



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

**TRABAJO DE TITULACION**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**  
**“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN BALANCED SCORECARD**  
**PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**DEL MUNICIPIO DE GUAMOTE, 2014-2019”**

**AUTOR:**  
**LUIS ANGEL. MUÑOZ CORO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**  
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el trabajo de investigación sobre el tema, **MODELO DE GESTION BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE GUAMOTE,2014-2019**, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN EMPRESAS**, ha sido desarrollado por la Sr. **LUÍS ÁNGEL MUÑOZ CORO**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

-----  
Ing. Carlos Raúl García

**DIRECTOR DE TESIS**

-----  
Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LUIS ANGEL MUÑOZ CORO** estudiante de la Escuela Ingeniería de Empresas, de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Luis Ángel Muñoz Coro

**AUTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a mi Dios, quien me ha dado vida llena de salud, sabiduría y capacidad para enfrentar a cada reto de la vida académica y personal quien ha sido mi refugio en medio de la tormenta, mi luz en medio de las tinieblas, siendo motivación personal durante la vida estudiantil.

También extendo un agradecimiento especial a mi Tutor de Tesis el Ingeniero Carlos Raúl García, la ingeniera Rosa Yolanda Ponce Armijos en calidad de Miembro de tesis como también a mi madre, mis hermanos quienes me han apoyado de manera incondicional ya que con sus conocimientos, experiencias, entrega, esfuerzo, consejos, apoyo, dedicación y motivación constante ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Finalmente agradezco a la Escuela de Ingeniería de Empresas por darme la oportunidad de formar como profesional, formando como mi segundo hogar durante mi vida estudiantil, aquellos maestros que con su paciencia lo han instruido para bien y hoy por hoy ser un profesional más de mi patria el Ecuador.

Luís Ángel

# INDICE GENERAL

Caratula .....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Indice General.....	v
Indice de Ilustraciones.....	viii
Indice de Tablas.....	ix
Indice de Graficos.....	x
Indice de Anexos .....	xi
Resumen Ejecutivo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Summary .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
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. Antecedentes históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1. Antecedentes de la administración .....	8
2.2.2. Procesos administrativos.....	9
2.2.3. Que es un modelo de gestión.....	10
2.2.4. Business Intelligence .....	13
2.2.5. Planeación de estratégica .....	16
2.2.6. Balanced Scorecard o CMI .....	20

2.2.7.	Indicadores integrales de gestión.....	30
2.2.8.	Iniciativas Estratégicas .....	32
2.2.9.	Balanced Scorecard en las entidades públicas.....	33
2.3.	HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER .....	41
2.3.1.	Hipótesis general .....	41
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	41
2.4.	VARIABLES .....	41
2.4.1.	Variable independiente.....	41
2.4.2.	Variable dependiente .....	41
CAPITULO III: MARCO METOLÓGICO.....		42
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	44
3.5.	RESULTADOS .....	45
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		58
4.1.	TITULO.....	58
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	58
4.2.1.	Introducción al Balanced Scorecard .....	58
4.2.2.	Estudio del GADMC-Guamote .....	59
4.2.3.	Estudio de las técnicas de información .....	66
4.2.4.	Confección del equipo de guía .....	66
4.2.5.	Adiestramiento del equipo de guía .....	67
4.2.6.	Análisis interno y externo .....	68
4.2.6.1.	Análisis externo.....	68
4.2.6.2.	Análisis interno .....	87
4.2.6.3.	Matriz FODA .....	97
4.2.6.4.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	98
4.2.7.	Objetivos estratégicos .....	102
4.2.8.	Mapa estratégico.....	104
4.2.9.	Metas e indicadores .....	106
4.2.10.	Iniciativas y responsables.....	108
4.2.11.	Herramientas para la implementación BSC, Cuadro de mando.....	111

CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	115
ANEXOS.....	119

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Desarrollo de la gestión administrativa .....	12
Ilustración 2: Política PÚBLICA .....	13
Ilustración 3: Ciclo de business intelligence.....	16
Ilustración 4: BSC como modelo de gestión estratégica .....	28
Ilustración 5: Modelo de mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004) .....	29
Ilustración 6: MAPA estratégica para municipios .....	39
Ilustración 7: Organigrama del GAD-Guamote.....	65
Ilustración 8: Factores que afectan al Cantón.....	79
Ilustración 9: Contaminación del agua.....	80
Ilustración 10: Cadena de valor .....	87



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de la estructura corporativa.....	45
Tabla 2: Cumplimiento de objetivos .....	46
Tabla 3: Evaluadores .....	46
Tabla 4: Software de control.....	47
Tabla 5: Definición de objetivos del poa.....	48
Tabla 6: Frecuencia de capacitación .....	48
Tabla 7: Proceso de inducción .....	49
Tabla 8: Clima laboral .....	50
Tabla 9: Estudio del esfuerzo laboral .....	51
Tabla 10: Concurso de méritos .....	51
Tabla 11: Información de los objetivos internos.....	52
Tabla 12: Existencia de reuniones.....	53
Tabla 13: Comunicación interna .....	54
Tabla 14: Cumplimiento de metas a nivel departamental .....	54
Tabla 15: Solución al problema .....	55
Tabla 16: Direccionamiento de la gestión .....	56

## INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 :Definición de la estructura corporativa.....	45
Grafico 2: Cumplimiento de objetivos según el poa .....	46
Grafico 3: Existencia de evaluadores de eficiencia y eficacia.....	47
Grafico 4: Existencia de software de control de actividades .....	47
Grafico 5: Definición de objetivos .....	48
Grafico 6: Capacitación al personal .....	49
Grafico 7: Se realiza el proceso de inducción.....	49
Grafico 8: Estado del clima laboral.....	50
Grafico 9 : Nivel de rendición laboral.....	51
Grafico 10: Ejecución de la prueba de aptitud.....	52
Grafico 11: Conocimiento de los objetivos del gad. ....	52
Grafico 12: Rendición de cuentas sobre la gestión .....	53
Grafico 13: Nivel de comunicación .....	54
Grafico 14: Cumplimiento de objetivos por departamentos.....	54
Grafico 15: Solución a las necesidades sociales .....	55
Grafico 16: Ambitos en la cual trabaja el GAD.....	56

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para jefes y directores del gad.....	119
Anexo 2 :Cuestionario para el personal del gad. ....	121
Anexo 3: Cuestionario al público en general.....	123
Anexo 4 : Temas tratados del bsc .....	124
Anexo 5 : Guía de entrevista.....	124

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación se realizó con el tema, modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el fortalecimiento de la gestión administrativa del municipio de Guamote para el periodo 2014 – 2019. El objetivo principal es diseñar un modelo de gestión que fomente a fortalecer la gestión actual mediante la metodología del Balanced Scorecard. Para lo cual procedió a realizar una investigación basada en el método inductivo y deductivo el mismo que ayudo a obtener mayor información de cada uno de los aspectos involucrados en el estudio, como herramientas de investigación se procedió a utilizar entrevistas, cuestionarios y observación directa con el objetivo de hacer lo más real posible la investigación.

Con la aplicación de las herramientas de investigación se procedió a obtener resultados más reales que ayudo en el levantamiento de la información de hace más de 10 años atrás, a diagnosticar las causas de la masiva pobreza presente en el cantón Guamote, el rol que cumple el GAD, como institución el gobierno, las diferentes tendencias políticas que se manejan dentro del cantón, de esa manera facultado a formular objetivos estratégicos que solucionen los problemas reales que se dan en el cantón.

Una vez concluida la investigación se evidencio la hipótesis formulada, ya que se fortaleció la gestión administrativas del GAD, mediante un mapa estratégico que indica claramente lo que se pretende hacer, como se debe hacer y quienes lo harán, todo con un solo objetivo, mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, para las futuras investigaciones de recomienda seguir los 10 pasos del BSC, que los autores mencionan ya que facilita al investigador a dar un enfoque más clara sobre cómo se debe diseñar el BSC, así como se debe cambiar las perspectivas del BSC, ya que son totalmente distintos las perspectivas del ámbito privado con las perspectivas del ámbito público gubernamental.

BSC: Balanced Scorecard. GAD: gobierno autónomo descentralizado.

## SUMMARY

The current work of degree was made with the topic, model of management based on Balanced Scorecard for the strengthening of the administrative management of the municipality of Guamote for the period 2014 – 2019. The main objective is to design a model of management that foments to fortify the current management by means of the methodology of Balanced Scorecard.

That is why was proceeded to make an investigation based on the inductive and deductive method the same that helped to obtain bigger information of each of the involved aspects in the study, as investigation tools for which surveys, questionnaires, and direct observation were used to make the investigation the most real possible.

With the application of the investigation tools, the results more real were obtained, which helped with the mapping of the information of 10 years ago, to diagnose the causes of the existing massive poverty in the canton Guamote, the role that accomplishes the Decentralized Autonomous Government, as institution of the government, the different politic trends that are managed within the canton; on this way, it has empowered to formulate strategic objectives that solve the real problems that exists in the canton.

Once the investigation was concluded, the formulated hypothesis was evidenced, since the administrative management of the DAG was strengthened through a strategic plan that indicates clearly what is pretended to make, how it must be done, and whom will make it; everything with just one objective, to get better the life quality of the inhabitants of the canton, for the future investigations is recommended to follow the 10 steps of the BSC, as well as to change the perspectives of the BSC, since the perspectives of the private field are totally distinct to the perspectives of the governmental public field.

BCS: Balanced Scorecard, DAG: Decentralized Autonomous Government.

## INTRODUCCIÓN

El cantón Guamote el segundo cantón más grande en territorio de la provincia de Chimborazo así también uno de los cantones con mayor nivel de pobreza debido a la falta de gestión eficiente, desarrollo y ejecución de proyectos sostenibles por parte de los líderes, líderes, que representan a ciertos movimientos políticos, han sido causa de los principales problemas sociales que existen hoy en día en el cantón Guamote. Las autoridades actuales quieren cambiar el paradigma vivido años tras años por la cual se obligan así mismo mejorar la gestión administrativa del GAD, para ser una entidad del gobierno impulsadora al desarrollo social y económico de sus habitantes.

Para lo cual se ha diseñado un nuevo modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, ya que es una herramienta de gestión integral, que va más allá de la evaluación financiera, fomenta el valor agregado en todos los ejes estratégicos del BSC, conocidos como sus perspectivas, ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante sus indicadores, siendo una herramienta completa que facilita al ejecutivo tomar decisiones precisas y oportunas, el BSC, trabaja de manera estratégica en 5 ejes principales dentro de ámbito público gubernamental que fue diseñado por el investigador basándose en las perspectivas originales del BSC, según autores Kaplan y Norton.

Con el diseño del nuevo modelo de gestión se pretende lograr fortalecer la gestión administrativa mediante la ejecución eficiente de los objetivos estratégicos mediante las metas, indicadores que se diseñaron son netamente alcanzables y realizables durante el periodo de gestión del actual alcalde. De manera que las iniciativas se consideran como mini proyectos que encaminan a lograr los objetivos establecidos.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, es una entidad del estado declarado como cantón en la presidencia del Dr. José María Velazco Ibarra. En 1 de Agosto del año de 1.944 con esta ayuda la delegación, había conseguido el decreto de cantonización de Guamote, mediante el decreto No 606, Art. 1.

El cantón Guamote es uno de los cantones más pobres de la provincia de Chimborazo, debido a que las administraciones anteriores no han podido invertir bien el dinero del pueblo, en obras, proyectos que impulse el crecimiento económico y social de los habitantes del cantón, debido que los representantes políticos se centraban en una administración tradicional por sus limitados conocimientos académicos.

En el mes de Junio de 2014 fueron posesionados nuevos funcionarios del **GADMCG**, pertenecientes al partido político **ALIANZA PAIS**, el mismo que fue determinado mediante el triunfo de las elecciones públicas del mes de Febrero del mismo año, desde entonces se ha desarrollado diversas actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas de los habitantes del cantón y promover la ejecución de proyectos que determinaron en su campaña política, sin embargo en su primer año de gestión se ha encontrado con diversos problemas e inconvenientes tanto internos como externos dando como resultado una administración ineficiente, incluso llegando ejecutar el 60% del presupuesto anual.

La administración actual cuentan con personal capacitado académicamente, que saben qué hacer para el desarrollo económico y social de los habitantes del cantón Guamote, sin embargo no tienen la guía de cómo hacer, siendo un problema hoy por hoy en el GAD, que como sus principales resultados ha venido generando ciertos tipos de inconvenientes y malestares con los habitantes sumando a ello la mala información por parte de otros movimientos políticos que existen en el Cantón.

### **1.1.1. Formulación del problema de investigación**

¿El diseño del modelo de gestión basado en Balanced Scorecard contribuirá para el fortalecimiento de la gestión administrativa del municipio de Guamote.?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

#### **Delimitación espacial**

La investigación se realizará en el Gobierno descentralizado Municipal del Cantón Guamote, de la Provincia de Chimborazo.

#### **Delimitación temporal**

La investigación de la presente tesis tiene una duración de 7 meses comprendidos desde el mes de Octubre 2014-Mayo 2015.

#### **Delimitación del estudio**

La investigación comprende un sistema de gestión estratégico para el Municipio del Cantón Guamote, lo cual se elaborará un análisis tanto interno, como externo para determinar la situación actual a través de la matriz FODA, partiendo de ello formular objetivos estratégicos adecuadas, basándose en el BSC, para luego representar mediante un mapa estratégico lo que se pretende realizar y se finalizará la investigación diseñando la metas, indicadores, inactivas y responsables para cada objetivo estratégico



## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Al pasar del tiempo se evidencia nuevos enfoques administrativos, nuevas herramientas de gestión que van acoplando a las nuevas necesidades en la eficacia y eficiencia administrativa, siendo un factor importante en el crecimiento de las empresas, organizaciones tanto públicas como privadas, partiendo de ello la nueva herramienta de gestión BSC, que actualmente está de moda por su aporte importante en la gestión que va más allá del crecimiento económico que hasta el momento los gerentes evalúan. Es importante utilizar para la creación de nuevos modelos de gestión basando en sus perspectivas.

El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, beneficiará de manera directa a la gestión pública del GADMCG, mediante la ordenada planificación dentro del ámbito de sus perspectivas y con su implementación su efectividad en cumplimientos de los objetivos estratégicos siendo una herramienta importante en la gestión ya que gracias a los evaluadores e indicadores que el Balanced Scorecard posee, podrá garantizar la efectividad en las actividades planificadas, que hasta el momento se ha venido retrasando e incluso a la no ejecución de las actividades planificadas dentro del GAD. Como segundo beneficiarios serán los habitantes del Cantón, ya que podrán gozar de una administración transparente que fomenten el cambio a través de la ejecución eficiente de proyectos, que fomenten al desarrollo de la economía del Cantón, de la misma manera ayudará a tomar decisiones sobre lo planificado y lo más importante de la herramienta de gestión es que permite planificar a futuro, transmitir la misión en objetivos estratégicos,

El desarrollo del modelo de gestión me ayudara como estudiante y profesional a conocer mejor la administración pública y sus competencias a nivel local, dando como resultado el conocimiento y la capacidad de generar soluciones ante diferentes situaciones mediante la planificación estratégica y la eficiente cumplimiento del mismo, como también me enseñara el diseño y el uso de los indicadores que tiene como herramienta de administración como es el Balanced Scorecard.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

“Diseñar un Modelo de Gestión basado en Balanced Scorecard para el fortalecimiento de la gestión administrativa del GAD municipal del cantón Guamote”.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ② Recopilar información necesaria tanto interna como externa del Municipio del Cantón Guamote para desarrollar un diagnóstico de la administración actual.
- ② Plantear una metodología del Balanced Scorecard.
- ② Formular una propuesta para contribuir al fortalecimiento organizacional con objetivos estratégicos, metas, iniciativas y responsables.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes históricos**

Para, (Diana Patricia Chimbo Medina y Carolina Alexandra Lozano Haro, 2012)tesis, Propuesta de planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard, para la empresa pública correos de ecuador CDE-EP en el distrito metropolitano de Quito, previo a la obtención del título de economista en la universidad central del ecuador determina la investigación de la siguiente manera, “La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos, las metas y la situación actual teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento.

La implementación de un Plan Estratégico basado en el BSC como herramienta en las empresas busca el direccionamiento estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital intelectual, sus clientes y proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva favorable. Alineados a la frase de los autores: Kaplan y Norton: “no se puede medir lo que no se puede describir”; enfocando en describir la realidad de Correos del Ecuador, todo vez que al cambGiar su status de institución a empresa pública requiere de un enfoque adecuado con estrategias que conllevan a la mejora en su gestión y desarrollo a través de objetivos y estrategias claras.

Una vez que ha finalizado la investigación, basados en los estudios y análisis pertinentes han llegado a determinar de la siguiente, que la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-E.P, dentro de su proceso de modernización en el que se halla inmerso cuenta con un reducido diagnóstico interno, básicamente enfocado a sus áreas de servicio al cliente y negocios, sin embargo al descuidar su parte operativa, se genera retrasos en sus proyectos y esfuerzos de mejoras.

Para (Amant, 1992) el Control de Gestión es: "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta." Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e inter-organizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Por último la investigación de, (Astini, Riso, Cuzzo, & Medina, 2003) Cuadro de mando integral de una institución educativa. Universidad Blas Pascal. Según los autores, en la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores. Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- ④ La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- ④ La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

- © La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible. En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Antecedentes de la administración**

#### **2.2.1.1. Administración de la edad media**

En la edad media hubo una descentralización del gobierno que se diferenció, hubo la evolución de las ideas administrativas y se consolidó instituciones importantes como la iglesia católica que influyó mucho por su organización y funcionamiento, (Thompson I, 2008)

#### **2.2.1.2. Administración en edad moderna**

La administración moderna surgió en Prusia Austria un movimiento administrativo conocido como cameralita en el cual trató de mejorar los sistemas administrativos usados en la época, se puso énfasis en el desarrollo de los principios administrativos como fueron la selección y adiestramiento de personal, especializado de funciones y el establecimiento de controles administrativos, (Thompson I, 2008).

En 1776 Adam Smith anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para la especialización y el aumento de la productividad.

#### **2.2.1.3. Administración en la edad contemporánea**

La administración científica de Taylor surgió en esta época cumplió con la función importante, suministró las herramientas, las técnicas necesarias para su expansión y desarrollo.

Frederik Taylor, fue uno de los principales exponentes del científicismo, en sus principales aportes a la administración está los principios administrativos, los mecanismos de la

administración, el pago por destajo la selección de los trabajadores humanos, (Thompson I, 2008).

#### **2.2.1.4. Definición de la administración del siglo XXI**

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y las personas hacia los objetivos comunes de las organizaciones; por lo tanto, la administración diseñan un ambiente de trabajo para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos seleccionados, (Gil Estallo & Giner, 2013, pág. 60).

