implementar un anfora que quejas	Administrativo Financiero	Humanos	Mensual	PÚBLICO	Se acogerá las quejas de los clientes con el fin de entender de una mejor manera sus requerimientos y consecuentemente mejorar el servicio brindado

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásconez.

Tabla 18: Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Procesos Internos.

MATRIZ DE GESTIÓN OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD CANTÓN RIOBAMBA.										
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Reducir los tiempos de respuesta ante la solicitud de servicios del Registro de la Propiedad.	Cumplir con el 90% de los servicios solicitados al mes	Tiempos de entrega de los servicios	Número de servicios entregados en el mes/ Total de servicios solicitados en el mes * 100	Mejoramiento de los procesos internos	Aplicación de un plan de motivación a los empleados	Encargado de Inscripciones	Humanos	Mensual	PÚBLICO	Mejorando el tiempo de respuesta a la solicitud de servicios se disminuirá el porcentaje de quejas emitidas por los clientes
	Obtener solo un 30% de quejas al mes	Quejas de clientes	Número de quejas esperadas para el mes/ Total de quejas emitidas en el mes * 100							

Gestionar eficiencia del personal operativo, para mejorar los procesos de tramitación	Incrementar un 10% de eficiencia en los empleados	Eficiencia operativa	Número de procesos realizados correctamente en el área de trabajo/ Total de procesos existentes en el área de trabajo *100	Reclutamiento de personal idóneo para cada área.	Selección adecuada del personal	Administrativo Financiero	Humanos	Anual	PÚBLICO	La eficiencia operativa del personal ayudará al mejoramiento y consecución de los objetivos operacionales.
---	---	----------------------	--	--	---------------------------------	------------------------------	---------	-------	---------	--

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásquez.

Tabla 19: Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

MATRIZ DE GESTIÓN OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD CANTÓN RIOBAMBA.										
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en sus funciones.	Mantener un 100% satisfacción	Nivel de satisfacción del empleado	Nivel de satisfacción real de los empleados del Registro de la Propiedad/ Nivel de satisfacción ideal de los empleados del Registro de la Propiedad *100	Retribución a los empleados por el trabajo bien desempeñado.	Aplicación de un plan de capacitación al personal	REGISTRADOR	Financieros	Semestral	PÚBLICO	El personal se sentirá más satisfecho por cada capacitación realizada y a través del sistema de evaluación se determinará en que porcentaje están retribuyendo al registro con su trabajo.
	Obtener un 90% de buen desempeño laboral.	Evaluación del desempeño laboral	Nivel de desempeño real de los empleados del Registro de la Propiedad/ Nivel de desempeño ideal de los empleados del Registro de la Propiedad * 100	Retroalimentación del desempeño laboral	Desarrollo de un sistema de evaluación periódica para los empleados	REGISTRADOR	Humanos	Mensual		

Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.	Obtener 10 sugerencias por el total de empleados al mes	Sugerencias realizadas por el personal	Número de sugerencias emitidas al mes de los empleados del Registro de la Propiedad/ Número de sugerencias esperadas al mes de los empleados del Registro de la Propiedad * 100	Generación de un ambiente proactivo de trabajo	Aplicación de un plan de motivación al personal	REGISTRADOR	Financieros	Mensual	PÚBLICO	Por cada empleado motivado se mejorará una tarea
	Obtener un 100% empleados participantes	Empleados participantes en actividades de mejora y desarrollo	Número de empleados participantes en actividades de mejora y desarrollo/ Número de empleados proyectados en actividades de mejora y desarrollo * 100							

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásconez.

Paso N°8. Determinación de Indicadores.

Cada objetivo debe tener un indicador correctamente diseñado, ya que estos, son objeto de ponderación en el CMI, y también serán el camino que conduzca al éxito de la organización.

A continuación, se presenta los indicadores a través del software Datacycle Smap:

Gráfico 19: Determinación de indicadores.

Datacycle Smap <small>Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com v.2.0</small>					
Mapa	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicadores		
Indicador	Descripción	Responsable	Origen indicador	Peso%	Código indicador
Nivel de Gastos	Mide la cantidad de gastos realizados en el año	Jefe de Presupuestos y Contador	Registro de la Propiedad		1.1
Nivel de Satisfacción de Clientes	Mide la satisfacción de los clientes con el servicio prestado por el Registro de la Propiedad	Administrativo Financiero	Registro de la Propiedad		1.2
Nivel de Respuesta a las Quejas	Mide el nivel de respuesta del Registro de la Propiedad a las quejas emitidas por los clientes	Administrativo Financiero	Registro de la Propiedad		1.3
Tiempo de entrega	Mide el nivel de tiempo que se tardan los funcionarios en entregar una escritura solicitada	Encargado de Inscripciones	Registro de la Propiedad		1.4
Número de Quejas de Clientes	Mide el nivel de quejas emitidas al mes por parte de los clientes que adquieren el servicio brindado por el Registro de la Propiedad	Encargado de Inscripciones	Registro de la Propiedad		1.5
Eficiencia Operativa	Mide la eficiencia que existe en cada proceso que realizan los empleados del Registro de la Propiedad	Administrativo Financiero	Registro de la Propiedad		1.6
Nivel de satisfacción del empleado	Mide el nivel de satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo	Registrador	Registro de la Propiedad		1.7
Evaluación del desempeño laboral	Evalua el nivel de desempeño de los empleados en las funciones que se les ha sido asignadas	Registrador	Registro de la Propiedad		1.8
Sugerencias del Personal	Mide el número de sugerencias emitidas por los empleados del Registro de la Propiedad	Registrador	Registro de la Propiedad		1.9
Empleados Participativos	Mide el número de empleados que participan en actividades internas de mejora y desarrollo del Registro de la Propiedad	Registrador	Registro de la Propiedad		1.10

Fuente: Elaboración propia según software Datacycle Smap.