El Dr. George R. Terry menciona que: “la administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas. Podemos concluir entonces que la administración es: El proceso de planificación, organización, dirección, y control, además del trabajo de los miembros de una empresa y de sus recursos, para alcanzar las metas establecidas.

#### **2.2.1.5. Administración publica**

González (1998) define a la administración pública, como “el conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el estado, principalmente capitalista, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder, (EUMED, 2012).

#### **2.2.2. Procesos administrativos**

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración. se conoce también como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúan la administración, (Wilson Velas, 2014).

#### **Planeación**

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. (unicauca, 2014)

## **Organización**

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, flores y ramos, menciona la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito, (Ferrell Hirt, 2014)

## **Dirección**

Es un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines. Son definidos tres componentes para que haya una dirección. Estos son, en primer lugar la circunstancia, es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección. En segundo lugar un líder, que es aquel que cumple el rol de direccionar y por último los dirigidos. Es a ellos a quien el líder le da las direcciones, (concepto, 2015).

## **Control**

Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, (zonaeconomica.com, 2015).

### **2.2.3. Que es un modelo de gestión**

Son un marco de referencia para la administración de las empresas que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es una representación de los procesos que una empresa direcciona y ejecuta para el logro de sus

objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder. (Walt Disney, 2011).

### **2.2.3.1. Definición de un modelo**

En teoría de gestión, es un diagrama u otra representación de la forma de funcionamiento de un sistema o proceso determinado, (Witzel, 1999).

La gestión administrativa a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Gonzales, 2003).

### **2.2.3.2. Que es un modelo de gestión**

Son un marco de referencia para la administración de las empresas que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es una representación de los procesos que una empresa direcciona y ejecuta para el logro de sus objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder. (Walt Disney, 2011).

### **2.2.3.3. Importancia de un modelo de gestión**

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes, (ufg.edu.ev, 2015).



#### 2.2.3.4. Objetivo de un modelo de gestión administrativa

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

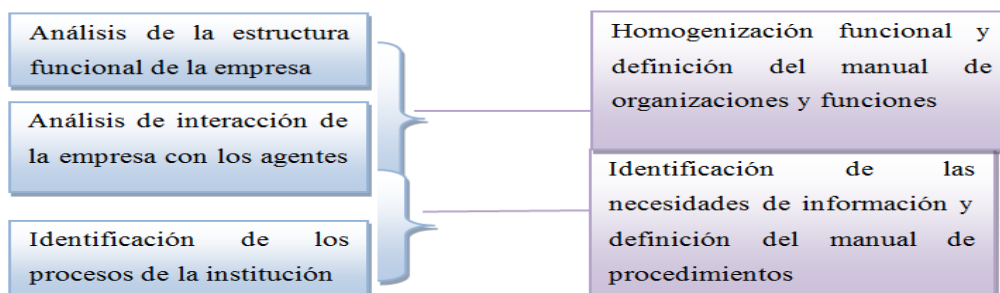
- ② Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ② Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- ② Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evaluación histórica.
- ② Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

#### 2.2.3.5. Etapas de un modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- 1) **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y de los flujos de información entre ellas.
- 2) **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- 3) **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

ILUSTRACIÓN 1: DESARROLLO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



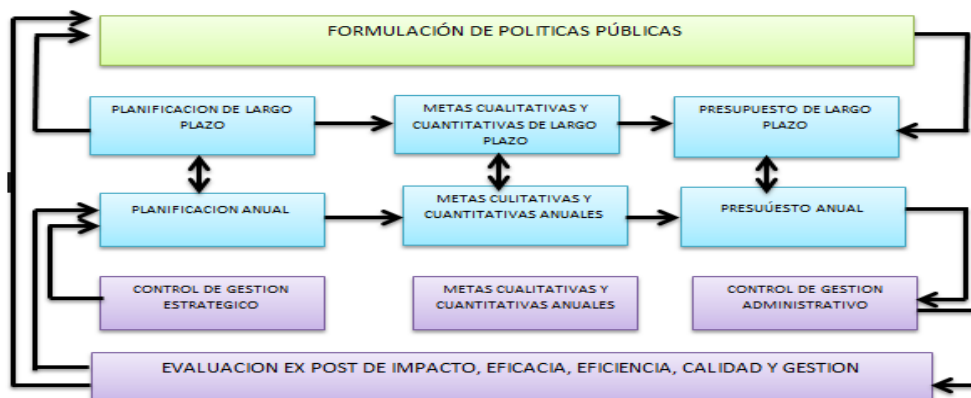
**Fuente:** Información wedgrafica

### 2.2.3.6. Modelo de gestión pública

En las instituciones públicas el modelo de gestión es diferente al modelo de gestión de las empresas privadas, ya que los factores principales son determinantes para su administración e implantación de un modelo de gestión, a su vez el diagrama siguiente presenta, al menos a nivel teórico, el ciclo de operación del representate de una entidad pública, como un proceso retroalimentado en que se comienza por la formulación de políticas públicas de largo plazo, se continua con un esfuerzo de planificación y presupuestario de largo y corto plazo, y con un ciclo de control que tiene una dimensión estratégica, operacional y presupuestaria, y una administrativa , de probidad y transparencia. Finalmente, este ciclo debe cerrarse con una evaluación ex post que retroalimenta todo el ciclo.

### 2.2.3.7. Diagrama de la política pública

ILUSTRACIÓN 2: POLÍTICA PÚBLICA



Fuente: información wepgrafica

## 2.2.4. Business Intelligence

### 2.2.4.1. Definición de Business Intelligence

En términos Business intelligence, también se conocido como BI, es relativamente nuevo. El término es usado por diferentes expertos y fabricantes de software para distinguir un amplio rango de tecnologías, plataformas de software, y aplicación específica de procesos, (Vitt, Luckevich, & Misner, 2003, pág. 11).

“Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés Business intelligence) al conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa”.

#### **2.2.4.2. Concepto de Business Intelligence**

Business Intelligence es una herramienta específica que proporcionan inteligencia al negocio y permiten al usuario acceder a la información que necesita en el momento oportuno. La mejora de cada uno de estos elementos y su integración generan la inteligencia necesaria para responder proactivamente a las necesidades del mercado, (Rio, 2006, pág. 50).

BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar cambios. Las áreas incluyen clientes proveedores, productos, servicios y competidores, (Cano, 2007, pág. 23).

Según Buksard, Mollot y Richards (2000), comenta en su artículo que la necesidad de nuevas herramientas de acceso y reporte de información, para diversos tipos de usuarios, ha impulsado la creación de nuevas herramientas, colectivamente conocidas como Business Intelligence, que no es una sola tecnología o aplicación, no es una “cosa”, sino que se trata de una “suite” de productos que trabajan de manera conjunta para proveer datos, información, reportes analíticos que satisfacen de una gran variedad de usuarios finales.

#### **2.2.4.3. Ventajas de Business Intelligence**

Uno de los objetivos básicos de los sistemas de información es que nos ayuden a la toma de decisiones. Cuando un responsable tiene que tomar una decisión pide búsqueda información, que le servirá para reducir la incertidumbre, (Cano, 2007, pág. 25).

El entorno competitivo al que nos referimos al principio lleva a las organizaciones a apostar por la inteligencia de negocio. Fue la globalización la que dio un importante impulso al desarrollo del BI. En un entorno global y competitivo el volumen de datos que manejan las

compañías y las interacciones que realizan crecen exponencialmente. A esto hay que añadir todas las implicaciones que se derivan de las distintas regulaciones legales vigentes en cada momento del país. En este sentido, las soluciones de BI tienen que ser capaces de manejar, tatar y gestionar distintas fuentes de datos para lo que se requiere una tecnología más potente y escalable, (Rio, 2006, págs. 51, 52).

En concreto existen tres factores que hacen más necesaria que nunca la adopción de una estrategia de Business Intelligence:

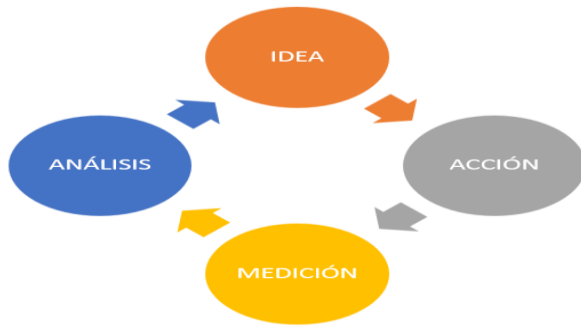
- ④ Mejorar la competitividad, incrementando los ingresos y reduciendo los costes; el BI permite alcanzar este objetivo facilitando una visión integral y oportuna de la información que posibilita la toma de decisiones.
- ④ Gestionar la complejidad, ya que gracias al BI las compañías pueden organizar y analizar sus datos y descubrir así patrones de comportamiento y tendencias.
- ④ Explotar las inversiones existentes, el BI añade valor a las inversiones en Técnicas Informáticas al entregar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.

#### **2.2.4.4.Ciclo de Business Intelligence**

Es importante entender que Business intelligence es mucho más que una actitud empresarial o una tecnología a disposición de la organización, de hecho es un marco de referencia para la gestión de rendimiento empresarial, un ciclo continuo para el cual las compañías definen sus objetivos, analizan sus procesos, adquieren conocimientos, toman decisiones, miden sus éxitos, y comienzan el ciclo nuevamente, (Vitt, Luckevich, & Misner, 2003, pág. 15).

Business Intelligence ayuda a los gerentes a tomar las mejores decisiones más rápidamente en los niveles estratégico y operativo. Normalmente se analizan datos provenientes de muchas fuentes. El análisis conduce a ideas, mucha de ellas pequeñas y se espera que unas cuantas grandes. Estas ideas sugieren maneras de mejorar el negocio cuando se actúan sobre ellas; estas ideas pueden ser medidas para ver si funcionan. Estas mediciones también proveen más datos para el análisis, y el ciclo comienza de nuevo. A esta progresión (del análisis, idea, acción y a la medición) lo llamamos ciclo de Business Intelligence.

ILUSTRACIÓN 3: CICLO DE BUSINESS INTELLIGENCE



Fuente: libro de Business Intelligence de Elizabeth Vitt, pag. 15

### 2.2.5. Planeación de estratégica

Un enfoque metodológico dio lugar a la aparición del término “estrategia” en el dominio de la planificación. Su origen militar evidente (“strategos”=general) se adoptó al sistema de planificación que consiste en fijar nuevos objetivos, calcular unas previsiones y tratar de cubrir el “gap” por medio de “alternativas estratégicas”, (Maqueda, 1996, pág. 15).

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatoria, (Gómez, 2004, págs. 17, 18).

El plan estratégico tiene por finalidad modificar el comportamiento de las actividades del plan operativo en función de los objetivos de la perspectiva de accionistas y la de clientes y receptores. La situación a alcanzar para las actividades operativas en la cadena de valor, se establecen por medio de los objetivos operativos. Para lograrlo se utiliza las palancas de valor y las iniciativas planteadas en las perspectivas de procesos y de capacidades. Las variables operativas en la perspectiva de procesos constituyen la bisagra entre el plan estratégico y el plan operativo. Estas se organizan en funciones y sub-funciones por medio de la cadena de valor. Las variables operativas que presentan brechas se convierten en estrategias y determinan las iniciativas a incorporar el plan estratégico y las metas a establecer en el plan operativo, (Frances, 2006, pág. 252).

### **2.2.5.1.La elección de estrategias**

La elección estratégica se ocupa de las decisiones sobre el futuro de una organización y de la forma en que hay que responder a las muchas presiones e influencias. A su vez el análisis de las estrategias futuras deben tener en cuenta la necesidad de trasladar la estrategia a la acción lo que a su vez, puede constituir una restricción significativa para la elección estratégica. En este caso se toma en cuenta las estrategias a nivel corporativo y de la unidad de negocio. Estos dos niveles deben tomar decisiones sobre cómo deben satisfacer las expectativas contrapuestas de distintas partes interesadas, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, págs. 164, 165).

El reto en general es el grado en el que estos distintos niveles de la elección de estrategias sean coherentes entre sí. Por ejemplo la estrategia competitiva en el ámbito de la unidad de negocio intenta alcanzar una ventaja competitiva de forma que la organización pueda ofrecer valor a los clientes y lograr unos beneficios superiores a los medios.

### **2.2.5.2.Las estrategias puestas en acción**

La comprensión de la posición estratégica de la organización y el análisis de la opciones estratégicas disponibles no sirven de mucho si no se puede transformar las estrategias preferidas en acciones de la organización. En esta se materializan los procesos y relaciones cotidianas que existen en las organizaciones y que hay que gestionar si se quiere la acción estratégica sea acorde con la estrategia buscada. Como mínimo, es probable que esto requiera que se reflexione sobre la forma en que se ha diseñado la organización en cuanto a su estructura, pero también en cuanto se relaciona la gente en el trabajo desde el punto de vista de unas relaciones más informales. Estos procesos se encontrarán muy probablemente en las áreas de recursos funciones de la organización; por tanto, es importante como se relacionen estas áreas de recursos o funciones con la estrategia general. El desarrollo de una nueva estrategia también puede exigir un cambio estratégico significativo para la organización. Este cambio no se produce sencillamente porque se considere deseable; se produce si los miembros de la organización pueden aplicarlo y llevarla a la práctica, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 387).

### **2.2.5.3. Gestión del cambio estratégico**

El supuesto en gran parte de lo que se ha escrito sobre el tema del cambio estratégico también es que se produce de arriba hacia abajo; los altos directivos deciden la estrategia, planifican como llevar a la práctica y después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios. Por supuesto, es uno de los principales papeles de los altos directivos el influir sobre la dirección estratégica de la organización. Sin embargo no es realista suponer que lo pueden controlar todo. Deja claro que las estrategias suelen surgir de niveles inferiores de la organización (directivos intermedios y sus subordinados) que desempeñan un papel esencial en la gestión del cambio, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, págs. 502, 540).

La red cultural y el análisis de las fuerzas son útiles como medio de identificar los bloques del cambio y las potenciales palancas del cambio. La gestión de cambio estratégico implicara probablemente distintos papeles en el proceso de cambio incluyendo los de los líderes estratégicos, los directivos intermedios y los agentes externos.

Es probable que sea necesario recurrir a distintos estilos de gestión del cambio estratégico en función de los distintos contextos y de la participación e intereses de los distintos grupos. Las estrategias de reestructuración exigen que se preste atención a la velocidad del cambio. Las palancas para gestionar el cambio estratégico deben analizarse en función del tipo de cambio y del contexto del cambio. Estas palancas incluyen la puesta en duda del paradigma, que este se haga patente, que se cambie las rutinas y símbolos, así como la importancia de los procesos políticos, la comunicación y otras tácticas de cambio.

### **2.2.5.4. Lineamientos estratégicos**

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tiene un carácter inmutable y requieren revisiones conformen ocurren cambios en los entornos. Podemos clasificar de acuerdo con su horizonte de tiempo o periodo de validez, (Frances, 2006, pág. 36).

### **2.2.5.5. Matriz estratégica**

La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión, y los valores como lineamientos de largo plazo que sirve para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégico, (Frances, 2006, pág. 37).

### **2.2.5.6. Objetivos y fines**

#### **Objetivo**

El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos. Cuando establecen objetivos imagina situaciones futuras deseables y selecciona aquella que se propone alcanzar.

La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación de mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas. Estos objetivos los denominaremos temporales, (Frances, 2006, pág. 37).

#### **Fines**

(Frances, 2006, pág. 38) Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representa su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:

- ② Supervivencia o permanencia
- ② Beneficios (rendimiento económico de corto plazo)
- ② Crecimiento del patrimonio
- ② Prestigio
- ② Bienestar de los miembros (empleados y relacionados)



## ☉ Desarrollo del país (sobre todo en empresa del estado)

Según Hofer y schendel (1978) consideran los fines (goals) como los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una persona u organización. Los objetivos, por otra parte, son los logros intermedios necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines.

### **2.2.6. Balanced Scorecard o CMI**

#### **2.2.6.1. Origen Del Balanced Scorecard**

El cuadro de mando integral, es la traducción al español del Balanced Scorecard (BSC) sistema que originalmente se desarrolló para la medición de los procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficacia. Los antecedentes del BSC se pueden buscar en el tableau de board que se puso en moda en Francia en los años sesenta la cual incorpora en su documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando y combinando tanto indicadores financieros como no financieros para el control de los negocios, (Torres & Gonzales, 2010, pág. 24).

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan, un profesor de contabilidad de la universidad de Harvard, y David Norton consultor del área de Boston. En 1990 Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultan adecuadas para el entorno actual. Los representantes de las compañías estudiantes junto con Kaplan y Norton estaban convencidos de que basarse únicamente en medidas financieras no estaba su habilidad para aumentar el valor de la empresa, (Niven, 2003, págs. 33, 34).

#### **2.2.6.2. Definición de Balanced Scorecard**

El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores del Cuadro del Mando se eligen para dirigir la atención de los

directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzca a avances competitivos en la organización, (Ballvé, 2002, pág. 201).

Hay una frase que dice “no se puede gestionar lo que no se puede medir”. El Balanced Scorecard (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una compañía que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en su conjunto, Según (Martínez R., 2001).

Según Robert Kaplan y David Norton, (Creadores del concepto BSC), plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

### **2.2.6.3. Concepto de Balanced Scorecard o CMI**

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica. Un equipo de instrumentos que se entrega a los directivos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, (Norton & Kaplan, 1996).

El Balanced Scorecard es planificar a futuro, conforme a las perspectivas seleccionadas, las diferentes metas que una organización se pone a alcanzar en un periodo de tiempo determinado su realización requiere que:

- ☉ Los indicadores tengan sentido a establecer relación de causa-efecto entre ellos. Mientras ISO contiene indicadores operacionales, BSC contiene indicadores estratégicos del negocio, de manera que es prácticamente un plan de negocios. (Palacios, 2010, pág. 117).
- ☉ El BSC integra el desarrollo y establece la cadena lógica de control de causa y efecto de los indicadores.
- ☉ Balanced Scorecard es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financiero y no financiero representativos de la estrategia de la unidad de negocios bajo el

planteamiento de la actual dirección estratégica y de gestión competitiva, (Torres & Gonzales, 2010, pág. 25).

Según el libro *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*; 1996, el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los individuos en la organización hacia el logro de la metas estratégicas de largo plazo.

Beneficios del Balanced Scorecard o CMI, los beneficios son muchos entre ellos los siguientes:

- ☉ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
- ☉ Mejora la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento
- ☉ Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados
- ☉ Traducción de la visión y de la estrategia en acción
- ☉ Orientación hacia la creación de valor agregado
- ☉ Integración de la información de las diversas áreas de negocios
- ☉ Mejora y controla la capacidad de análisis y de la toma de decisiones de una manera más eficiente
- ☉ Usa e integra indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales.

Permite a la gerencia conocer los resultados operativos y contribución de la gestión de sus empleados sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite a la organización mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia definiendo objetivos en el corto, mediano, y largo plazo, es decir le ayude a mantener el rumbo deseado, (Gutierrez & Martinez, 2005, págs. 199, 200).

#### **2.2.6.4.Elementos del Balanced Scorecard o CMI**

##### **Misión, visión y valores**

**Misión**, Es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores

que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes, (Norton & Kaplan, 1996).

**Visión,** Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para ello deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años. La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial, (Frances, 2006, págs. 54, 46, 47).

La visión debe ser memorable, motivadora y medible. Las empresas que definen su nivel de ambición se limitan a tratar de cumplir y conservar su perfil presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

## **Valores**

Los valores plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideraba deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comparar que acciones, a la vez que presionan a las empresas cuyas acciones detectan para que mantengan normas éticas de conducta. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

### **2.2.6.5.Perspectivas del Balanced Scorecard o CMI**

#### **La perspectiva financiera**

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 de los ingresos operativos divisionales. El valor divisional del accionista indica medidas tales como aumentos de participación de mercado, retornos sobre capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos, (Ballvé, 2002, págs. 202,).

#### **La perspectiva del cliente**

Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión, y servicio del producto y coste de calidad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo 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 registrada los defectos errores o problemas recibidos por aquel. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprende desde el efecto físico del producto errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. La dimensión, gestión y servicio mide como ayudan los productos y servicios a 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, (Ballvé, 2002, págs. 202, 203).

#### **La perspectiva interna**

La perspectiva interna del Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que incluye 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, le dé 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 defecto simples o indicadores más sofisticados, tales como el índice de rendimiento de la primera pasada, que registra el número de ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error. La dimensión productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación especialmente la forma como se evidencia en la producción por persona por hora o por día, (Ballvé, 2002, pág. 203).

### **La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional**

La innovación y el aprendizaje incluye tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje, 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 entorno al porcentaje de total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. Otras empresas hacen un seguimiento el 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 aéreas las compañías dirigen los procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o u investigaciones. (Ballvé, 2002, pág. 204).

#### **2.2.6.6.El BSC o el CMI como motor del cambio estratégico**

El presente y el futuro inmediato del cuadro de mando integral pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente los frecuentes cambios de dirección estratégica provocada por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se esfuerzan en el CMI son los siguientes:

### **Creación sostenible de valor**

El CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégico en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre, todo la perspectiva de capacidades estratégicas es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

### **Crecimiento**

La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamentan más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse que quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros (posición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

### **Alineamiento**

Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento. Posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

Hacer que la estrategia seas el trabajo de todos. Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cual es la estrategia y como le afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadro de mando para departamento, equipos e incluso personas.

### **Cambio**

El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas, y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios no impuestos, (Gutierrez & Martinez, 2005, págs. 200, 201).

#### **2.2.6.7. Criterios para poder desarrollar el BSC**

La capacidad de la organización para realizar un aprendizaje estratégico es quizá el aspecto más innovador del cuadro de mando integral. En efecto es un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida de toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos en unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en torno a los objetivos institucionales.

El énfasis sobre la construcción de las relaciones de causa-efecto en el CMI introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite individuos de varias partes de la organización y comprobar o desechar las premisas sobre las cuales se basa la estrategia, que es uno de los principales componentes de aprendizaje institucional, (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 163).

#### **2.2.6.8. Dificultades para la implantación del BSC**

La implementación del BSC en estos primeros años no ha sido fácil. Entre las dificultades más comunes, según lo que señalan Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

- ☉ Defectos comunes en los indicadores que sean no de causa, sino solo de efecto. El hecho de encontrar indicadores de activación es clave para un BSC exitoso.
- ☉ No deben ser indicadores genéricos y aplicados a cualquier empresa, sino espaciales para la realidad de la compañía.
- ☉ No es fácil encontrar aquellas indicadores u objetivos útiles para comunicar para comunicar en que ser excelente, requiere mucha inteligencia y conocimiento del negocio.
- ☉ Precisa gran inteligencia y conocimiento del negocio por parte de quienes lo diseñan.



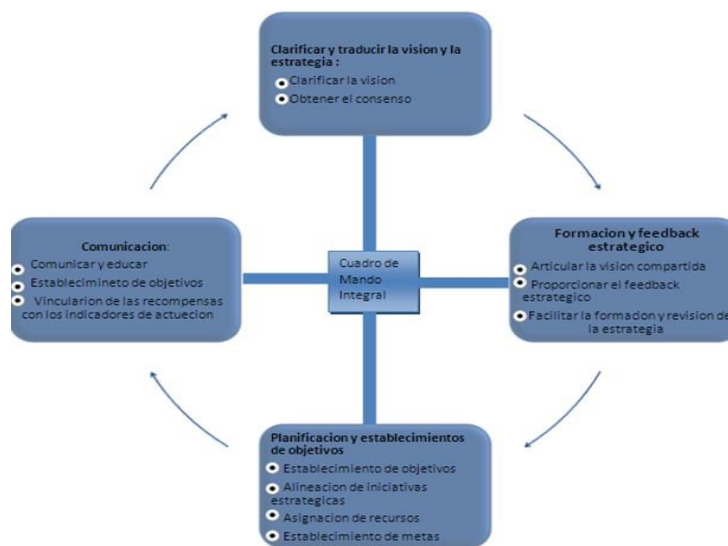
- Pretende ineludiblemente que se lo ponga en marcha como una necesidad de la alta dirección, y el compromiso de esta en el uso de la herramienta debe ser total. La primera y la última entrevista tiene que ser con ella y no con gerencias tales como planificación y control, RR.HH., control de calidad, etcétera.

El BSC ideal no existe y debe comenzar aplicándose para ir perfeccionándolo, como es muy común en todo el sistema de gestión, y más cuando es tan abarcativo. No es fácil mantener vigente el programa, ya que requiere alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos, (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 163).

### 2.2.6.9.El Balanced Scorecard como sistema de gestión

Este modelo es más que un sistema de medición táctico u operativo, sino que es utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia de largo plazo, como muestra el siguiente cuadro.

ILUSTRACIÓN 4: BSC COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuentes: Kaplan R. y Norton D.; Using the Balanced Scorecard as a Strategic

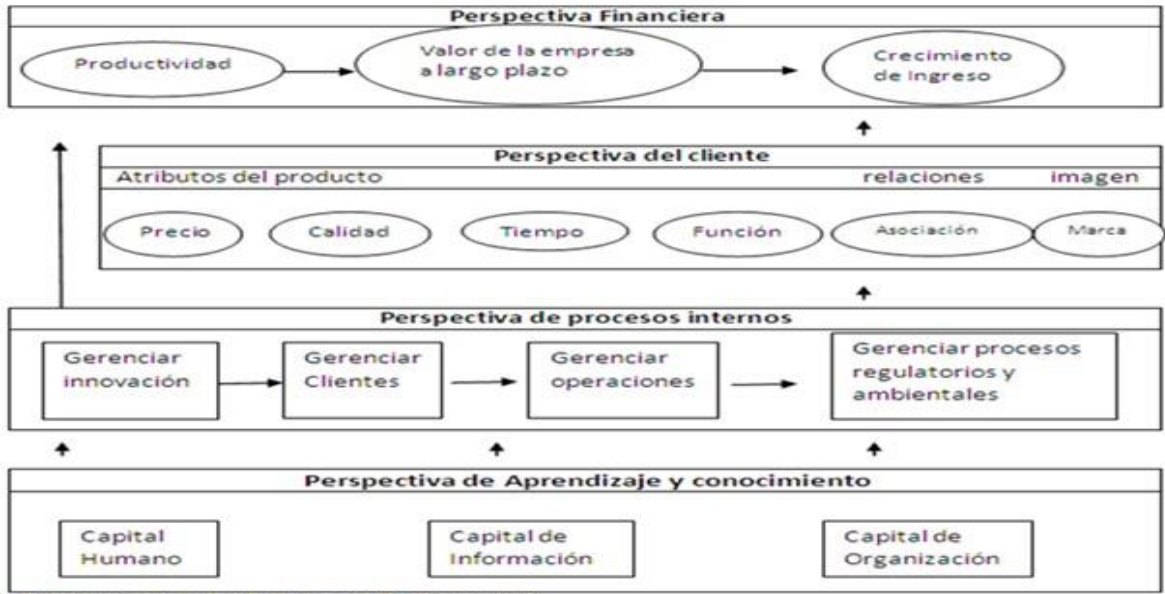
### **2.2.6.10. Mapa estratégico del Balanced Scorecard o CMI**

En su libro Mapa Estratégico (2004), Kaplan y Norton ofrecen un esquema para la elaboración de los mapas estratégicos, el cual se resume en esta sección. Hacer uso de la propuesta de valor al cliente y de la cadena de valor según las características genéricas como principales conceptos de apoyo. En la perspectiva de accionista Kaplan y Norton presentan un esquema simple que supone la validez general, (Frances, 2006, págs. 245, 246, 247).

El objetivo último es la creación de valor a largo plazo para los accionistas. Este se apoya en los objetivos de crecimiento de ingresos y de mejora de la productividad en el modelo Balanceado, se consideran seis fines de los accionistas, lo cual permite elaborar mapas estratégicos realistas. El planteamiento de Kaplan y Norton se centra en concepto de valor: valor para los accionistas, valor para el cliente, proceso que crean valor, y activos intangibles que apoyan esa creación de valor.

En la perspectiva de clientes los objetivos se refieren a los atributos del producto, de acuerdo con la propuesta de valor. Para Kaplan y Norton la propuesta de valor es el centro de la estrategia. Para el cliente el valor de un producto es el monto que está dispuesto a pagar por él de acuerdo con su percepción de la utilidad que le reporta. El valor es creado a partir de tres elementos, el producto mismo, su imagen y las relaciones del cliente con la empresa. El producto, sea un bien o un servicio, tiene como atributos la función, la calidad, el precio, y el tiempo. Recapitulando, la función se refiere a las características del diseño del producto. La calidad a su desempeño en relación con las expectativas del cliente. El precio incluye las condiciones de pago, y el tiempo representa el que el cliente dedica a la búsqueda, la espera por el producto y la adquisición del mismo.

ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO DE KAPLAN Y NORTON (2004)



Fuente: adaptado de Kaplan y Norton 2004  
**Figura N°4:** Modelo del mapa estratégico

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

## 2.2.7. Indicadores integrales de gestión

### 2.2.7.1. Indicadores

Mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía (por ejemplo, el índice de precios, vivienda iniciada, producto nacional bruto, gasto de inversión), (Gispert, 1999, pág. 269).

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño, (Frances, 2006, pág. 54).

En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permite medir el logro de estos. A continuación de enumeran las principales categorías según su forma de medición:

- ☉ **Cuantitativos simples:** son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo del número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.
- ☉ **Cuantitativos compuestos:** (fórmulas) son indicadores cuya escala de medición tiene cero absolutos o tiene cero relativo y están confirmados a partir de indicadores simples o compuestos con los cuales se relacionan través de una fórmula. Por ejemplo Gasto Total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- ☉ **Cuantitativos ordinales:** son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de mayor a menor. Por ejemplo calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- ☉ **Cualitativos nominales:** son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenado de menor a mayor. Por ejemplo sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

#### 2.2.7.2. Metas

Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de mediciones del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- ☉ Cantidad
- ☉ Unidad de medida
- ☉ Fecha (tiempo de consecución)

En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados, la meta imprime dirección al comportamiento de la organización; esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el control de gestión se puede utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos, (Frances, 2006, pág. 56).

Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando

ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente, (Norton & Kaplan, 1996, pág. 276).

### **2.2.7.3. Modelo para diseñar indicadores**

El modelo que se describe a continuación establece unas cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema. El valor que un indicador debe alcanzar y que se fija para evaluar el desempeño del sistema será determinado en cada caso de acuerdo con las circunstancias particulares en los cuales opere el sistema, (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 55).

### **2.2.8. Iniciativas Estratégicas**

Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción. Los directores eliminarán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando, (Norton & Kaplan, 1996, pág. 277).

#### **2.2.8.1. Iniciativas**

Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denomina iniciativas. Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se puede mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad, (Frances, 2006, pág. 56).

## **2.2.9. Balanced Scorecard en las entidades públicas**

Las empresas del sector público y privado ecuatoriano se ve abocado por la necesidad de usar herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para la correcta toma de decisiones que vinculen las actividades diarias con la consecución de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional siendo el Balanced Scorecard o cuadro de Mando de Integral herramienta gerencial propuesta para solucionar los problemas citados.

En el Ecuador se ha implementado el Balanced Scorecard en contadas organizaciones debido al alto costo que esto implica sin embargo los beneficios que brinda a la organización son múltiple y se justifica el empleo de recursos económicos asignado para su implementación.

Entre las pocas empresas ecuatorianas que han adoptado el modelo del BSC para medir su gestión y que se tiene referencia son:

- ☉ Empresa Eléctrica Regional del sur S.A (EERSSA) Loja – Ecuador.
- ☉ Implementación del sistema de gestión Balanced Scorecard en la empresa Servicreat empresa comercial y de servicios informáticos.
- ☉ Aplicación del Balanced Scorecard en el instituto de seguridad social de las fuerzas armadas.
- ☉ El Balanced Scorecard aplicado en la gestión de Mantenimiento en Ecu electricidad.
- ☉ Escuela superior politécnica de Chimborazo ESPOCH

### **2.2.9.1.Perspectivas del Balanced Scorecard o CMI en las entidades públicas**

#### **2.2.9.1.1. Perspectiva financiera**

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. He hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este aspecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos, (Norton K. &., 2000, pág. 68).

#### **2.2.9.1.2. Perspectiva de la comunidad**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado, (Norton K. &., 2000, pág. 68).

#### **2.2.9.1.3. Perspectiva de procesos internos**

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de feedback, (Norton K. &., 2000, pág. 69).

#### **2.2.9.1.4. Perspectiva de innovación y organización**

esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, p. 8). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías, (Norton K. &., 2000, pág. 69).

#### **2.2.9.1.5. Perspectiva de gobernabilidad**

Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy día, con la facilidad de difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén

formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en el seno de la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas gubernamentales, (Norton K. &., 2000, pág. 70).

#### **2.2.9.1.6. Perspectiva del marco legal**

En este ámbito están incluidos los condicionamientos vinculados entre otros, a la ley presupuestaria, que distribuye los recursos disponibles entre las distintas áreas de actuación del gobierno y autoriza el gasto, al régimen jurídico de los funcionarios públicos, así como a las normativas relativas a la adquisición de bienes y contratación de servicios. Tales ejemplos representan cuestiones originalmente ligadas, respectivamente, a las perspectivas Financiera, de Innovación, formación y organización, y de Procesos internos, las cuales han sido transferidas a esta perspectiva independiente para destacar el carácter restrictivo del Marco legal respecto a la gestión pública, y que condiciona las iniciativas relativas a las demás perspectivas del modelo, (Norton K. &., 2000, pág. 70).

#### **2.2.9.2. Un nuevo diseño de perspectivas del BSC para municipios**

Las perspectivas del Balanced Scorecard en las instituciones públicas (municipios) consisten en cinco ejes principales que son:

- 🌀 Perspectiva de la ciudadanía (misión social)
- 🌀 Perspectiva de la responsabilidad social
- 🌀 Perspectiva de la institucionalidad y gestión interna
- 🌀 Perspectiva de desarrollo humano y organizacional
- 🌀 Perspectiva económica y financiera

##### **2.2.9.2.1. Perspectiva de la comunidad (visión social)**

En esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio a la comunidad en general, tomando en cuenta que Ecuador es un país plurinacional y la interculturalidad existente en el cantón, que claramente lo define en el objetivo número 8 del plan nacional de desarrollo “afirmar y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”, las obras ejecutadas y las relaciones



interpersonales se deberá enfocar de manera íntegra ya que en el cantón existe la interculturalidad, con el fin de lograr el *sumak kawsay* de manera que perciben la comunidad y lo resumen en la satisfacción o no a la administración municipal, por ende los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los dichos resultados con el fin de fomentar la satisfacción de los servicios.

Así como la satisfacción de los ciudadanos guamoteños mediante la ejecución de proyectos que mejoren su calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas. Sin embargo debido a ser un cargo político existirán diferentes grupos de interés que no están de acuerdo con nada de lo planificado ni lo ejecutado.

A partir de datos de diferentes aplicaciones hacen una especial referencia al indicador de satisfacción del ciudadano como muestra de resultado de la obtención del servicio. Si bien esto es una muestra eficiente de la aceptación de la administración actual. Las estrategias que se desarrollan como parte de los procesos internos del GAD se verán reflejadas en esta perspectiva.

Por otra parte, también es preciso considerar que, dada la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autonómico, provincial, local, etc.) que frecuentemente responden a intereses diferentes y en ocasiones divergentes, el gobierno desempeña una función básica de “coordinación”: coordinación entre él mismo y su partido político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos, (Guaman, 2013, pág. 163).

#### **2.2.9.2.2. Perspectiva de la responsabilidad social**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los

organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en consonancia con la misión del sector público de procurar el bien común, “es el conjunto de los Ciudadanos -la comunidad- quien se beneficia en este caso”. Otra posibilidad lógica consiste en “identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales, (Guaman, 2013, pág. 163).

#### **2.2.9.2.3. Perspectiva de la institucionalidad y gestión interna**

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

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

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Que es “para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes” . Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios, (Guaman, 2013, pág. 165).

### **Perspectiva de desarrollo humano y organizacional**

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como “Innovación, formación y crecimiento” parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, etc.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado.

“Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad”. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías, (Guaman, 2013, pág. 167).