Paso N°9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

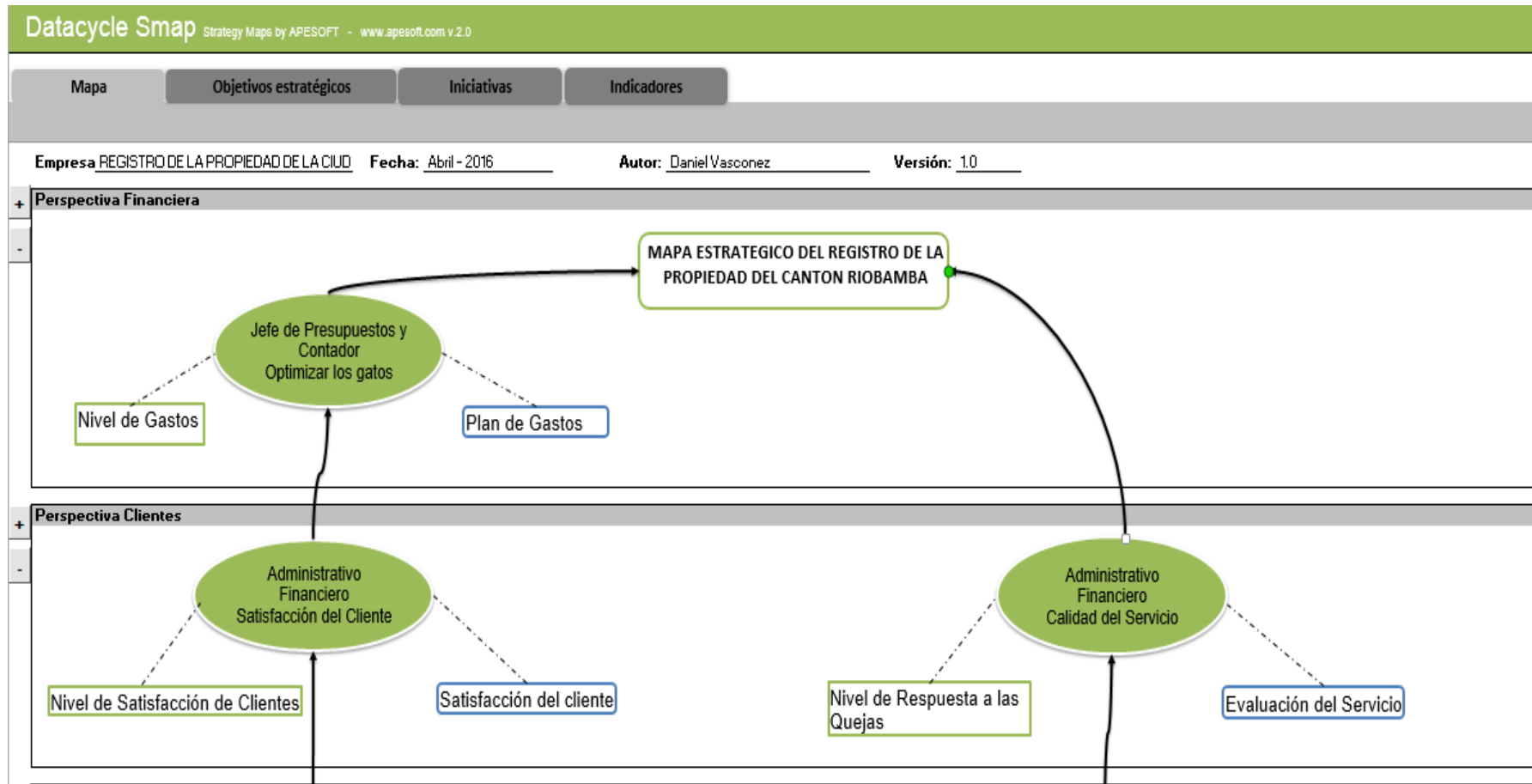
Cada objetivo también cuenta con iniciativas y acciones a las que se les designó su debido responsable con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las mismas.