#### **2.2.9.2.4. Perspectiva económica y financiera**

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del BSC. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor

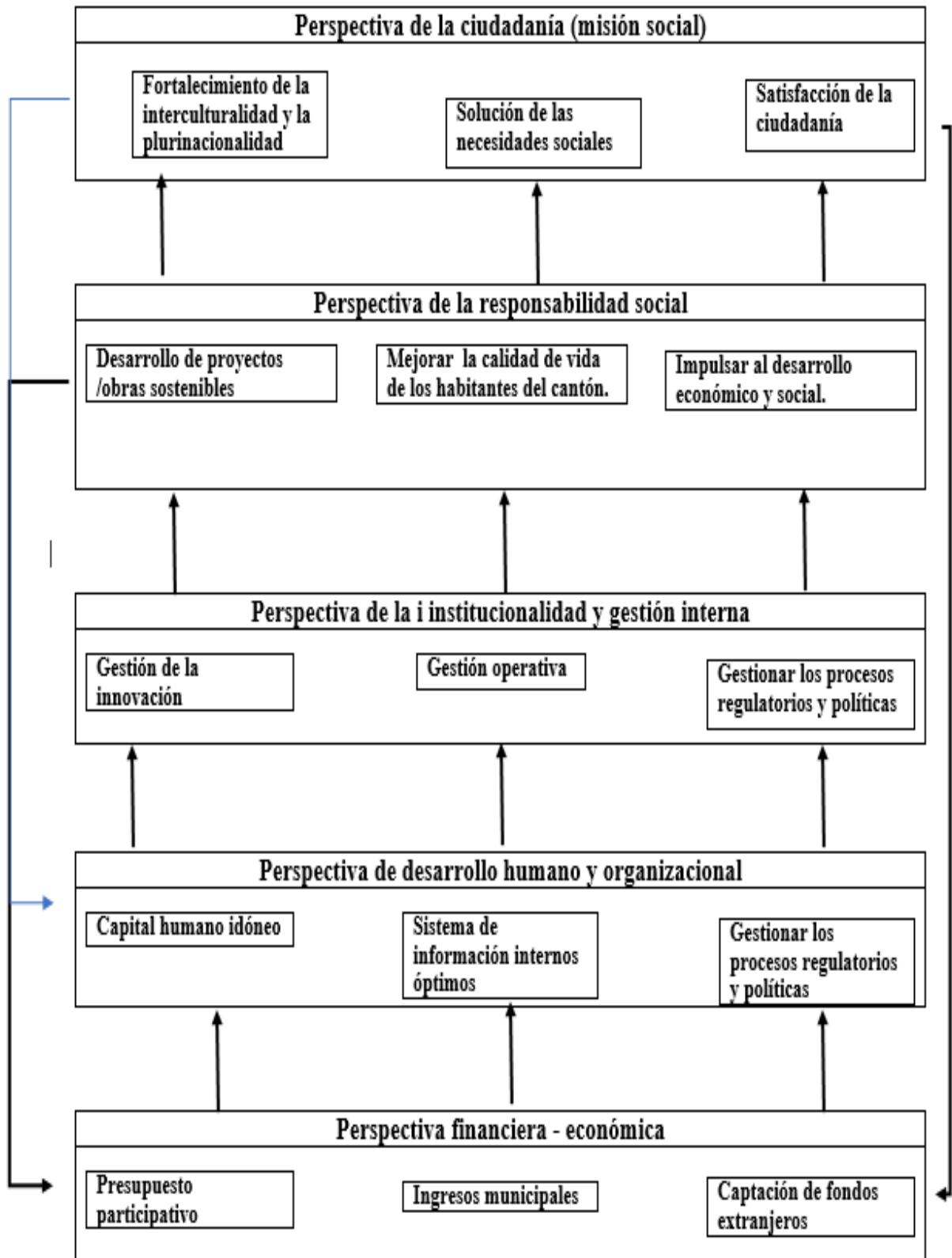
de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional. (Guaman, 2013, pág. 168).

### **2.2.9.3. Mapa estratégico del BSC o CMI en las instituciones públicas (municipios)**

ILUSTRACIÓN 6: MAPA ESTRATÉGICA PARA MUNICIPIOS



Fuente: elaboración propia

## **2.3. HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Al diseñar el Modelo de Gestión Basado en Balanced Scorecard se fortalecerá la gestión administrativa impulsando a cumplir los objetivos estratégicos propuestos por el GADMC-G, durante el periodo, 2014-2019.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- ⊗ La recopilación de datos informativos tanto interno como externo del GAD, permite realizar un diagnóstico de la situación actual.
- ⊗ El planteamiento de la metodología del Balanced Scorecard, que consiste en los 10 pasos permite desarrollar de manera fácil el BSC.
- ⊗ La formulación de la propuesta que contiene objetivos estratégicos, metas, iniciativas y responsables contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable independiente**

Modelo de Gestión Basado en Balanced Scorecard

### **2.4.2. Variable dependiente**

Fortalecimiento de la gestión administrativa

## **CAPITULO III: MARCO METOLÓGICO**

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

En la presente investigación se utilizara una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), por su combinación de datos numéricos y razonamiento, por tanto que se evidenciara la metodología cuantitativa en la tabulación de datos recopilados mediante aplicación de las encuestas así también la metodología cualitativa servirá para la identificación a través de la investigación de la realidad del GADMC-Guamote.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación descriptiva**

Se aplicara la investigación descriptiva, ya que proporciona un sistema de recopilación de información acerca de la realidad investigada en relación al problema planteado, el mismo que será desarrollada mediante la recopilación de información con la aplicación de las encuestas y su respectivo a análisis a un campo practico mediante el desarrollo de la fórmula del cálculo de la muestra entre el personal administrativo y operativo del GADMCG.

#### **Investigación de campo**

Por otro lado también la presente investigación se basara la investigación de campo por la ventaja que ofrece la investigación sobre el campo práctico, estudiando en el lugar de los hechos siendo participe de las acciones diarias, de esa manera recopilando información directamente mediante la observación directa u entrevista a los colaboradores/empleados del GADMC-GUAMOTE.

#### **Diseño de la investigación**

La investigación se realizara en la entidad pública Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Guamote, de la siguiente manera:

PASOS	
Introducción al BSC	Análisis de las perspectivas del BSC
Estudio del GAD	Confección del mapa estratégico
Estudios de las técnicas de información	
Confección del equipo de guía	Determinación de indicadores
Adiestramiento del equipo guía	Enunciación de iniciativas y responsables
Análisis interno y externo	Cuadro de mando
Determinación de objetivos estratégicos	

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo que pretendo estudiar es directamente los colaboradores del GADMCG, con una representación de 260 trabajadores entre jefes administrativos, jefes departamentales, y el personal operativo.

Por lo cual se pretende trabajar con una muestra calculado técnicamente que daría una nueva población objetiva.

#### Calculo de la muestra:

ELEMENTOS	SIMBOLOS	DATOS
Tamaño de la población	M	260
Error máximo admisible 0,05	E	0.05
Tamaño de la muestra	N	158

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

$$n = \frac{260}{(0.05)^2 (260-1) + 1} \qquad n = \frac{260}{0.6475 + 1}$$

$$n = \frac{260}{0.0025 (259) + 1} \qquad n = \frac{260}{1.6475}$$

$$n = \frac{157.81}{1} = 158 \text{ colaboradores}$$

Con el desarrollo de la siguiente fórmula podemos decir que la muestra es de 158 colaboradores, sin embargo se decidió trabajar con dos tipos de encuestas el uno para los 30 directores y jefes departamentales y para los 128 colaboradores con otro tipo encuesta. Para



lo cual se diseñara una encuesta formulada con preguntas de opción múltiple y cerrada, así también se diseñara una guía de entrevista con elementos relevantes para el levantamiento de información sobre la investigación. Por otro parte se levantara información para determinar la percepción de la ciudadanía ante la gestión actual, aplicando técnicas como el cuestionario y la entrevista a la población seleccionados de manera estratégica de las tres parroquias del cantón.

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

#### **Método**

Para llevar a cabo la siguiente investigación se utilizara el método inductivo, el mismo que ayudara a obtener mayor información de cada uno de los aspectos involucrados en el problema como son (misión, visión objetivos estratégicos a corto y largo plazo), con el fin de generar conclusiones generales, partiendo de una recolección de datos, y luego categorizando las variables del estudio.

#### **Técnicas**

En la presente investigación se va hacer uso de la técnica de la observación directa, ya que por medio de ello se podrá visualizar y presenciar cual es la situación actual del municipio de Guamate, de esa manera percibir la realidad de forma sistemática, el problema que está atravesando.

Por otro lado utilizare la técnica de la encuesta que sirviéndonos de un cuestionario por medio de preguntas cerradas y de opción múltiple, se enfocara a la obtención de información el mismo que se aplicara mediante el cálculo de la muestra de la totalidad de los funcionarios del GADMCG.

Para terminar también será utilizada la técnica de la entrevista semi-estructurada para recabar información en forma verbal lo cual se realizara a una parte de la población objetiva del estudio calculado técnicamente mediante la fórmula de la muestra, lo cual se realizara de manera aleatoria entre todo el personal del GAD, para lo cual se desarrollara una guía de entrevista que contenga preguntas relevantes para el análisis del problema.

## Instrumentos

Para la recolección de los datos se va a utilizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas, y opción múltiple, donde los encuestados seleccionan la alternativa que mejor describe su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

Entre los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

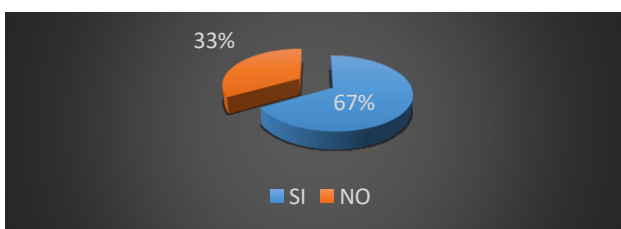
- ☉ La ficha de observación
- ☉ El registro de observación
- ☉ El cuaderno de notas
- ☉ Cuestionario de encuesta
- ☉ Guía de entrevista

## 3.5. RESULTADOS

TABLA 1: DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA

Actualmente el GADMC-G tiene definido la estructura corporativa	
SI	20
NO	10

GRAFICO 1 :DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

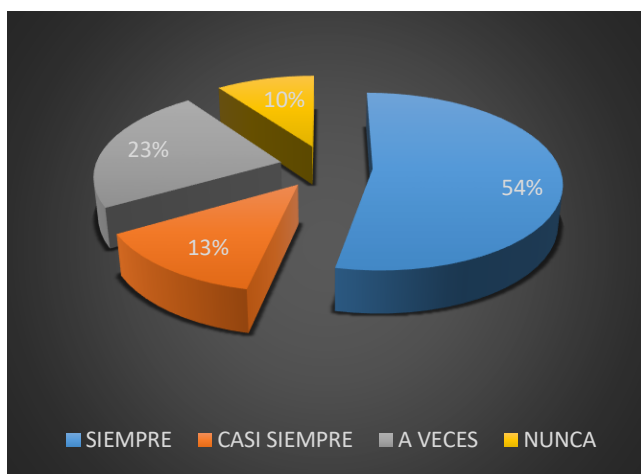
## ANALISIS:

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 67% de los colaboradores encuestados conoce la estructura corporativa, mientras que el 33% desconocen de su existencia.

**TABLA 2: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Cree Ud. que el modelo de gestión implementado en el GADMCG, ayuda a cumplir los objetivos previstos en el POA.	
siempre	16
casi siempre	4
a veces	7
nunca	3

**GRAFICO 2: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS SEGÚN EL POA**



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

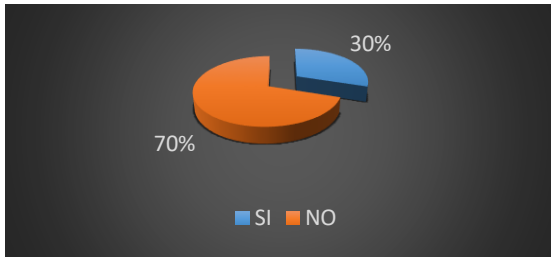
### **ANALISIS:**

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 54% de los colaboradores encuestados reconocen que el modelo de gestión implantada ayuda a cumplir los objetivos del POA, mientras que el 23% mencionan cumplir a veces, a su vez el 13% indican que el modelo de gestión implantado no ayuda a cumplir los objetivos del POA, mientras que el 10% aseguran que el modelo de gestión implantado no ayuda a cumplir los metas ni objetivos.

**TABLA 3: EVALUADORES**

Dentro de la administración actual existen evaluadores que indiquen y califiquen el esfuerzo realizado por cada dirección o departamento	
SI	9
NO	21

GRAFICO 3: EXISTENCIA DE EVALUADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

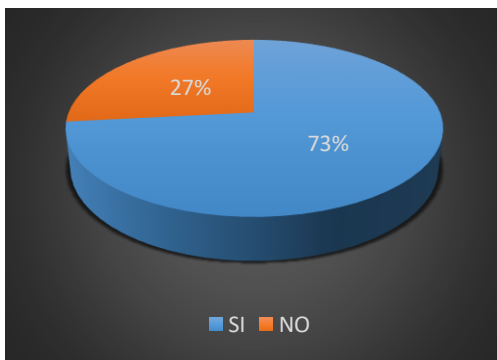
### ANALISIS:

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 70% de los colaboradores encuestados indican que no existe ningún evaluador de eficiencia de los colaboradores, mientras que el 30% aseguran que si existe.

TABLA 4: SOFTWARE DE CONTROL

Existe en el GADMCG, algún software herramienta de gestión que monitoree las actividades pertinentes según su tiempo o ejecución	
SI	8
NO	22

GRAFICO 4: EXISTENCIA DE SOFTWARE DE CONTROL DE ACTIVIDADES



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

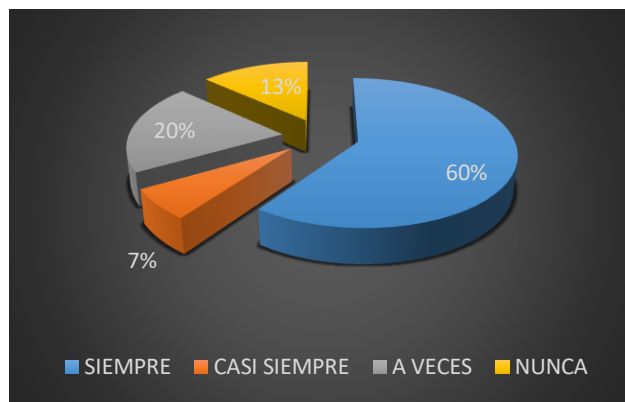
### ANALISIS

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 73% de los colaboradores encuestados indican que no existe ningún software o herramienta que de gestión que monitoree las actividades mientras que el 27% mencionan que si cuentan.

TABLA 5: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL POA

la administración actual define claramente cada uno de sus objetivos del POA, en función del tiempo y recursos	
Siempre	18
Casi siempre	2
A veces	6
nunca	4

GRAFICO 5: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS



**Fuente:** investigación de campo  
**Autor:** elaboración propia

### ANALISIS:

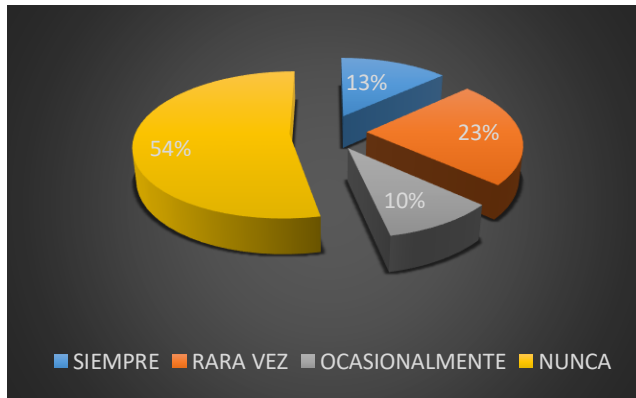
Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 69% de los colaboradores encuestados aseguran que se definen siempre los objetivos en función de tiempo y recursos, mientras que el 12%, indican que casi siempre se basa en dos factores como es el tiempo y recurso, a su vez el 15% mencionan que nunca se plantea en base de tiempo ni de recurso, por otra parte el 4%, mencionan que a veces se planifica de en base a dos factores.

TABLA 6: FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

Con que frecuencia se capacita al personal del GADMCG.	
Siempre	4

Rara vez	7
Ocasionalmente	3
nunca	16

**GRAFICO 6: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**



**Fuente:** investigación de campo  
**Autor:** elaboración propia

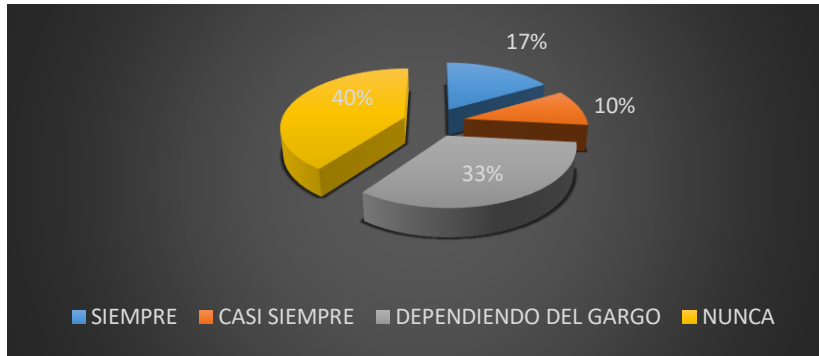
**ANALISIS:**

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 54% de los colaboradores encuestados aseguran que nunca se capacita al personal interno del GAD, mientras que el 23%, consideran que son capacitados rara vez, el 13% dicen ser capacitados ocasionalmente, el 10% del personal creen capacitarse siempre.

**TABLA 7: PROCESO DE INDUCCIÓN**

<b>Al momento de ingresar al personal al GAD, se realiza el proceso de inducción</b>	
Siempre	5
Casi siempre	3
Dependiendo del cargo	10
nunca	12

**GRAFICO 7: SE REALIZA EL PROCESO DE INDUCCIÓN**



**Fuente:** investigación de campo **Autor:** elaboración propia

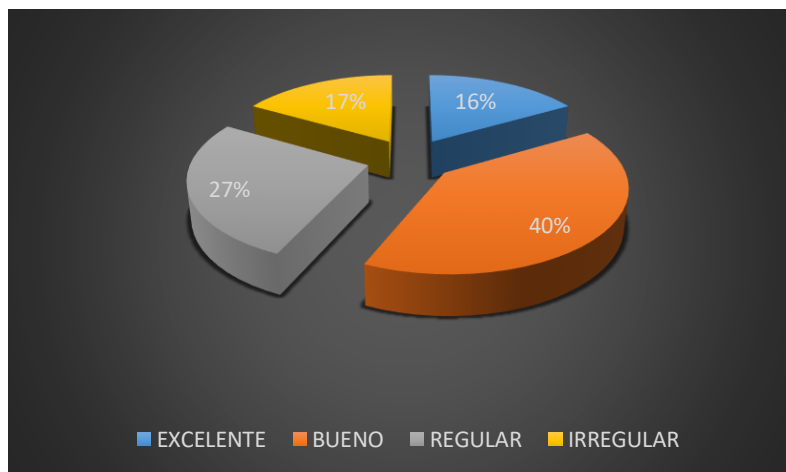
**ANALISIS:**

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 40% de los colaboradores encuestados nunca pasaron el proceso de inducción, el 33% mencionan que se realizan la inducción dependiendo del cargo, el 17% mencionan que casi siempre y el 10% aseguran que siempre se realiza el proceso de inducción a todo el personal nuevo.

**TABLA 8: CLIMA LABORAL**

Como considera el clima laboral	
Excelente	5
Bueno	12
Regular	8
Irregular	5

**GRAFICO 8: ESTADO DEL CLIMA LABORAL**



**Fuente:** investigación de campo  
**Autor:** elaboración propia

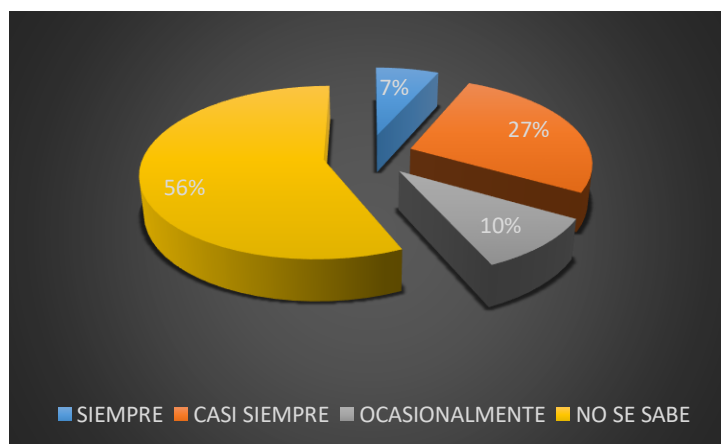
## ANALISIS:

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 40% de los colaboradores encuestados menciona que el clima laboral es bueno, mientras que el 27% creen que es regular, el 17% consideran el clima laboral de manera irregular, y el 16% consideran excelente.

TABLA 9: ESTUDIO DEL ESFUERZO LABORAL

<b>Cree Ud. Que el colaborador del GAD, da todo su esfuerzo en cada actividad que realiza</b>	
Siempre	2
Casi siempre	8
Ocasionalmente	3
No se sabe	17

GRAFICO 9 : NIVEL DE RENDICIÓN LABORAL



**Fuente:** investigación de campo **Autor:** elaboración propia

## ANALISIS:

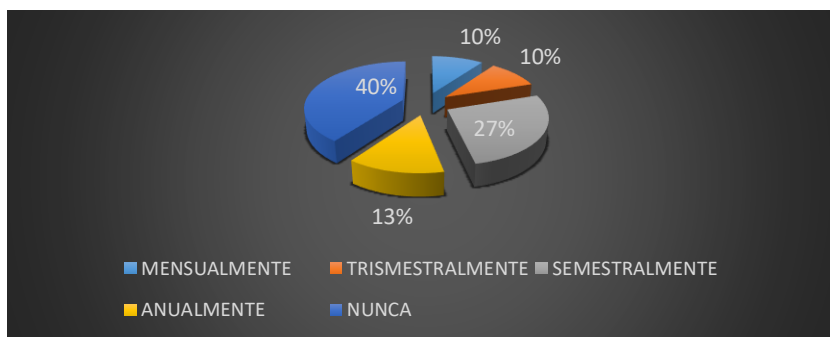
Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 56% de los colaboradores encuestados mencionan que no se puede saber su compromiso mientras que el 27% creen que el colaborador casi siempre da todo su esfuerzo, el 10% de los jefes departamentales mencionan que ocasionalmente dan lo mejor de sí y el 7% aseguran que cumplen de manera eficiente ocasionalmente.

TABLA 10: CONCURSO DE MÉRITOS



<b>Se realiza pruebas de aptitud a los colaboradores para determinar su capacidad</b>	
Mensualmente	3
Trimestralmente	3
Semestralmente	8
anualmente	4
nunca	12

GRAFICO 10: EJECUCIÓN DE LA PRUEBA DE APTITUD



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autor:** Elaboración propia

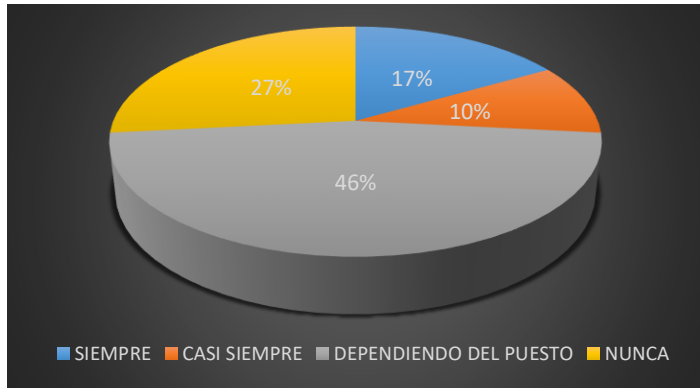
### ANALISIS:

Según la encuesta aplicada el 40% de los encuestados menciona que nunca realizan pruebas de aptitud, el 27% consideran realizar semestralmente, el 13% se capacitan anualmente, mientras que el 10% aseguran que se realizan mensualmente, así también el creen realizar las pruebas de aptitud trimestralmente al 4% de la población encuestada.

TABLA 11: INFORMACIÓN DE LOS OBJETIVOS INTERNOS

<b>Se imparten de manera general los objetivos y planes del GADMCG, al nuevo personal en el proceso de inducción.</b>	
Siempre	5
Casi siempre	3
Dependiendo del puesto	14
nunca	8

GRAFICO 11: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL GAD.



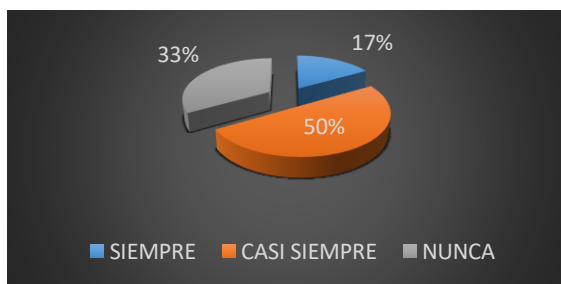
## ANALISIS

Según la encuesta aplicada en el GADMCG, podemos observar que el equivalente al 27% de los colaboradores encuestados mencionan que nunca se imparten los objetivos y planes en el momento de inducción, mientras que el 17% consideran que casi siempre se los comunica, el 46% menciona que se imparte información dependiendo del puesto y el 10% aseguran que casi siempre les informan sobre los objetivos y planes del GAD, en el proceso de inducción.

TABLA 12: EXISTENCIA DE REUNIONES

existe reuniones con el personal para impartir el avance de la gestión	
Siempre	5
Casi siempre	15
nunca	10

GRAFICO 12: RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE LA GESTIÓN



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

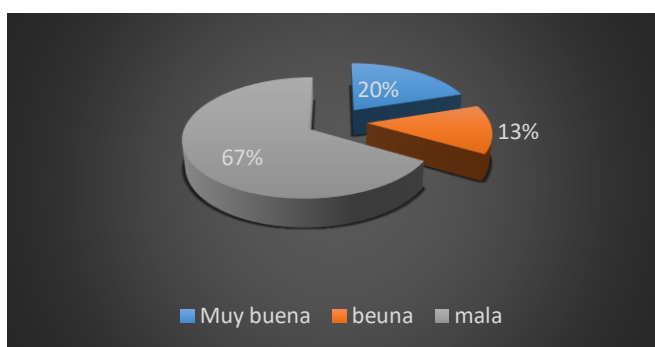
## ANALISIS:

El 50% de los encuestados afirman que casi siempre existen las reuniones mientras que el 33% creen no tener ninguna reunión, y el 17% mencionan socializar sus avances siempre.

TABLA 13: COMUNICACIÓN INTERNA

<b>Como considera la comunicación organización</b>	
Muy buena	6
buena	4
Mala	20

GRAFICO 13: NIVEL DE COMUNICACIÓN



**Fuente:** investigación de campo **Autor:** elaboración propia

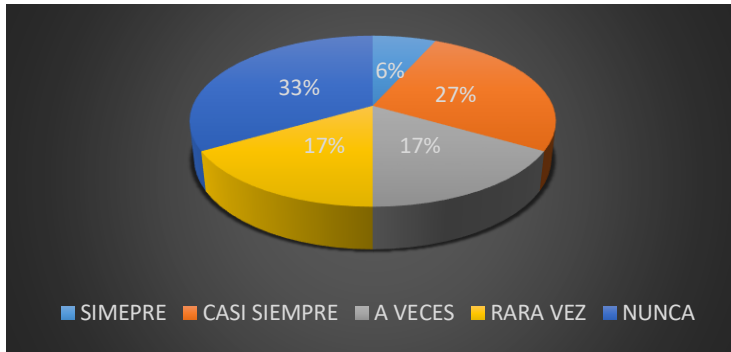
### ANALISIS:

Mediante las encuestas el 67% consideran la comunicación mala, mientras que el 20% buena, el 13% muy buena.

TABLA 14: CUMPLIMIENTO DE METAS A NIVEL DEPARTAMENTAL

<b>En el departamento/unidad que Ud. dirige cree que se cumple de manera eficiente los objetivos plantados</b>	
Siempre	2
Casi siempre	8
A veces	5
Rara vez	5
nunca	10

GRAFICO 14: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

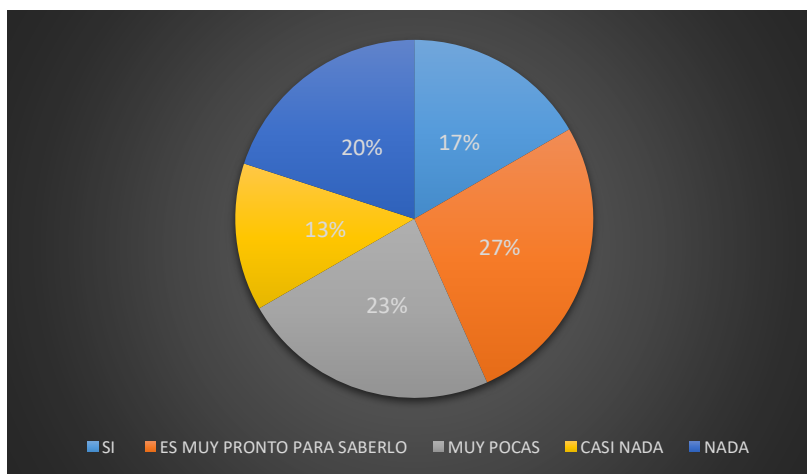
**ANALISIS:**

El 33% de los colaboradores mencionan que nunca se cumplen de manera eficiente sus objetivos, el 27% creen cumplir casi siempre, el 17% a veces, así como también el 17% rara vez y el 6% creen cumplir sus objetivos de manera eficiente.

**TABLA 15: SOLUCIÓN AL PROBLEMA**

<b>Cree Ud. que la administración actual está resolviendo las necesidades de la población</b>	
Si	5
Es muy pronto para saberlo	8
Muy pocos	7
Casi nada	4
nada	6

**GRAFICO 15: SOLUCIÓN A LAS NECESIDADES SOCIALES**



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

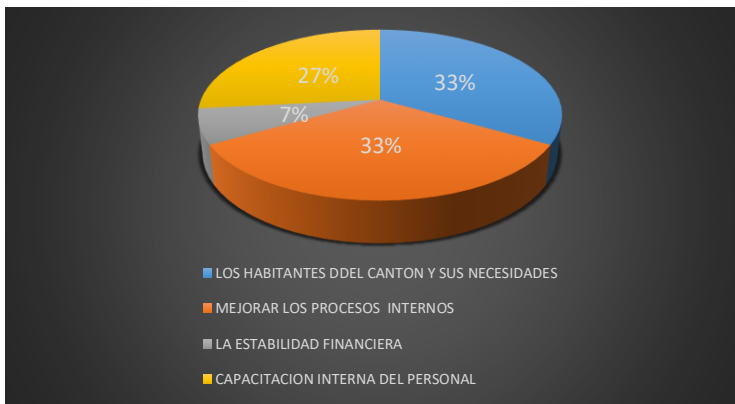
**ANALISIS:**

Según la encuesta, podemos observar que el 27% creen que es muy pronto para saberlo, el 23% que la administración actual está resolviendo las necesidades de la población en muy pocas, mientras que otro 20% de los colaboradores mencionan que no está resolviendo las necesidades, el 13% mencionan que casi no está resolviendo las necesidades, mientras que el 17% aseguran que la administración actual si está resolviendo las necesidades de la población.

**TABLA 16: DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN**

<b>La administración actual se centra en</b>	
los habitantes del cantón y sus necesidades	10
mejorar los procesos internos	10
la estabilidad financiera	2
capacitación interna del personal	8

**GRAFICO 16: ÁMBITOS EN LA CUAL TRABAJA EL GAD.**



**Fuente:** investigación de campo

**Autor:** elaboración propia

**ANALISIS:**

Según la encuesta, el 33% consideran que la administración está centrada en mejorar los procesos internos, el otro 33% en los habitantes del cantón y sus necesidades, mientras que

el 27%, en capacitación al personal interno, así también el 7% piensan en la estabilidad financiera.

### **Resultado de la entrevista:**

Con aplicación de la entrevista se procedió a conocer de una manera más detallada las percepciones de los clientes internos como externos ya que según el formato del anexo N°:5, se procedió a entrevistar al personal interno como externo a de manera que ayudo al investigador a tener la idea más clara sobre la realidad de la gestión actual.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

El modelo de gestión basado en Balanced Scorecard fortalecerá a la gestión administrativa del municipio de Guamote a través de la ejecución de los objetivos estratégicos propuestos en la siguiente investigación, para lo cual se levantó un estudio para determinar los problemas reales tanto interno como externo al GAD, cada una de las objetivos estratégicos están diseñados en base a la perspectivas del BSC, que contienen metas, indicadores, iniciativas y responsables, de manera que, cada dirección, departamento tendrán objetivos específicos que perseguir diariamente sumando a ello la alineación de la misión y visión, cosa que hasta el momento no lo ha tenido el GAD, como un segundo factor se determina como un manual de gestión, un plan de negocios lo que la ejecutivo indica cómo se debe hacer cada actividad para cumplir con la misión propuesta.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TITULO

“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE GUAMOTE, 2014-2019”.

### 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1. Introducción al Balanced Scorecard

Se procede la capacitación al personal administrativo y sus respectivos jefes departamentales del GADMC-Guamote, sobre el tema del Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica en las entidades públicas en donde se detalla sus respectivas ventajas y desventajas, el mismo que se realiza mediante una exposición especializada a la vez la entrega de documento explicativo impreso y virtual de diferentes autores que permitió profundizar los conocimientos en este modelo de gestión estratégica, cumpliendo de esa manera el siguiente orden cronológico.

LUGAR Y FECHA	ACTIVIDAD	DETALLE
Guamote, 13 de marzo del 2015, salón de reuniones 10:00h - 12:00h Y 14:00h – 16:00h	Tema:	Balanced Scorecard, ventajas, desventajas y su aplicación en las entidades públicas, también se dio en breve síntesis sobre el mapa estratégico y el CMI.
	Responsable:	Luis Ángel Muñoz Coro
	Lugar:	Salón de reuniones del GAD
	Duración:	4:00h, cuatro horas
	Asistentes	Econ. Luis Chuquimarca (alcalde) Dr. Jose Sayay (director administrativo) Ing. Luis Naula (director financiero) Lic. Rodrigo Guambo (director de recursos humanos) Tnlg. Pedro Yangol (director desarrollo local) Ing. Wandember Qespaz ( jefe departamental TIC)

Ver Anexo N°: 4, temas tratados en la capacitación al personal del GAD, sobre el BSC.

## **4.2.2. Estudio del GADMC-Guamote**

### **4.2.2.1.Datos generales**

**RAZON SOCIAL:** GADMC-GUAMOTE

**DIRECCION:** 10 DE AGOSTO Y ABELARDO MONTALVO

**TELEFONO:** 032-916-249

**RUC:** 0660000790001

**PAGINA WEB:** <http://www.municipiodeguamote.gob.ec/>

El Cantón Guamote se encuentra ubicado en la parte central del callejón interandino, al sur de Quito, a 50 Km de Riobamba, constituye el segundo cantón más extenso de los que integran la Provincia de Chimborazo.

En el año de 1.944 Guamote cristaliza su cantonización que desde hace mucho tiempo atrás se venía gestionando, para lo cual se conformó una directiva. Con esta ayuda la delegación, había conseguido el decreto de cantonización de Guamote, con fecha primero de Agosto de 1.944.El presidente de la Republica Dr. José María Velasco Ibarra, mediante el decreto No 606, Art. 1., establece: "Constituyese en la Provincia de Chimborazo un nuevo cantón con el Nombre de Guamote, que comprenderá las parroquias de Guamote y Cebadas, esta última perteneciente al cantón Riobamba y de las parroquias que el nuevo cantón crease". En la actualidad el cantón Guamote está integrado por tres parroquias: La Matriz que lleva su mismo nombre y dos parroquias rurales Cebadas y Palmira.

### **4.2.2.2.Misión**

Ser un Municipio en desarrollo permanente, sostenible, ofreciendo servicios básicos de calidad, impulsando el desarrollo local a niveles competitivos, con relaciones y trabajos socioculturales fortalecidos, conciencia ambiental y turística orientada a condiciones de vida óptima, donde la imagen del cantón, su ornato, presentación y cultura promuevan la identificación y el aprovechamiento de unidad cantonal que toma decisiones concertadas y equitativas , respetando a la pacha mama y alcanzando el buen vivir.

De lo cual para nuestra propuesta modificaremos la misión existente para alinear a las perspectivas del BSC, lo cual quedaría de la siguiente manera.



#### **4.2.2.3.Misión propuesta**

El GAD del cantón Guamote, es un gobierno autónomo descentralizado que promueve el desarrollo de los habitantes del cantón a través de la ejecución de obras que fomenten el desarrollo económico, dotación de servicios básicos de calidad proyectando a los habitantes al *sumak kawsay* “buen vivir”, para lo cual contamos con la infraestructura adecuada y el personal técnico capacitado e idóneo.

Con la siguiente misión propuesta podemos plantear objetivos estratégicos alcanzables que puedan ser evaluadas y controlados según las perspectivas del BSC.

#### **4.2.2.4.Visión**

El cantón Guamote para el año 2026 será el eje del desarrollo nacional con una producción agropecuaria, turística competitiva y sostenible que garantice la calidad de vida de sus habitantes, en un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, con una economía dinámica y solidaria.

Su población con identidad , organizada, con acceso a servicios básicos, con los más altos niveles de educación y salud del país, fomentando el respeto a los derechos humanos, la equidad social, de género y la participación inclusiva dando prioridad a niñas, niños, adolescentes, personas con capacidades diferentes y adultos mayores. Un territorio equitativo con conectividad interna, regional, nacional y mundial que impulsa su desarrollo territorial con el patrimonio tangible e intangible valorado y preservado.