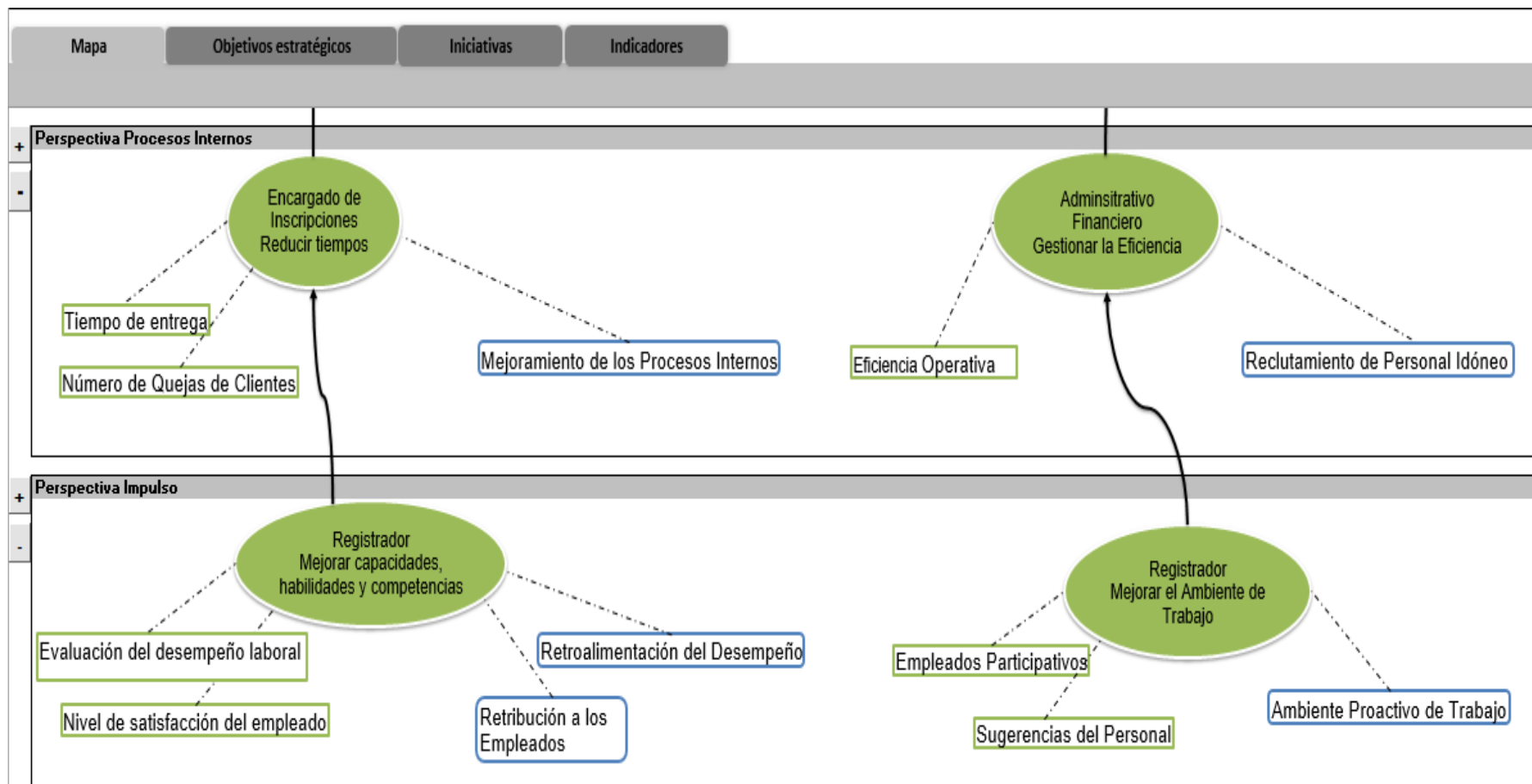
Gráfico 20: Determinación de iniciativas.

Datacycle Smap Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com v.2.0			
Mapa	Objetivos estratégicos		Indicadores
Código	Iniciativa	Descripción	Responsable
P.1	Plan de Gastos	Realizar un plan de gastos previo a la realización del presupuesto	Jefe de Presupuestos y Contador
P.2	Satisfacción del cliente	Diseñar una encuesta que permita dar a conocer las necesidades de los clientes	Administrativo Financiero
P.3	Evaluación del Servicio	Se implementará un áfora de quejas con el fin de conocer las necesidades reales del cliente y en base a esta información mejorar el mismo	Administrativo Financiero
P.4	Mejoramiento de los Procesos Internos	A través de capacitaciones al personal se podrá mejorar el funcionamiento interno de los procesos reduciendo los tiempos de respuesta	Encargado de Inscripciones
P.5	Reclutamiento de Personal Idóneo	Se contratará personal idóneo para cada área del Registro de la Propiedad a través de un buen sistema de selección de personal	Administrativo Financiero
P.6	Retribución a los Empleados	Se realizará un plan de capacitación a los empleados para mejorar las habilidades, competencias y capacidades con el fin de que se sientan seguros y aptos para desempeñar sus funciones	Registrador
P.7	Retroalimentación del Desempeño	Se desarrollará un sistema de evaluación periódica del desempeño para los empleados	Registrador
P.8	Ambiente Proactivo de Trabajo	Se aplicará un plan de motivación para el personal con el fin de fomentar un buen ambiente laboral	Registrador

Fuente: Elaboración propia según software Datacycle Smap

Gráfico 21: Mapa Estratégico del Registro de la Propiedad.





Fuente: Elaboración propia según software Datacycle Smap

Paso N°10. Implementación del Balanced Scorecard.

Con el conocimiento de los nueve pasos antes mencionados, se puede implementar el BSC. Para lo que utilizaremos la solución informática para la gestión empresarial EXCEL.

INFORME

REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Fecha de emisión: enero de 2016

Autor: Víctor Daniel Vásquez Torres

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR Nivel de Gastos **RESPONSABLE** Contador y Jefe de Presupuestos

DESCRIPCIÓN Mide la cantidad de gastos realizados en el año

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Monto del presupuesto ejecutado en el año 2015}}{\text{Monto del presupuesto aprobado en el año 2015}} * 100$$

REAL \$ 1.015.108,00 100
PLAN \$ 1.942.506,00

RESULTADO % 52,26

ESTADO 52,26

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 1.

Optimizar los gastos para obtener un aprovechamiento máximo del presupuesto asignado.

Meta.

Priorizar gastos y mantener un 100% de eficiencia del presupuesto.

Interpretación.

El objetivo de este indicador es optimizar los gastos para obtener un aprovechamiento máximo del presupuesto asignado. El presupuesto asignado para gastos en el 2015 fue de \$1'942.506 del cual fue utilizado \$1'015.108 que da como resultado un porcentaje del 52.26 % y lo ubica en el estado de REGULAR, pero este resultado no cumple la meta que es 100% de eficiencia de Gastos. Esto se podría mejorar con una participación de todo el personal al momento de preparar el Presupuesto Operativo Anual (POA) para que de esta manera se puedan planificar mejor los gastos operativos y así cubrir las necesidades existentes logrando así la eficiencia total, este plan deberá ser monitoreado constantemente.

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADOR Nivel de Satisfacción de los clientes

RESPONSABLE Administrativo Financiero

DESCRIPCIÓN Mide la satisfacción del cliente con el servicio prestado por el Registro de la Propiedad.

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos en el primer trimestre del año 2015}}{\text{Total de clientes atendidos en el primer trimestre del año 2015}} * 100$$

REAL 941

PLAN 971

100

RESULTADO % 96,91

ESTADO 96,91

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 2.

Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.

Meta.

Mantener el 100% de clientes satisfechos.

Interpretación.

Los clientes que ha atendido el Registro de la Propiedad en el primer trimestre del año 2015 son 971 de los cuales solo 941 están satisfechos, mediante la aplicación de la fórmula planteada se obtuvo un valor de 96,91% lo cual lo ubica en un estado de BIEN pero que a su vez no cumple con la meta propuesta que es 100% de satisfacción. Esto se puede mejorar a través de la agilización de los procedimientos y la aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios, para así, determinar las exigencias de los mismos.

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADOR Nivel de respuesta a quejas **RESPONSABLE** Administrativo Financiero

DESCRIPCIÓN Mide la cantidad de quejas atendidas por el Registro de la Propiedad

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Total de quejas emitidas en el mes}} * 100$$

REAL $\frac{10}{100}$

PLAN 10

RESULTADO % 100,00

ESTADO 100,00

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 3.

Evaluar la calidad del servicio que se brinda al cliente con el fin de mejorar el mismo.

Meta.

Responder al 100% de las quejas emitidas al mes.

Interpretación.

El promedio de quejas emitidas por los clientes al mes es de 10, y el número de quejas que el Registro de la Propiedad atiende y resuelven son las mismas 10. Por lo que la institución está cumpliendo con la meta establecida, ya que, todas las quejas que son emitidas al mes por los usuarios del servicio y que están dentro de los parámetros legales, son correctamente tratadas y resueltas.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

INDICADOR Tiempos de entrega de los servicios **RESPONSABLE** Encargado de Escrituras

DESCRIPCIÓN Mide la eficiencia de los funcionarios en entregar los servicios solicitados por los usuarios.

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Número de servicios entregados en el mes}}{\text{Total de servicios solicitados en el mes}} * 100$$

REAL $\frac{3885}{4000}$ **PLAN** 100

RESULTADO % 97,13

ESTADO 97,13

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 4.

Reducir los tiempos de respuesta ante la solicitud de servicios del Registro de la Propiedad.

Meta.

Cumplir con el 90% de los servicios solicitados al mes.

Interpretación.

El Registro de la Propiedad tiene un promedio de 4.000 requerimientos de sus servicios al mes de los cuales han sido atendidos 3.885 los mismos que aplicando la fórmula del indicador planteado da como resultado un 97,13%, lo que lo posiciona en un estado de BIEN. Con el mejoramiento de los procesos internos a través de la aplicación de un programa de motivación a los empleados se podrá reducir los tiempos de respuesta en los servicios y se podrá seguir manteniendo la meta establecida.

Objetivo 4.

Reducir los tiempos de respuesta ante la solicitud de servicios del Registro de la Propiedad.

Meta.

Obtener solo un 30% de quejas al mes.

Interpretación.

El promedio de quejas emitidas en el Registro es de 10 quejas por mes, de las cuales en el pasado mes se obtuvieron 5 lo que da como resultado un 50%, el mismo que supera la meta del 30% que se espera de quejas. Este resultado pese a estar en un estado de REGULAR no es beneficioso ya que, el nivel ideal será de 3 quejas al mes para así cumplir con la meta establecida, este indicador dependerá del indicador anterior debido a que, si se mejora el tiempo de respuesta de los servicios brindados, consecuentemente se disminuirá el número de quejas al mes.

Objetivo 5.

Gestionar la eficiencia del personal operativo para mejorar los procesos de tramitación.

Meta.

Incrementar en un 10%.

Interpretación.

En el Registro de la Propiedad se realizan varios procesos de los cuales el 85% se realizan de manera correcta y adecuada, y aplicando la fórmula del indicador se obtiene un total de 85% de cumplimiento lo que lo ubica en el estado de BIEN, este valor puede ser mejorado con la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, pero es aconsejable que anterior a lo ya mencionado, se establezcan las competencias, actitudes, y aptitudes del puesto de trabajo.