La visión del GAD, se proyecta hacia el año 2026 lo cual se ha modificado tomando en cuenta los aspectos importantes del mismo y alineando a las perspectivas del BSC.

#### **4.2.2.5.Visión propuesta**

Para el 2019, ser un cantón en desarrollo a nivel nacional con una producción agropecuaria, turística competitiva y sostenible que garantice el *sumak kawsay*, en un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, con una economía dinámica y solidaria.

Se pretende alcanzar el objetivo a largo plazo que en este caso sería la visión para el 2019 con la aplicación del BCS como modelo de gestión y el cumplimiento de cada una de las estrategias según las perspectivas del mismo.

#### **4.2.2.6. Valores y principios del GAD**

- ☉ Liderazgo
- ☉ Compromiso
- ☉ Lealtad
- ☉ Compañerismo
- ☉ Trabajo en equipo
- ☉ Democracia
- ☉ Participación ciudadana
- ☉ Trabajo por resultados

Los principios y valores que se citan se tomaran en cuenta para el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos los siguientes:

- ☉ Liderazgo
- ☉ Compromiso
- ☉ Trabajo por resultados
- ☉ Lealtad
- ☉ Trabajo en equipo

#### **4.2.2.7. Caracterización del GAD-Guamote**

Es una entidad de gobierno encargado de gestionar y administrar el bien público, que atreves de una administración eficiente, transparente. Logre distribuir de manera correcta los recursos de los habitantes del cantón impulsando al desarrollo económico que mejore la calidad de vida bajo sus competencias que conjuntamente trabajaran con el gobierno provincial y el gobierno nacional.

#### **4.2.2.8.Objetivo general**

Proponer el cantón para la vida, a través de la gestión del territorio, para que la población cuente con servicios básico de calidad, movilidad universal, eficiente y sustentable, con espacios públicos seguros y suficientes, acceda a equipamiento e infraestructura que permitan el disfrute cotidiano del cantón, la garantía de un ambiente sano y saludable y en un lugar de paz y convivencia ciudadana.

#### **4.2.2.9.Objetivos Específicos**

- ☉ Ampliar la cobertura de servicios en saneamiento ambiental (agua potable, alcantarillado y residuos sólidos). Así como mejorar la calidad en la prestación de servicios.
- ☉ Promover un ambiente sano y saludable en el cantón.
- ☉ Promover la movilidad universal y sustentable en el cantón.
- ☉ Democratizar el espacio público garantizando accesibilidad y aprobación de los y las ciudadanos de los sectores urbanos y rurales de cantón.
- ☉ Mejorar la calidad de vida de la población a través de la planificación, regulación y control del uso del suelo.
- ☉ Contribuir con el desarrollo económico cantonal para el cambio de la matriz productiva en el cantón.
- ☉ Promover la conectividad cantonal.
- ☉ Fomentar la participación activa de la ciudadanía y la transparencia y rendición de cuentas de la gestión municipal.
- ☉ Implementar el sistema cantonal de prevención, protección y extinción de incendios.
- ☉ Fortalecer la institucionalidad local.
- ☉ Impulsar políticas sociales que promueven la inclusión social y económica en el cantón.

De los objetivos específicos que tiene el GAD, en la actualidad lo que tomaremos en cuenta para el diseño del modelo de gestión son las siguientes:

- ☉ Fomentar la participación activa de la ciudadanía y la transparencia y rendición de cuentas de la gestión municipal.
- ☉ Ampliar la cobertura de servicios en saneamiento ambiental (agua potable, alcantarillado y residuos sólidos) Así como mejorar la calidad en la prestación de servicios.
- ☉ Contribuir con el desarrollo económico cantonal para el cambio de la matriz productiva en el cantón.
- ☉ A partir del análisis estratégico se procederán a formular nuevos objetivos específicos ligados a las perspectivas del BSC.

#### **4.2.2.10. Objetivos estratégicos**

- ☉ Mejorar los servicios de salud y educación mediante la readecuación, construcción y equipamiento de los centros educativos y las unidades operativas de salud en las tres parroquias del cantón.
- ☉ Ampliar la cobertura del servicio de agua potable en la cabecera cantonal y sus comunidades hasta el año 2017.
- ☉ Disminuir las enfermedades infecto-contagiosas en el cantón mediante la construcción de las Unidades básicas de Salud en las Comunidades del Cantón Guamate.
- ☉ Ampliar la cobertura de las unidades básicas de salud en las comunidades del Cantón.
- ☉ Prevenir y mitigar la contaminación ambiental mediante la aplicación de normas estándares de manejo, disposición y tratamiento de residuos sólidos domiciliarios y hospitalarios.
- ☉ Los objetivos estratégicos que el GAD tiene están ligados a los objetivos específicos que han citado por lo tanto, para el diseño del nuevo modelo de gestión tomaremos nuevos objetivos estratégicos partiendo del análisis estratégico del cantón.

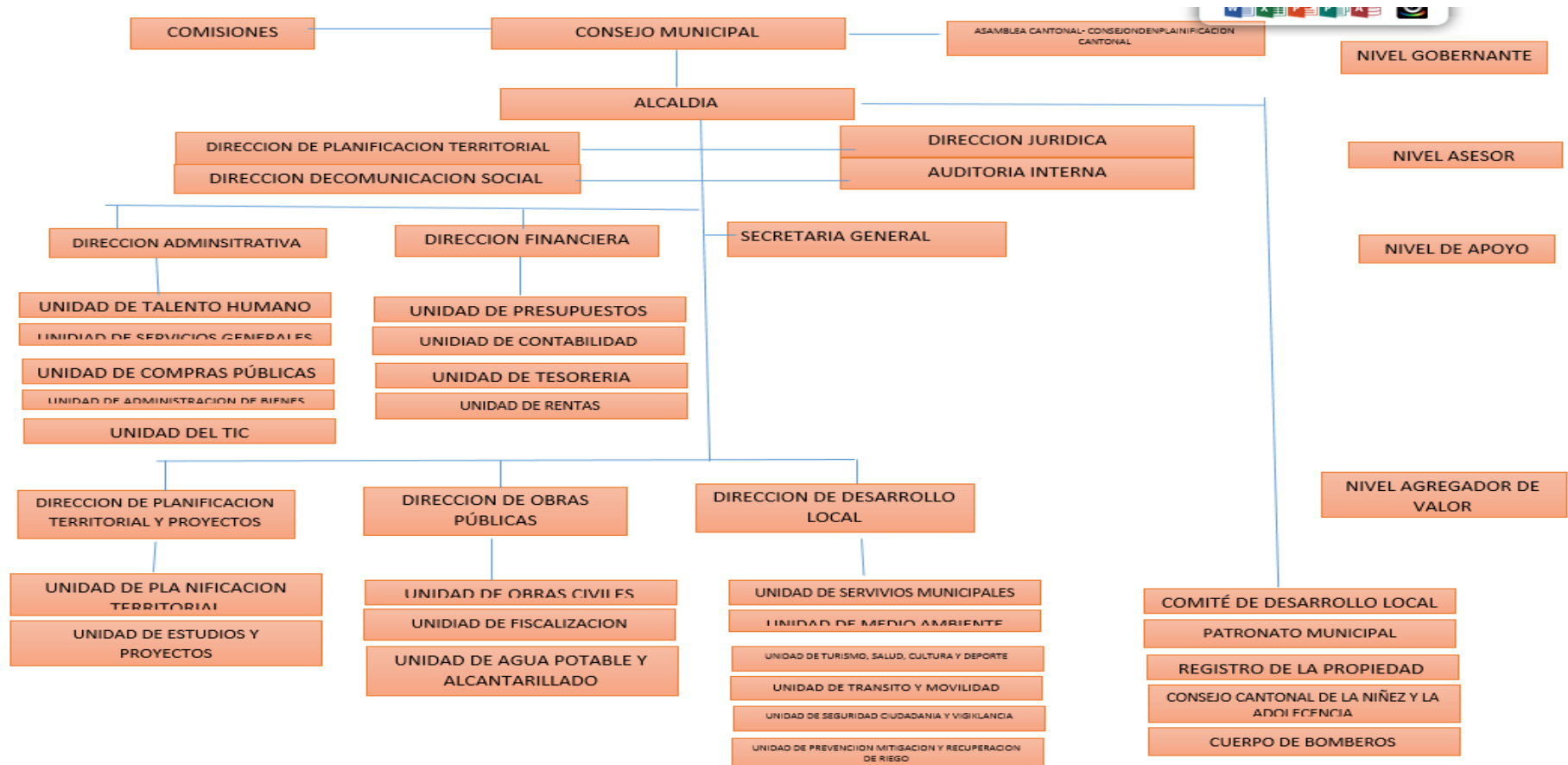
#### **4.2.2.11. Metas**

- ☉ Construcción de infraestructura física dedicada a aulas, laboratorios de computación, ciencias y dotación de material didáctico y pedagógico en las instituciones educativas del cantón en las 141 Instituciones educativas.

- ④ Ampliar los sistemas de agua potable para alcanzar una cobertura del 95% en los hogares de la cabecera cantonal y el 80% en las parroquias rurales hasta el año 2017 pertenecientes al Cantón Guamote.
- ④ Construcción del relleno sanitario y capacitación sobre reciclaje en las 17 zonas homogéneas del cantón.
- ④ Construcción de UBS en las 31 comunidades, seguimiento sobre su buen uso y capacitación sobre el saneamiento ambiental.
- ④ Conformación de un comité de ciudadanos de vigilancia, seguimiento y monitoreo ambiental en las 17 zonas homogéneas del cantón.
- ④ Las metas se diseñarán de acorde a los nuevos objetivos estratégicos formulados para el nuevo modelo de gestión en base a las perspectivas del BSC, partiendo del análisis situacional.

#### 4.2.2.12. Organigrama estructural del GAD

ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA DEL GAD-GUAMOTE



Fuente: GADMC-G

Dicho organigrama está diseñado para realizar actividades por procesos que faculta al GAD, a cumplir las metas y objetivos de manera más eficiente.

#### **4.2.3. Estudio de las técnicas de información**

Para el siguiente estudio se procede a utilizar las técnicas de información tales como:

- 🌀 Encuestas
- 🌀 Entrevistas
- 🌀 Observación directa
- 🌀 Investigación en la internet

Las encuestas se utilizaron para el levantamiento de la información no encontrada en algunos departamentos del GAD, también para conocer las perspectivas de los habitantes y sus reacciones ante la actual administración.

Siendo muy útil las entrevistas se desarrolló de manera personal a los colaboradores y ciudadanos del cantón para conocer las perspectivas personales, además la observación directa se dio durante el estudio y levantamiento de información, factores como la atención, equipamiento, infraestructura, comunicación entre otros.

El mismo para referencia procede citar anexos sobre los formatos de las diferentes técnicas utilizadas ver anexos 1-2-3

#### **4.2.4. Confección del equipo de guía**

El equipo de guía se conforma de la siguiente manera:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Ing. Carlos García</b>	Director de tesis
<b>Ing. Rosa Ponce</b>	Miembro de tesis
<b>Luis Muñoz</b>	Tesista
<b>Econ. Luis Chuquimarca</b>	Alcalde del GAD-Guamote
<b>Sñrta. Silvia Chimbolema</b>	Designada por el GAD-Guamote

#### 4.2.5. Adiestramiento del equipo de guía

El equipo de guía se mantiene continuamente adiestrada hasta el momento de presentar al GAD, el tema de tesis propuesto, ya sea mediante tutorías, información obtenida por medio de la internet, revistas, capacitación proporcionada por el tesista, el mismo que se realizó en Guamote, 13 de marzo del 2015, salón de reuniones en el horario de 10:00h-12:00h. - 14:00h-16:00h. Con el fin de tener mayor conocimiento e información sobre el tema de la investigación en curso.

Es necesario citar los materiales didácticos, como son datos bibliográficos de diferentes autores a cerca del BSC, las ventajas, sus perspectivas en una entidad pública, mapa estratégico, dirección estratégica etc.) Y las herramientas interactivas (como el ODUN cuadro de mando), cada uno de estos recursos aportan sin duda de una u otra forma para enriquecer los conocimientos para llevar a cabo el diseño del BSC como modelo de gestión.

Así también se ha realizado reuniones de tutoría de la siguiente manera:

<b>TUTORIAS</b>		
<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBSERVACION</b>
Viernes 10 de Octubre del 2014	Presentación del anteproyecto	Revisión del anteproyecto
Viernes 31 de Octubre del 2014	Revisión del primer y el segundo capítulo	Se procedió a revisar el primer y segundo capítulo indicando cambiar ciertos aspectos
Viernes 14 de Noviembre del 2014	Presentación del segundo y tercer capítulo	Se procedió a revisar e indicar sus respectivos correcciones
Viernes 28 de Noviembre del 2014	Revisión del tercer capítulo	Corrección del tercer capítulo
Viernes 12 de Diciembre del 2014	Revisión y corrección del 50%	Se procede a revisar el 50% de la tesis
Viernes 30 de Enero del 2014	Aprobación del 50% de la tesis	
Lunes 16 de Marzo del 2014	Presentación de la propuesta	Corrección
Martes 05-mayo – 2015	Revisión de la propuesta	Se procedió a revisar la propuesta donde
Lunes 18 –Mayo -2015	Corrección de la propuesta	Corrección
Lunes 25-Mayo-2015	Corrección de la propuesta	Corrección



## **4.2.6. Análisis interno y externo**

Dentro del siguiente paso procedemos analizar los principales factores externos e internos que afectan al GAD, es decir el análisis macrocentro y micro entorno así como las fuerzas que influyen en la gestión del GAD, para luego determinar el análisis mediante la matriz FODA.

### **4.2.6.1. Análisis externo**

#### **4.2.6.1.1. Análisis macro entorno**

El análisis macro entorno implica el estudio de los factores externos que afectan de manera directa e indirecta al GAD-Guamote, para lo cual procederemos realizar un estudio minucioso de los principales factores del entorno general que afectan de manera simultánea en la gestión administrativa del GAD.

##### **4.2.6.1.1.1. Factor político**

**Estabilidad política.-** En los últimos años el país ha sido testigo de una estabilidad política, siendo un factor importante en la administración del GAD, debido que influye en el desarrollo de proyectos que faculte el desarrollo económico y social en el cantón.

El Econ. Rafael Correa, presidente de la república del Ecuador proveniente del partido político PAIS listas 35, se mantiene en el poder por más de 7 años, demostrando una estabilidad política, que garantiza la elaboración de proyectos y su financiamiento para el desarrollo del cantón.

En su administración el presidente de la república se ha enfocado en cambiar la matriz productiva del país, siendo una política favorable para el cantón ya que los habitantes en su mayoría se dedican al cultivo de la tierra de manera tradicional.

Otra de las políticas del gobierno tenemos los objetivos del plan nacional del buen vivir, que se ha desarrollado para garantizar el buen vivir de los ciudadanos ecuatorianos mediante el desarrollo local a través de la elaboración de proyectos enfocados a, aprovechar y mejorar sus principales ejes económicos, así como el cambio de la matriz productiva.

**Sistema del gobierno.-** El gobierno nacional trabaja a través de sus ministerios con cada uno de las provincias y cantones, el cantón Guamote está conformado por dos parroquias rurales y una urbana comprendida de la siguiente manera.

<b>Guamote (Matriz).</b>	Se compone por sesenta y nueve comunidades, dos asociaciones y nueve barrios.
<b>Cebadas (rural).</b>	Está compuesta por treinta y cuatro comunidades, cuatro organizaciones.
<b>Palmira (rural).</b>	Conformada con cuarenta y dos comunidades, diez asociaciones, una cooperativa, dos comités, una corporación.

Cada parroquia cuenta con un presidente y sus vocales que llevan cargos políticos luego de ganar en las urnas por la votación popular, siendo uno de los factores influyentes en los habitantes del cantón ya que trabajan políticamente con la sociedad fortaleciendo de esa manera su partido político.

En la actualidad las autoridades del cantón y sus parroquias son:

CANTÓN	PARROQUIA	DENOMINACIÓN	REPRESENTANTE	PARTIDO POLITICO
Guamote	Matriz	Alcalde	Econ. Luis Chuquimarca	PAIS EN ALIANZA CON PACHAKUTIK
Guamote	Palmira	Presidente de la junta parroquial	Sñr. Miguel Marcatoma	PAIS EN ALIANZA CON PACHAKUTIK
Guamote	Cebadas	Presidente de la junta parroquial	Ab. Manuel LLumi	AMAUTA YUYAY

Según el cuadro nos indica que el movimiento político del actual alcalde es decir movimiento político alianza país listas 35, ha logrado posesionar dentro del cantón ya que cuenta con dos dignidades es decir la alcaldía y la presidencia de la junta parroquial de Palmira, siendo un factor importante en la gestión política ya que Guamote, la matriz y Palmira es donde se concentra la mayor parte de los habitantes que conforman el cantón.

**Partidos políticos presentes en el cantón.-** En el cantón Guamote en el pasado proceso electoral (Febrero 2014), se presentaron tres líneas políticas con sus representantes políticos los mismos que son:

PAIS EN ALIANZA CON PACHAKUTIK	
AMAUTA YUYAY	 <b>“AMAUTA YUYAY”</b>
JUNTOS UNIDOS POR GUAMOTE	

Por la presencia de los tres partidos políticos en el cantón la ciudadanía se ha dividido por causa de sus intereses sean directos o en común creando ambiente de rivalidad entre la población Guamoteña, e incluso ante las autoridades locales diferentes a la línea política.

Desde hace una década aproximadamente, en el cantón Guamote se ha desarrollado un importante proceso de participación social, lo que ha facilitado la transformación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón y el fortalecimiento del Parlamento Indígena Popular y del Comité de Desarrollo Local, entes que buscan la articulación de los actores públicos y privados del cantón. Las principales instituciones públicas que trabajan en el cantón son las siguientes:

INSTITUCIÓN	ÁMBITO DE ACCIÓN
Ministerio de educación y cultura	Educación básica y bachillerato
Ministerio de agricultura, acuacultura y pesca	Capacitación y asistencia técnica agropecuaria
Seguro social campesino	Salud
Ministerio del ambiente parque nacional Sangay	Manejo de áreas protegidas

GAD provincial de Chimborazo	Infraestructura vial, productiva, apoyo a la producción
Sistema nacional del agua	Adjudicaciones del agua
Ministerio de inclusión económica y social	Organización social y asistencia
Ministerio de transportes y obras publicas	Infraestructura vial
Ministerio de desarrollo urbano y vivienda MIDUVI	Programas de vivienda agua potable y alcantarillado
Jefatura política del cantón	Ejerce la representación del gobierno central

Fuente: Talleres Participativos PDOT 2011

**Leyes y normativas del gobierno.-** El GADMC-G, se sujeta a dos leyes principales donde nacen la gestión municipal como es, la constitución de la república y el COOTAD, donde señala las funciones y responsabilidades de cada dignidad y el proceso como se debe administrar, facilitando su gestión.