Objetivo 6.

Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en sus funciones.

Meta.

Mantener un 100% de satisfacción de los empleados.

Interpretación.

El porcentaje real de satisfacción del empleado en el Registro de la Propiedad es de 70% que sobre el planeado 100% se obtiene un resultado de 70% que se encuentra en un estado de BIEN, pero que a su vez se encuentra por debajo de la meta. Este resultado puede ser mejorado a través de un plan de capacitaciones al personal, para de esta manera aumentar la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo y consecuentemente cumplir con la meta establecida.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

INDICADOR Evaluación del desempeño laboral **RESPONSABLE** Registrador

DESCRIPCIÓN Evalúa el nivel de desempeño de los empleados en las funciones que se les ha asignado.

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Nivel de desempeño real de los empleados del Registro de la Propiedad}}{\text{Nivel de desempeño ideal de los empleados del Registro de la Propiedad}} * 100$$

REAL 85 **PLAN** 100

RESULTADO % 85,00

ESTADO 85,00

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 6.

Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en sus funciones.

Meta.

Mantener un 90% de buen desempeño laboral.

Interpretación.

El porcentaje de desempeño real en el Registro de la Propiedad es de 85% que, sobre el desempeño ideal de 100%, se obtiene un resultado de 85%, el mismo que se encuentra en un estado de BIEN, pero este resultado puede ser mejorado a través de evaluaciones periódicas a los empleados, y además se cumplirá la meta establecida del 90%.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

INDICADOR Sugencias realizadas por el **RESPONSABLE** Registrador

DESCRIPCIÓN Mide el número de sugerencias emitidas por los empleados del Registro de la Propiedad

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Número de sugerencias emitidas al mes por los empleados del Registro de la Propiedad}}{\text{Número de sugerencias esperadas al mes de los empleados del Registro de la Propiedad}} * 100$$

REAL 4 100
PLAN 10

RESULTADO % 40,00

ESTADO 40,00

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 7.

Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.

Meta.

Obtener 10 sugerencias por el total de empleados al mes.

Interpretación.

El número real de sugerencias emitidas al mes por el total de empleados del Registro de la Propiedad es de 4 sugerencias, que aplicando la fórmula del indicador se obtiene un resultado de 40% que lo ubica en un estado de REGULAR, Este resultado puede ser mejorado a través de la aplicación de un plan de motivación al personal para que a través del mismo se pueda lograr un ambiente proactivo de trabajo y cumplir con la meta establecida.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

INDICADOR Empleados participantes en actividades de mejora y desarrollo
RESPONSABLE Registrador

DESCRIPCIÓN Mide el número de empleados que participan en actividades internas de mejora y desarrollo para el Registro de la Propiedad

FÓRMULA =
$$\frac{\text{Número de empleados participantes actividades de mejora y desarrollo}}{\text{Número de empleados proyectados en actividades de mejora y desarrollo}} * 100$$

REAL 38 100
PLAN 38

RESULTADO % 100,00

ESTADO 100,00

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Objetivo 7.

Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.

Meta.

Obtener un 100% de empleados participantes.

Interpretación.

El número total de empleados del Registro de la Propiedad es 38, y el número de participantes en las actividades de mejora y desarrollo es de 38, que aplicando la fórmula del indicador arroja un resultado del 100% lo que lo ubica en un estado de BIEN. Este resultado sin duda, cumple con la meta establecida y afirma el compromiso de los empleados para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Registro de la Propiedad.

Tabla 20: Resumen del Estado Operacional de las Perspectivas del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.

Resumen del Estado Operacional de las Perspectivas del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo 1:	Optimizar los gastos para obtener un aprovechamiento máximo del presupuesto asignado.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Nivel de Gastos	\$1'015.108	\$1'942.506	52,26%	REGULAR
PERSPECTIVA CLIENTES				
Objetivo 2:	Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Nivel de Satisfacción a los Clientes	250	300	83,33%	BIEN
Objetivo 3:	Evaluar la calidad del servicio que se brinda al cliente con el fin de mejorar el mismo.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Nivel de respuesta a quejas	10	10	100%	BIEN

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
Objetivo 4:	Reducir los tiempos de respuesta ante la solicitud de servicios del Registro de la Propiedad.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Tiempos de entrega de los servicios	3885	4000	97,13%	BIEN
Quejas de clientes	5	10	50%	REGULAR
Objetivo 5:	Gestionar la eficiencia del personal operativo para mejorar los procesos de tramitación.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Eficiencia Operativa	85	100	85%	BIEN
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Objetivo 6:	Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en sus funciones.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Nivel de satisfacción de los empleados	70	100	70%	BIEN
Evaluación del desempeño laboral	85	100	85%	BIEN

Objetivo 7:	Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.			
Indicador	Real	Plan	Cumplimiento	Estado
Sugerencias realizadas por el personal	4	10	40%	REGULAR
Empleados participantes en actividades de mejora y desarrollo	38	38	100%	BIEN

Fuente: Registro de la Propiedad
Elaborado por: Daniel Vásconez.

Resumen operacional de las perspectivas del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba.

Luego de haber aplicado las fórmulas de los indicadores a la información existente, se ha obtenido los siguientes resultados. El Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba cuenta con un total de 10 indicadores de los cuales se encuentran 7 en estado “BIEN”, 3 en estado “REGULAR” y 0 en estado “MAL”.