Que la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, crearon el sistema nacional de competencias con el objetivo de organizar las instituciones, planes, programas, políticas y actividades relacionadas con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno guardando los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad.

Con el siguiente análisis podemos analizar las posibles amenazas y oportunidades que la reflejaremos de la siguiente manera:

CONNOTACIÓN	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Estabilidad política</li> <li>⊗ Políticas de gobierno favorables en el mejoramiento de calidad de vida de los habitantes</li> <li>⊗ Posicionamiento del movimiento político en el cantón de la actual administración</li> <li>⊗ Presencias de los ministerios del gobierno en el cantón</li> <li>⊗ Presencia de organizaciones, parlamentos y asociaciones estructuradas en el cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Rivalidad política entre los habitantes del cantón</li> <li>⊗ Cumplir con las leyes y reglamentos del estado</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6.1.1.2. Entorno económico

El Cantón Guamote es uno de los cantones con el nivel de pobreza más alta, los habitantes del cantón se dedican en su gran mayoría a la producción agropecuaria de baja calidad, comercialización de productos al por menor y otros servicios en pequeña escala.

En lo que se corresponde a la producción agropecuaria los productos más cultivados son:

- ☉ Cebada
- ☉ Papa
- ☉ Haba
- ☉ Maíz
- ☉ Lenteja
- ☉ Chocho

De lo cual separan un porcentaje pequeño para el consumo propio y el resto destinado a la venta, por ser productos de baja calidad el precio de venta también es bajo, los principales productores sacan sus productos al mercado de Guamote, donde los productos son aprovechados por los intermediarios adquiriendo a un precios inferior y el mismo producto horas después lo venden en un precio mayor de esa manera afectando la economía del productor, en muchos de los casos no cubren los costos de producción debido a la falta de organización y centros de acopio por parte de los agricultores del cantón, falta de control de precios en los principales mercados del cantón para poder eliminar la especulación de precios, el gobierno nacional según los objetivos del plan nacional de desarrollo en el objetivo número dos menciona, Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos, específicamente los literales 2.11c, Crear y fortalecer mecanismos justos de encadenamiento productivo de la agricultura familiar campesina y medios alternativos de comercialización, promoviendo y fortaleciendo la asociatividad y la soberanía alimentaria, con principios de igualdad, equidad y solidaridad. 2.11g, Mejorar los niveles de productividad de la agricultura familiar y campesina y demás sistemas agro productivos mediante sistemas de producción que respeten la naturaleza y la pertinencia cultural. 2.11i, Abrir y garantizar canales de exportación para los productos de la agricultura familiar y campesina, aprovechando la demanda global de

productos alimenticios, 2.11h, Garantizar el acceso, el uso y el intercambio de semillas locales de calidad en todo el territorio nacional y promover el uso de biotecnología con pertinencia cultural y geográfica. Siendo así que el gobierno central apoya al cambio de la matriz productiva, fomentando el desarrollo de sus habitantes y facilitando a generar proyectos que abarquen los objetivos del plan de desarrollo para su respectivo financiamiento.

Mientras que en la pecuaria se dedican a criar el ganado vacuno lechero criollo y también los de las especies menores, en lo que se refiere a las habitantes de la parroquia cebadas se dedican a la elaboración de quesos por su viabilidad por la existencia de la materia prima el mismo que no están operando adecuadamente con la tecnología debida.

Sin embargo todas las iniciativas emprendedoras no cuentan con respuestas de fortalecimiento y apoyo ya sea técnico ni financiero para que puedan desarrollarse de manera sostenible generando ingresos que a corto, mediano y largo plazo, estos pueblos se vuelvan independientes y sean partícipes en el desarrollo del cantón.

**Población económicamente activa.-** De acuerdo a los datos otorgados por el INEC 2010, se ha establecido que la población indígena es predominante en las zonas que comprende en el Cantón Guamote, con el

94,43% de participación dentro de la PEA cantonal, y en un 98,30% para el desarrollo de la principal actividad económica, en cambio el 5,57% está distribuido entre la mestiza, blanco, negro y mulato.

Con la publicación de los datos oficiales del Censo de Población y Vivienda 2010, la Población Económicamente Activa del Cantón Guamote a partir de los 10 años de edad en adelante, indicando que existe en el cantón el masivo trabajo infantil, la Economía Local es la más empleada para el desarrollo sustentable de la economía de las familias en las comunidades, por el cual la Parroquia Matriz participa con el 42,68%, la Parroquia Palmira con el 21,78% y la Parroquia Cebadas con el 13,62%

**Inversión externa/privada.-** La inversión extranjera se evidencia con la presencia de las organizaciones no gubernamentales las ONG's, que trabajan en el cantón para el mejoramiento en calidad de vida en especial en el desarrollo de la niñez y la adolescencia

organismos como PDA, compasión internacional, creciendo con nuestros wawuas, entre otros.

En relación a la inversión privada es casi nulo, debido a la falta de información económica del cantón y la capacidad de gestión de las autoridades locales no se ha podido contar la inversión privada.

Luego del siguiente análisis podemos determinar los principales factores:

<b>CONNOTACIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de la matriz productiva</li> <li>• Mayor participación en el desarrollo de la economía del género femenino</li> <li>• Presencia de microempresas manufactureras en el cantón</li> <li>• Presencia de ONG,s en el cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización y centros de acopio por parte de los agricultores del cantón.</li> <li>• Producción agropecuaria de baja calidad</li> <li>• Explotación de ganado vacuno de baja calidad</li> <li>• Falta de apoyo técnico y financiero en las iniciativas de actividades emprendedoras</li> <li>• Masivo trabajo infantil</li> <li>• Salida de divisas a otros cantones y provincias</li> <li>• Uso excesivo de fertilizantes químicos en la producción agraria</li> <li>• Falta de inversión privada</li> <li>• Bajo nivel de desarrollo económico</li> </ul>

#### **4.2.6.1.1.3.Factor social-cultural**

**Población demográfica.-** Según el resultado del censo de población del año 2010, el Cantón Guamote cuenta con 45.153 habitantes, de los cuales 22.974 son mujeres, que representa el 50,89% y 22.179 son hombres que asciende al 49,11%.2, con un crecimiento anual del 2.8%.

Mientras que la cantidad de habitantes por Parroquias se distribuye de la siguiente manera: 8 218 corresponde a la Parroquia Cebadas que representa el 18,21%, Matriz 24638 que en porcentajes asciende a 54,56 y la Parroquia Palmira con 12 297que representa el 27,23%.3.

#### **Población por sexo en el Cantón Guamote**

Cantón Guamote	2001	2010
Población total	35210	45153
Población urbana	1912	2648
Población rural	33298	42505
Población hombres	16890	22179
Población mujeres	18320	22974

Fuente. INEC censo 2001-2010

La Matriz tiene el mayor peso poblacional con el 54,57%, le sigue Palmira con el 27,23% personas, mientras que Cebadas con el 18,20% habitante siendo la menos poblada.

Según INEC 2010, La población se caracteriza por un grupo etareo joven que representa el 26,2% de la población total, en este rango se enmarca la población económicamente activa PEA, en esta perspectiva de clasificación la tarea se define como Jóvenes a todas aquellas personas que tienen entre 15 y 29 años, lo que conlleva a que se desarrolle más la producción y el trabajo en el cantón.

Seguido se encuentra la población infanto-juvenil de 2,2%, 24,68% respectivamente finalmente el adulto mayor (66 a más años) representa el 6,3% del total.

**Empleo y desempleo.-** En el cantón Guamote el nivel de desempleo es muy alto debido a la falta de la inversión privada y pública en el cantón, las pocas entidades generadas por la inversión privada están copadas, dando como resultado un alto nivel de migración por falta de empleo o apoyo a la iniciativa emprendedora.

**Migración.-** En el Cantón Guamote se ha evidenciado el alto nivel de migración por la falta de empleo y el apoyo en el desarrollo económico local, las principales ciudades que han migrado son:

Lugares de migración	
Riobamba	Estados unidos
Guayaquil	España
Quito	
Ambato	
Macas	

Fuente: censo 2010



**Cultura.-** El Cantón Guamote se ha caracterizado por su tradición y cultura que han sido su principal eje de turismo sus vestimentas su trayectoria, ya que son descendientes de los grandes puruhas que hoy en día se ha descendido a nivel del Cantón entre ellas tenemos los principales ejes culturales que son:

- 🌀 Feria de Guamote los días jueves
- 🌀 Carnaval de Guamote en febrero
- 🌀 Fiestas de cantonización

Que son festividades que celebran con actividades propias como:

- 🌀 Guarmitucushca
- 🌀 Gallos
- 🌀 Toros
- 🌀 Comparsas
- 🌀 Rodeos

Sin embargo las nuevas generaciones están perdiendo la identidad cultural, se ha ido cambiando las tradiciones propias por los actuales y modernos de esa manera perdiendo su esencia cultural olvidada de sus raíces y cambian sus formas de vestir.

**Educación.-** El Cantón Guamote cuenta con 141 establecimientos presentándose con dos Jurisdicciones Hispana y Bilingüe, las cuales se encuentran repartidas en un 79% de establecimientos es de la Jurisdicción Bilingüe con una población total de estudiantes de 11701 en su mayoría se encuentra en la Matriz con un 41%, la jurisdicción Hispana en un 21% contando con una población de 4172, con una mayor población estudiantil en la Parroquia Matriz con 2613 estudiantes, existe un analfabetismo del 18% siendo superior a la Provincial que presenta el 13%, dato que se refleja principalmente en las mujeres en un 62%, que son generalmente en las edades mayores de 15 años de edad, siendo muy significativas en la diferencia por sexo en promedio los hombres tienen más de un año de escolaridad con relación a las mujeres respectivamente.

## **Servicios básicos del cantón**

**Agua potable.-** Con respecto al acceso a la población a los servicios básicos se puede determinar que el

45,26% obtiene el líquido vital de la red pública de agua, y un 44,27% entubada proveniente de un río o vertiente esto representa un grave problema a la salud pública debido a que la calidad del agua de estos métodos de abastecimiento no está garantizada ni respaldada por análisis físico químicos.

**Energía eléctrica.-** La disponibilidad de energía eléctrica alcanza el 80,41% del total del cantón, mientras que 2127 Viviendas del cantón aun no cuentan con este servicio, y en su mayor parte se ubican en la parroquia la Matriz, se está iniciando con la implementación de energías alternativas como son los paneles solares en la parroquia Palmira, esta puede ser una opción en los lugares más alejados y de difícil acceso a la red pública de energía eléctrica.

**Alcantarillado.-** Según datos del censo de población y vivienda 2010 el cantón Guamote cuenta tan solamente con un 10,13% de hogares que poseen alcantarillado, y en su mayor parte (23,92%) y (19,37%), los hogares están conectado a un pozo séptico o pozo ciego, un dato preocupante es el 30,09%, divididas en: la Matriz con 1220, Palmira 1538 y Cebadas con 546 hogares, que no poseen ningún tipo de servicio higiénico o escusado lo que convierte automáticamente en un foco infeccioso, lo que conlleva a enfermedades, de toda índole y representa un problema de salud.

**Disposiciones de desechos sólidos.-** Según información recopilada en los talleres de las diferentes zonas homogéneas en el sector rural no existe recolección de basura, ni tampoco existe las formas de aprovechamiento de la misma, esto nos confirma el Censo de Población y vivienda 2010 que nos muestra que tan solo el 12,52% de hogares tienen el servicio del carro recolector y en su mayoría (69,61%) queman la basura, el 11,80% la entierran, sin tomar conciencia de la contaminación (suelo, aire, y agua.)

Por lo tanto es muy importante empezar a concientizar a la gente para que realice un manejo adecuado de la basura, ya que es muy preocupante para la salud de la gente, de manera especial para la población más vulnerable.

## Salud

**Medicina tradicional.-** La Medicina Tradicional se conserva en las comunidades existiendo un 70% de parteras, 5% de Yachaks, 12% de Curanderos Tradicionales, 9% de promotores de salud y el 3% de botiquín comunitario, recurso presente en las propias comunidades lo cual corresponde a su cultura dándose la importancia al uso de las hierbas medicinales, lo que hace más accesible y permite una intercomunicación por el idioma Kichwa.

Existencia de Medicina Tradicional en Guamote

Comunidad	N. parteras	N. yachaks	N. curanderos	N. Promotores de salud	N. botiquín comunitario
Cebadas	55	3	7	0	0
Palmira	58	6	10	13	4
Matriz	62	3	14	9	3
Total	175	12	31	22	7
%	70	5	12	9	3

Fuente: Talleres Participativos Zonales, 2013

**Desnutrición.-** La desnutrición es un problema grave entre la población del cantón Guamote, su incidencia se nota sobre todo en la población infantil. Según las estadísticas del Hospital de Guamote 2011, la desnutrición infantil aguda es de 11%, Crónica 43% y la global es de 54% en los niños menores a cinco años de edad. La desnutrición en las mujeres embarazadas es del 43%, la desnutrición global cantonal es del 46.61%. Cabe señalar que las ONG como Plan internacional y Visión Mundial han contribuido a disminuir estas tasas. Se entiende que parte de las causas que generan la desnutrición tienen que ver con la inadecuada combinación y cocción de los alimentos, la dieta de la población se fundamenta.

Ya hablando en términos porcentuales establecemos los indicadores cantonales de desnutrición y el escenario conjunto para dar solución a esta problemática.

Dentro del siguiente factor podemos concluir con el siguiente análisis:

CONNOTACION	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Potencia turística por su tradición, cultura, lugares emblemáticos</li> <li>☉ Alto nivel del crecimiento poblacional</li> <li>☉ Población Guamoteña etareo joven</li> <li>☉ Conocimientos ancestrales por parte de los habitantes en la medicina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Alto nivel de desempleo</li> <li>☉ Alto nivel de migración</li> <li>☉ Pérdida de identidad en las nuevas generaciones</li> <li>☉ Bajo nivel de educación académica en las comunidades del cantón</li> <li>☉ 44.27% de población adquiere agua entubada</li> <li>☉ 10.93% de la población total cuentan con el servicio del alcantarillado</li> <li>☉ 12.52% de la población total cuentan con el servicio del carro recolector de desechos</li> <li>☉ Embarazo en adolescencia</li> <li>☉ 54% de niños menos a 5 años desnutridos</li> </ul>
--	---

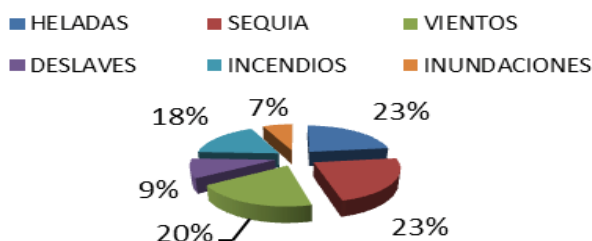
Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6.1.1.4. Factor ambiental

Entre las problemáticas que más afectan en el área de ambiente se pueden resaltar algunas, entre ellas las amenazas climáticas, la reducción del caudal del agua y la contaminación del agua, el crecimiento de la frontera agrícola en los páramos.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón, “PDOT GADMC – Guamote” en lo que corresponde al diagnóstico a través del grafico resume claramente las amenazas climáticas existentes en el cantón, que a continuación se cita:

ILUSTRACIÓN 8; FACTORES QUE AFECTAN AL CANTÓN



Fuente: PDOT

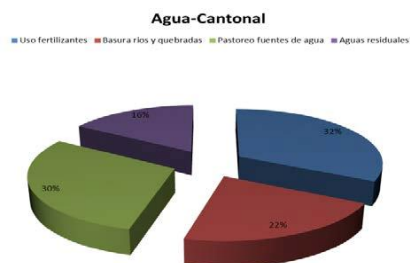
Se indica un resumen en porcentajes de los eventos climáticos de mayor ocurrencia en el cantón Guamote, obteniendo la helada y la sequía en un 23%, en tanto que los vientos fuertes un 20%, los incendios con el 18%, los deslaves en ciertas zonas han ocurrido en un 9% y las inundaciones con el 7%. De estos datos que se obtuvieron en los talleres se determina que las amenazas que más efecto adverso causan a la población son las heladas, que según los moradores de las zonas homogéneas antes se presentaban en meses determinados como en Diciembre, hoy en día ocurren en cualquier época del año, lo cual complementado con largos periodos de sequía, atentan primero contra los cultivos y esto se deriva a que no exista alimento humano ni animal, de la misma manera la insuficiente ingreso económico, el cual causa otros efectos colaterales como la migración. Los vientos fuertes representan también un riesgo natural ya que en ciertas zonas homogéneas en especial las de la parte alta, sean susceptibles a daños en los techos y caídas de paredes, esto se debe a la falta de bosques protectores en la mayoría de comunidades.

**El agua, páramos.-** En lo que corresponde a los páramos en el Cantón Guamote asciende a los 44782 has., lo cual representa el 37% del territorio cantonal, hay que tomar en cuenta que las comunidades que se hallan en la zona alta son las que poseen grandes áreas de páramos, estos generan el agua para diferentes usos en Guamote, estas son zonas frágiles deben estar dentro de un plan de conservación, mantenimiento y protección.

En el Cantón Guamote, se subdivide a las cuencas hidrográficas por prioridad alta y media, se ha identificado las micro cuencas que conforman las cuencas y por ende los sistemas hídricos del cantón. En el mismo se muestra que existe micro cuencas que dotan de agua al cantón; pero que tienen algún grado de contaminación lo cual puede causar problemas en la accesibilidad y disponibilidad del recurso a futuro.

**Impacto ambiental y contaminación del agua.-** El problema principal de la disminución del caudal disponible de agua es la destrucción de los páramos y la contaminación hídrica se ha identificado como los principales problemas de este recurso a continuación se presenta las causas.

ILUSTRACIÓN 9; CONTAMINACIÓN DEL AGUA



Fuente: Equipo técnico PDOT, 2011

Conforme lo visibiliza el gráfico citado el 32% del recurso hídrico está siendo contaminado con la utilización de fertilizantes químicos para la producción agrícola e insumos químicos en el control de plagas en las zonas de producción, por otro lado cabe resaltar que el 22% es afectado con desechos sólidos o basura en los ríos y quebradas. Así mismo es importante resaltar el daño ambiental ocasionado con el pastoreo en las fuentes de agua, con la respectiva consecuencia de reducción de los colchones de agua y contaminación con desecho animal a las fuentes de agua. Mientras que el 16% del agua es contaminado con las aguas residuales que son echados a los ríos y quebradas del Cantón Guamote.