Esta medición se encuentra basada en un sistema de semaforización detallado a continuación.

Tabla 21: Parámetros de Calificación.

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	RANGO
BIEN	70%-100%
REGULAR	40%-69%
MAL	1%-39%



Fuente: Registro de la Propiedad.
Elaborado por: Daniel Vásquez.

CONCLUSIONES

- El Registro de la Propiedad desde el inicio de sus operaciones no ha trabajado con una herramienta de planificación que presente indicadores de rendimiento, que permitan evaluar la situación global de la empresa.
- Los directivos y empleados del Registro de la Propiedad recalcaron que, por falta de colaboración y conocimiento, no han ejecutado un modelo de gestión basado en la herramienta del Balanced Scorecard (BSC).
- El estudio de cada una de las perspectivas que propone el Balanced Scorecard, establece objetivos específicos, con metas, iniciativas y acciones encaminadas a cumplir con la estrategia ligada a la visión y misión del Registro de la Propiedad, presentando así sus respectivos indicadores que determinaron el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas dentro de cada perspectiva.
- Mediante el desarrollo del proyecto investigativo se logró determinar la importancia del Balanced Scorecard en una institución pública, para la futura toma de decisiones apropiadas en cada una de las perspectivas presentadas.

RECOMENDACIONES

- La implementación de un modelo de gestión estratégico, como herramienta de gestión, ayudará a establecer los lineamientos para el manejo operativo y administrativo del Registro de la Propiedad. Dando así soluciones a las distintas falencias encontradas en cada una de las áreas de la empresa y consecuentemente lograr:
 - Comunicar las estrategias a toda la institución.
 - Alinear los objetivos personales y empresariales.
 - Tomar decisiones oportunas en base a indicadores reales.
- Se recomienda que los directivos del Registro de la Propiedad, den la apertura necesaria y suficiente a sus colaboradores para puedan aportar con ideas innovadoras que vayan en beneficio de la misma.
- Dar énfasis en cada uno de los indicadores planteados en cada perspectiva, puesto que en su aplicación está el mejorar o retrasar el crecimiento de la institución, además estos indicadores permitirán la consecución de los objetivos estratégicos.
- Es necesario un plan de capacitación a los empleados que laboran en el Registro de la Propiedad, específicamente en el desarrollo continuo de los procesos, y también para el desarrollo personal de sus funciones, esto garantizará un ambiente de trabajo eficiente que encamine el progreso continuo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Albira, M. F. (2011). *Cuadernos Metodológicos, La encuesta: una perspectiva general metodológica* (2da ed.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Arcentales, N. D. (1990). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría* (3a ed.). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Atertúa, H. F et. al (2008). *Sistema de Gestión Integral una sola Gestión, un solo equipo*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Ballvé, A. M. (2002). *Cuadro de Mando*. Barcelona: Gestión 2000.
- Banchieri, L. C. (2012). *EL Cuadro de Mando INtegral: Teoría o realidad*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de mando Integral*. Madrid: ESIC .
- Bernal, T. C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administraración, Economías, Humanidades y Ciencias Sociales* (2da ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica- Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: McGraw.
- Ciro, M. M. (2012). *Estadística básica aplicada*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Freire Flores, T. A. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para una industria procesadora de acero*. Quito: Tesis (Magister en Administración de Empresas).
- Hernández, S., et. al (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico D.F: Mcgraw
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 .

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *EL Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPP.
- Leiva, F. Z. (2007). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.
- Lerma, et. al (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Muñoz
- Raso, C. (1998). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. Mexico: Prentice Hall .
- Ramon, B. J. (2002). *Gestión Estratégica: Navengando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: Porlamar.
- Ramos, R. B., & Sanchez, N. C. (2013). *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rampersad, D. H. (2003). *Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo*. Madrid: McGraw.
- Rodrigues, F. A. (2014). *Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal*. Valladolid.
- Rodriguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Universidad Juarez Autónoma de Tabasco.
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Santafé de Bogota: Legis .
- Social, C. N. (2013). *Manual para el diseño y construcción de indicadores*
<http://www.coneval.org.mx>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Bogotá: Universidad de Antioquia.

INTERNET

- <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwimtJavsbjKAhVKLyYKHQ5oCpEQ6AEILzAC#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- <https://books.google.com.ec/books?id=LbLAAgAAQBAJ&pg=PP13&dq=planificacion+estrategica+sector+publico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjV-bGXyLjKAhUD6yYKHTD6A0AQ6AEINDAF#v=onepage&q=planificacion%20estrategica%20sector%20publico&f=false>
- <https://books.google.com.ec/books?id=c4OQQWycJosC&pg=PA171&dq=planificacion+estrategica+foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYpeGv0LjKAhUKQiYKHxWzC3oQ6AEIGzAA#v=onepage&q=planificacion%20estrategica%20foda&f=false>
- http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/87114/Tesis%20TDX%20Lucia%20Clara%20Banchieri.pdf?sequence=1>
- <https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12645/Documento%20adaptado%20de%20tesis%20doctoral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al personal del Registro de la Propiedad.



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



ENCUESTA AL PERSONAL DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

La información, sirve para definir la situación actual del Registro de la Propiedad, para lo cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta, para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

Instrucciones.

Escoja según su criterio, solo una respuesta marcando con una X dentro de él paréntesis.

1. ¿Existe un organigrama establecido en el Registro de la Propiedad?

Si () No () No Conozco ()

2. ¿El personal conoce con claridad sus funciones?

Totalmente () En su mayoría () Solo un poco () Muy poco () Nada ()

3. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación en el Registro de la Propiedad?

Si () No ()

¿Qué sistemas?

4. ¿Conoce usted si el Registro de la Propiedad cuenta con una planificación estratégica?

Si () No () No Conozco ()

5. ¿El Registro de la Propiedad tiene una visión definida y divulgada?

Si () No () No Conozco ()

6. ¿El Registro de la Propiedad ha definido su misión en forma explícita?

Si () No () No Conozco ()

7. ¿El Registro de la Propiedad ha establecido objetivos y estrategias?

Si () No () No Conozco ()

8. ¿El Registro de la Propiedad cuenta con un departamento de talento humano?

Si () No () No Conozco ()

9. ¿El personal del Registro de la Propiedad está capacitado para realizar sus funciones?

Totalmente () En su mayoría () Solo un poco () Muy poco () Nada ()

10. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?

Si () No () No conozco ()

¿Qué normas y métodos?

11. ¿El personal del Registro de la Propiedad está motivado?

Totalmente () En su mayoría () Solo un poco () Muy poco () Nada ()

12. ¿El Registro de la Propiedad acoge las sugerencias emitidas por sus empleados?

Siempre () Casi siempre () A veces () Muy pocas veces () Nunca ()

13. ¿Los empleados son participativos en actividades de desarrollo y crecimiento?

Si () No () No existen actividades ()

14. ¿Los recursos a disposición de la institución son utilizados de manera eficiente?
Totalmente () En su mayoría () Solo un poco () Muy poco () Nada ()

15. ¿Conoce usted si el Registro de la Propiedad cuenta con un ánfora de quejas?

Si () No () No conozco ()

16. ¿Cómo definiría la satisfacción del usuario que utiliza el servicio que brinda el Registro de la Propiedad?

Muy satisfecho () Satisfecho () Normal () Poco satisfecho ()
Nada satisfecho ()

17. ¿Según usted, qué tan rápido es el servicio que brinda el Registro de la Propiedad?

Muy Rápido () Rápido () Normal () Lento () Muy lento ()

18. ¿Cómo califica el servicio que brinda el Registro de la Propiedad?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Anexo 2: Encuesta de satisfacción a los usuarios



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



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

La presente encuesta se realiza con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del “Registro de la Propiedad Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo”.

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

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

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	Estoy satisfecho(a) con el servicio que brinda el Registro de la Propiedad.					
2.	Cree que es necesario que el personal administrativo y demás involucrados conozcan la misión y visión institucional.					
3.	Cree que el tiempo de respuesta a servicio requerido por usted es adecuado.					
4.	Sus peticiones, quejas o sugerencias son atendidas favorablemente por los funcionarios del Registro de la Propiedad					
5.	Los funcionarios cumplen con los tiempos establecidos en lo referente a horarios de atención al usuario.					
7.	La infraestructura física y tecnológica y los servicios que ofrece el Registro de la Propiedad son satisfactorios.					
8.	El personal administrativo ofrece una atención oportuna, de calidad y calidez.					
9.	Siente usted, que ha mejorado el Registro de la Propiedad en estos últimos 5 años.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 3: Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN

(Utilizable en una investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral)

1. Tipo de Empresa.....
2. Nombre de la Empresa.....
3. Fecha.....

Número de máquinas de escritorio.

- a) 5
- b) 10
- c) 5

Otro número

Sistema Operativa de las máquinas existentes.

- a) Windows
- b) Linux
- c) IOS

Otro sistema operativo.....

Microprocesador de las máquinas.

- a) CORE 3
- b) CORE 5
- c) CORE 7

Velocidad de la máquina en GHZ (Gigahercio)

- a) 1 GHZ
- b) 2 GHZ
- c) 3 GHZ

Otro valor en GHZ.....

Disco Rígido.

- a) 120 GB
- b) 125 GB
- c) 126 GB
- Otro valor en GB.....

Memoria RAM

- a) 512 MB
- b) 1 GB
- c) 4 GB
- Otro valor de RAM.....

Anexo 4: Servicios ofertados en el Registro de la Propiedad.

RECAUDACION DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD
Periodo del 01 ENE 2015 al 31 DIC 2015

REGISTRO DE LA PROPIEDAD

TIPO	TÍTULOS	VALOR
CERTIFICADOS	32.768	213.130,00
INSCRIPCIONES	9.529	715.064,50
OTROS	4.313	1.933,50
	10	0,00
Total:	46.620	930.028,00

Anexo 6: Información Provisional con corte al 31 de diciembre 2015.

REGISTRO DE LA PROPIEDAD

INFORMACION PROVISIONAL CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.015

CÓDIGO PARTIDA PRESUPUESTA	NOMBRE PARTIDA	VALOR			VALOR			
		PRESUPUESTADO	REFORMAS	VALOR FINAL	COMPROMETIDO	%	SALDO	%
3.7.500000.00	GASTOS CORRIENTES	1.047.709,36	38.282,51	1.085.991,87	514.027,62	47,33	571.964,25	52,67
3.7.510000.00	GASTOS DE PERSONAL	723.217,17	0,00	723.217,17	404.523,65	55,93	318.693,52	44,07
3.7.510100.00	REMUNERACIONES BASICAS	217.103,97	0,00	217.103,97	176.553,21	81,32	40.550,76	18,68
3.7.510105.00	Remuneración Unificada	212.410,80	-1.720,00	210.690,80	170.336,81	80,85	40.353,99	19,15
3.7.510106.00	Salario Unificado	4.693,17	1.720,00	6.413,17	6.216,40	96,93	196,77	3,07
3.7.510200.00	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	25.911,90	0,00	25.911,90	21.271,37	82,09	4.640,53	17,91
3.7.510203.00	Décimo Tercer Sueldo o Bono Navideño	18.057,90	0,00	18.057,90	15.047,95	83,33	3.009,95	16,67
3.7.510204.00	Décimo Cuarto Sueldo o Bono Educativo	7.854,00	0,00	7.854,00	6.223,42	79,24	1.630,58	20,76
3.7.510400.00	SUBSIDIOS	88,20	0,00	88,20	0,00	0,00	88,20	100,00
3.7.510499.00	OTROS SUBSIDIOS	88,20	0,00	88,20	0,00	0,00	88,20	100,00
3.7.510499.01	Otros Subsidios	88,20	0,00	88,20	0,00	0,00	88,20	100,00
3.7.510500.00	REMUNERACIONES TEMPORALES	241.739,65	0,00	241.739,65	168.628,20	69,76	73.111,45	30,24
3.7.510509.00	Horas Extraordinarias y Suplementarias	6.008,72	0,00	6.008,72	0,00	0,00	6.008,72	100,00
3.7.510510.00	Servicios Personales por Contrato	235.730,93	0,00	235.730,93	168.628,20	71,53	67.102,73	28,47
3.7.510512.00	Subrogación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.7.510513.00	Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.7.510600.00	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	43.479,45	0,00	43.479,45	35.260,90	81,10	8.218,55	18,90
3.7.510601.00	Aportes Patronal	25.421,76	0,00	25.421,76	20.566,15	80,90	4.855,61	19,10
3.7.510602.00	Fondo de Reserva	18.057,69	0,00	18.057,69	14.694,75	81,38	3.362,94	18,62
3.7.510700.00	INDEMNIZACIONES	194.894,00	0,00	194.894,00	2.809,97	1,44	192.084,03	98,56
3.7.510704.00	Compensación por Desahucio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.7.510711.00	Indemnizaciones Laborales	0,00	2.809,97	2.809,97	2.809,97	100,00	0,00	0,00
3.7.510799.00	OTRAS INDEMNIZACIONES LABORALES	194.894,00	-2.809,97	192.084,03	0,00	0,00	192.084,03	100,00
3.7.510799.02	Otras Indemnizaciones Laborales	194.894,00	-2.809,97	192.084,03	0,00	0,00	192.084,03	100,00
3.7.530000.00	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	261.056,95	38.282,51	299.339,46	109.490,53	36,58	189.848,93	63,42
3.7.530100.00	SERVICIOS BASICOS	16.277,14	30.000,00	46.277,14	14.011,07	30,28	32.266,07	69,72
3.7.530101.00	Agua Potable	1.111,05	0,00	1.111,05	11,03	0,99	1.100,02	99,01
3.7.530104.00	Energía Eléctrica	4.993,66	0,00	4.993,66	1.150,24	23,03	3.843,42	76,97

Anexo 7: Listado de Profesionales del Registro de la Propiedad.

12. Abg. Luis Salazar ^N
13. Abg. Gina Yaulema ^N
14. Abg. Dina Lara ^N
15. Mg. Abg. Carmen Mancero ^N
16. Abg. Luisa Rodríguez ^N
17. Ing. Germán Huilca ^N
18. Sr. Julián Miranda ^N
19. Sra. Ximena Zárate ^N
19. Ing. Carina Girón <i>Contrato</i>
20. Sra. Catalina Valencia <i>Contrato</i>
21. Dr. Galo Robalino <i>Contrato</i>
22. Sr. Juan José Sánchez <i>Contrato</i>
23. Ing. Roberto Solano <i>Contrato</i>
24. Sra. Paulina Avilés <i>Contrato</i>
25. Srta. Andrea Valdiviezo <i>Contrato</i>

- 26. Sra. Vanesa Quevedo NO 2016
- 27. Sra. Adriana Carrasco 2016
- 28. Ing. Gabriel Ramos Contrato
- 29. Sra. Gina Castillo Contrato
- 30. Sra. Estefanía Guadalupe Contrato
- 31. Sra. Mónica Calderón Contrato
- 32. Sra. Gabriela Reinoso 2016
- 33. Sr. Diego Espín 2016
- 34. Sr. Vladimir Pastor 2016
- 35. Sra. Silvia Medina 2016
- 36. Sr. Renato Reinoso 2016
- 37. Sra. Erika Yerovi 2016
- 38. Sr. Florentino Aldaz 2016
- . Vanesa Kusoy / contrato 2015
- Dany Granizo / contrato 2015
- David Orozco / contrato 2015
- Rafael Najera / contrato 2015
- José Luis Bonifaz / contrato 2015

Anexo 8: Entrevista con el Dr. Nelson Noriega, alto funcionario del Registro de la Propiedad.