Con el siguiente análisis estratégico podemos determinar las oportunidades y amenazas del cantón Guamote.

<b>CONNOTACIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
37% del territorio correspondiente a los paramos	Cambios climáticos Vientos fuertes en zonas altas por falta de bosques Destrucción de paramos por los habitantes del sector Contaminación del agua con fertilizantes químicos, desechos sólidos, basura, aguas servidas.

#### **4.2.6.1.1.5. Factor tecnológico**

En el Cantón Guamote la tecnología no está en su máximo esplendor ya que aún falta mucho en desarrollar tecnológicamente, detallaremos las principales empresas que brinden servicios tecnológicos.

Empresas de tecnológicas
--------------------------

Claro	Servicios telecomunicaciones	25%
Movistar	Servicios telecomunicaciones	20%
CNT	Servicios telecomunicaciones	20%
DIRECTV	Televisión pagada	10%
TV CABLE	Televisión pagada	5%
internet por cable	Servicios de internet	20%
internet por fibra óptica	Servicios de internet	5%

Fuente; PDOT

La tecnología a nivel mundial se ha desarrollado de manera sorprendente, sin embargo el ciertas partes del país aún no está en condiciones de manejar dicha tecnología siendo así que el Cantón Guamote no ha desarrollado tecnológicamente, las empresas antes mencionadas operan en el Cantón en zonas exclusivas mas no en todas las partes de Cantón, debido que no existe la cultura y la capacidad para manjar dichas tecnologías, siendo un factor importante en el proceso de desarrollo del Cantón.

Con el siguiente análisis podemos determinar las principales oportunidades y amenazas:

CONNOTACIÓN	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de negociación con empresas proveedores de tecnología que operan en el cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de desarrollo tecnológico</li> <li>• Población Guamoteña no están en condiciones de manejar dicha tecnología</li> </ul>

#### 4.2.6.1.2. Análisis Micro entorno

Para llevar a cabo una parte del análisis externo del GAD, procedemos basarnos en el modelo implantado por Porter en su modelo de las cinco fuerzas que son los siguientes.

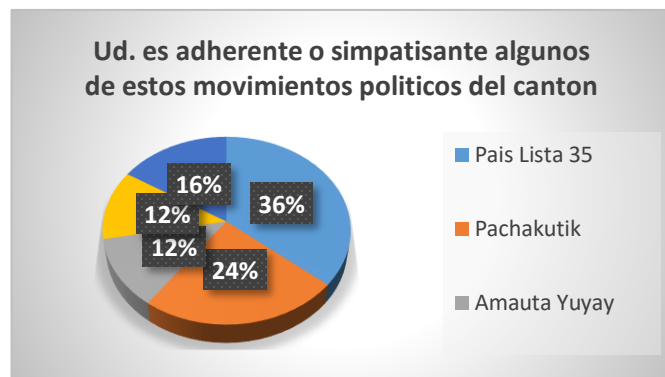
##### 4.2.6.1.2.1.Capacidad de negociación con los cliente/ ciudadanos

En el siguiente factor podemos deducir que es un poco complicado trabajar de manera coordinada y poder realizar proyectos conjuntamente con los diferentes habitantes del cantón, debido que los habitantes se encuentran organizados por su tendencia política por lo cual es

difícil de manejar, ya que por diferentes motivos son militantes de los partidos políticos que están presentes en el cantón y políticamente están en contra de la gestión actual, dificultando de manera simultánea la transparencia en la administración incluso entorpeciendo la gestión mediante difamaciones en contra de la gestión actual.

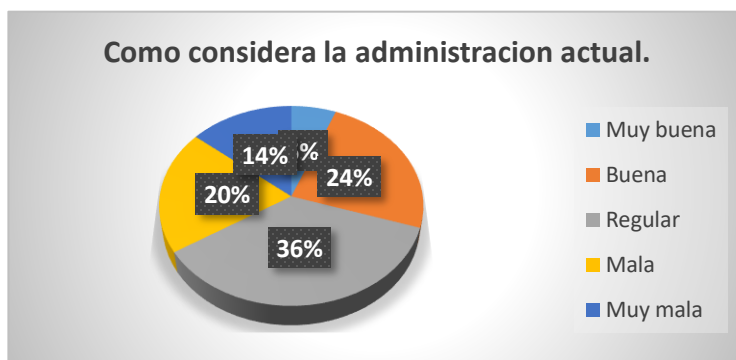
Sin embargo se ha trabajado para eliminar ciertas incertidumbres mediante las rendiciones de cuentas para esclarecer y transparentar la gestión. Por otro lado se ha reunido con los dirigentes de las comunidades para desmentir las acciones dichas por los militantes de los otros partidos políticos. Por otro lado, según el resultado de las encuestas aplicadas a los ciudadanos del cantón Guamote podemos sintetizar la información obtenida:

Por la existencia de cuatro movimientos políticos en el cantón los habitantes están divididos ya sea por interés en común o interés personales, que ven desde su punto de vista la gestión del actual alcalde, es decir en un 36% de la población encuestada pertenece al movimiento político PAIS, que respaldan la administración actual mientras que el 24% pertenecen a PACHAKUTIK, el 12% a AMAUTA YUYAY, el otro 12% a juntos unidos por Guamote, considerando que el 16% mencionan que no pertenecen a ningún movimiento político.



A partir de ello podemos determinar la percepción de la administración actual. Tomando en cuenta podemos determinar que el 36% de la población encuestada consideran la administración actual de manera regular, el 24%, mencionan que la actual administración es buena, mientras que el 20%, de la población encuestada afirman que la administración actual es mala, el 14%, consideran muy mala, mientras que el 6% perciben que la administración actual es muy buena.





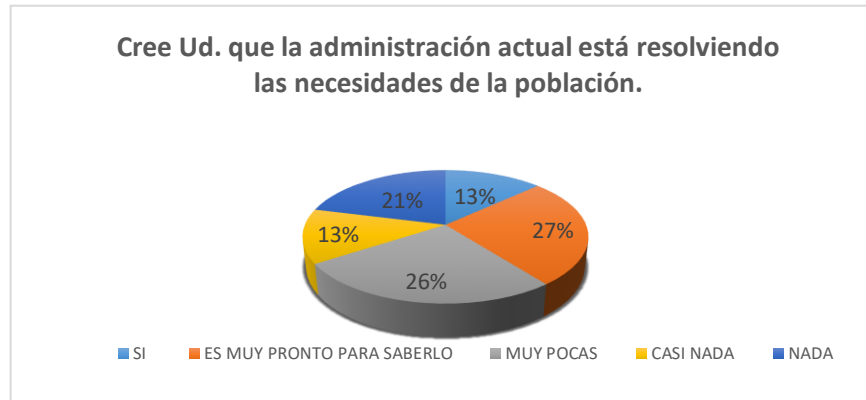
Fuente: investigación de campo

En base a ello se puede apreciar la percepción del ciudadano ante la gestión del GADMC-G que hasta el momento ha venido desarrollando varias actividades y mini proyectos con el presupuesto participativo tratando de solucionar las necesidades de la sociedad entre ellas tenemos:

- 🌀 Entrega de mochilas escolares
- 🌀 Entrega de cisternas para el mejoramiento del agua
- 🌀 Construcción de lavanderías en los hogares
- 🌀 Mantenimiento de vías
- 🌀 Entrega de ganado vacuno lechero

De esa manera enfocando a la solución de necesidades prioritarias, sin embargo no se ha podido desarrollar obras que satisfagan las necesidades básicas de los habitantes por falta de gestión, y compromiso de los colaboradores del GAD.

En relación a los resultados de las encuestas aplicadas a la ciudadanía determinan que el 27% piensan que es muy pronto para saberlo, el 26% afirman que la actual administración está resolviendo las necesidades de los habitantes de forma muy poco, el 21, mencionan que no están resolviendo ningún problema, el 13% mencionan que casi nada y el 13% aseguran que si están resolviendo las necesidades de la sociedad, sin embargo dentro del siguiente análisis se debe considerar mucho del encuestado ya que por sus tendencias políticas opinan en favor o en contra de la administración actual.



Fuente: investigación de campo

#### **4.2.6.1.2.2.Capacidad de negociación con los proveedores / estado**

Las instituciones públicas en si dependiente del gobierno central manejan de forma transparentes todas las adquisiciones que se realizasen y las relaciones comerciales que existan con dichos proveedores, lo cual deben cumplir la normatividad del gobierno central el mismo que será manejado a través de la plataforma de las compras públicas, dichos proveedores deberán presentar sus proformas de productos , donde la unidad de compras públicas selecciona mediante concurso con un mínimo de tres proformas y la mejor será la ganadora.

Por otro lado como proveedor también nos enfocamos en el gobierno central, ong's y los mismos habitantes del cantón ya que proveen de manera simultánea recursos financieros que promueven de desarrollo del cantón, sin embargo no se ha trabajado de manera coordina con dichos proveedores por falta de comunicación o falta de proyectos que vinculen la conectividad con diferentes proveedores, debido a la incapacidad de generar proyectos que faciliten el financiamiento de los dichos proveedores y fomenten el desarrollo del cantón.

#### **4.2.6.1.2.3.Amenaza de entradas potenciales/ nuevos líderes políticos**

En el siguiente factor analizamos los líderes políticos presentes en distintas dignidades en el cantón ya que son una amenaza constante, principalmente las autoridades que no son de la misma línea política en este caso el presidente de la junta parroquial de cebadas representante y líder político de AMAUTA YUYAY, así también los nuevos líderes que están vinculando

a los partidos políticos diferentes a la línea política de la actual administración en relación a ello no se ha hecho nada al respecto para poder bloquear su gestión que a través de empresas privadas u organizaciones no gubernamentales van desarrollando proyectos al servicio de la comunidad, de esa manera popularizando, promocionando al partido político perteneciente.

#### **4.2.6.1.2.4.Amenaza de productos o servicios sustitutos/ amenaza de entidades diferentes al GAD.**

La complejidad de la política, el manejo de su interés común han dividido en dos grupos la misma tendencia política de la actual administración, siendo una amenaza por parte del otro líder político que está vinculado con las instituciones del gobierno como es el MAGAP, la gobernación de Chimborazo entre otros que restringen ciertas actividades, convenios, por parte del actual alcalde con el propósito de ganar popularidad por medio de las instituciones representadas, considerando una amenaza ya que la actual administración no puede trabajar íntegramente con el MAGAP, más bien el representante y líder político de la misma tendencia, desarrolla actividades vinculadas al MAGAP, y trabaja con los habitantes del cantón y el apoyo del gobierno central.

Por otro lado entidades no gubernamentales, empresas privadas entre otras trabajan en el cantón en área de desarrollo económico y social representado por líderes de las comunidades que serían una oportunidad para atar a la gestión del gobierno mediante convenios u otras actividades que vinculen el objetivo principal y su razón de ser, hasta ahora trabajan bajo sus propias objetivos e interés propios.

#### **4.2.6.1.2.5.Rivalidad entre competidores/ rivalidad entre tendencias políticas**

La rivalidad entre las tendencias políticas es evidente en el cantón, por motivos de sus principios, valores, objetivos e intereses en común han dividido a los habitantes del cantón en grupos denominados militantes y adherentes a diferentes partidos políticos que hoy en día trabajan mancomunadamente con sus líderes políticos, parcialmente en contra del otro partido político, siendo un factor influyente en los resultados de la gestión municipal.

La actual administración tiene una ventaja competitiva en relación a los otros partidos políticos ya que el líder máximo en este caso el presidente de la república es de la misma

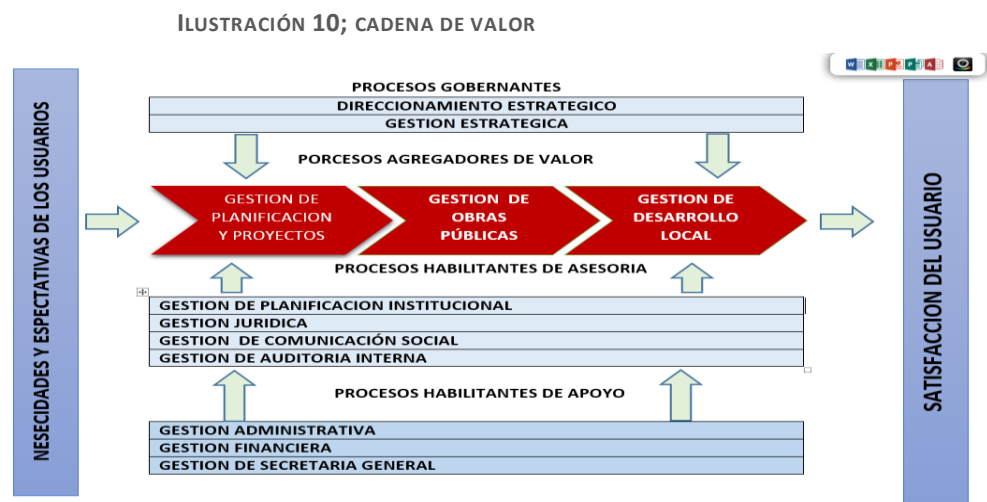
línea política del actual alcalde, fortaleciendo su gestión ya que cuenta con el total respaldo del gobierno central. Con el siguiente análisis podemos determinar las principales oportunidades y amenazas que detallaremos en el siguiente cuadro.

CONNOTACIÓN	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización con los dirigentes de las comunidades sobre la gestión administrativa</li> <li>• Selección de proveedores</li> <li>• Gestión con organismos internacionales</li> <li>• Coordinación con el gobierno provincial y central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población Guamoteña organizada por sus tendencias políticas diferentes al de administración actual</li> <li>• Poder parcial de otro movimiento político</li> <li>• División de Adherentes del mismo movimiento político</li> <li>• Inexistencia de formulación y ejecución de proyectos sostenibles que solucionen los problemas socioeconómicos en el cantón.</li> <li>• Bajo presupuesto anual</li> </ul>

#### 4.2.6.2. Análisis interno

Para continuar con el diagnóstico interno del GAD, procedemos a estudiar los siguientes factores para determinar los objetivos estratégicos.

##### 4.2.6.2.1. Cadena de valor del GAD



Fuente: investigación de campo

#### **4.2.6.2.1.1.Gestión municipal**

En relación a la gestión municipal se puede decir que el GADMC-G, trabaja bajo sus competencias designadas por el gobierno central, las mismas que serán coordinadas con el gobierno provincial, con el objetivo de solucionar las necesidades básicas insatisfechas en el cantón así como la eficiente distribución del presupuesto participativo a los ciudadanos guamoteños.

El cantón Guamote cuenta con tres parroquias, matriz, Palmira y cebadas las mismas que están representadas por un líder político, el GAD, cantonal debe coordinar el trabajo conjunto con las autoridades de las parroquias.

En su primer año de gestión se ha podido establecer lineamientos entre las direcciones del GAD, para poder trabajar de manera conjunta, se ha implementado nuevos equipos para la administración eficiente, así como la reinstalación del sistema de información tecnológica con el objetivo de implementar el sistema QUIPUX, en lo que se refiere a la estructura funcional del GAD, está compuesto por cinco direcciones los mismos que tienen el lineamiento directo con el alcalde.

En lo que se refiere al primer año de gestión no se ha podido realizar proyectos, ni captación de fondos exteriores, se viene trabajando con los distintos convenios que el GAD, contaba en la administración anterior.

El GAD, para su desempeño óptimo trabaja bajo cinco direcciones las mismas que son:

- ④ Dirección de planificación y proyectos
- ④ Dirección de obras publicas
- ④ Dirección administrativa
- ④ Dirección financiera
- ④ Dirección de desarrollo local

Cada una de sus direcciones con sus equipos de trabajo para poder cumplir con las responsabilidades del GAD.

#### **4.2.6.2.1.2.Formulación y elaboración de proyectos**

Para la elaboración de proyectos que sean ejes de desarrollo social y económico existe una dirección de planificación y proyectos en el GAD, el cual en su primer año de gestión no ha podido concretar ningún proyecto sin embargo se ha propuesto dos grandes obras para este año como es la.

- ☉ Construcción de una terminal
- ☉ Construcción de un mercado mayorista

#### **4.2.6.2.1.3.Presupuesto anual**

Para el año 2015 el gobierno nacional ha asignado \$7'612.781.21 dólares, para la ejecución de obras bajo las competencias del municipio el mismo que fue asignado según el art. 272 de la constitución de la república, dentro de las diferentes recaudaciones municipales cuentan con \$1'967.163.79 dólares que suman al presupuesto participativo, siendo un total de 9'579.945,00 dólares.

En el año pasado no se ha podido ejecutar el 100% del presupuesto participativo debido a que fue un año político logrando ejecutar solo el 60% del presupuesto anual obligando a reprogramar el presupuesto anual.

Para poder desarrollar más obras que fomenten el buen vivir se necesita un mayor presupuesto ahí es donde se ve reflejado la capacidad de la administración municipal ya que el cantón Guamote por ser uno de los cantones donde existen mayor nivel de pobreza, es posible contar con el apoyo de organizaciones internacionales para el financiamiento de proyectos que fomenten el desarrollo económico del cantón, así como convenios con organizaciones públicas con el mismo fin. Sin embargo se debe considerar como un factor importante los ingresos municipales generados por cobro de impuestos prediales, cobro del uso de los espacios públicos, en la actualidad presentan una debilidad ante el cobro eficiente del uso del espacio público debido a que no existe normativas eficientes ni espacios adecuados.

En su primer año de gestión se ha podido observar que presentan irregularidades en el ineficiente pago a los proveedores y colaboradores con el contrato de servicios profesionales

que mencionan según entrevistas realizadas que llegan a cumplir dos meses y no se procede a realizar el pago respectivo siendo un factor importante en la desmotivación del colaborador.

#### **4.2.6.2.1.4. Infraestructura del GADMC-G**

La administración actual menciona que, al momento de asumir su administración el GAD, la infraestructura no estaba en sus condiciones óptimas presentaban problemas como:

- ☉ Falta de vehículos
- ☉ Maquinarias obsoletas y otras dañadas
- ☉ Equipos de cómputo ya en su etapa final de vida
- ☉ Malas Instalaciones eléctricas
- ☉ Sistema de internet cableado deteriorado
- ☉ Paredes, pisos, áreas de descanso defectuosos
- ☉ Muebles de oficina en pésimas condiciones

Sin embargo la administración actual ha mejorado la situación en la que llegó ahora el GAD, cuentan con nueva imagen institucional, han adquirido vehículos para la movilización hacia las comunidades, se están mejorando los mobiliarios de cada oficina con el propósito de dar una mejor imagen y motivar a los colaboradores, cuentan con un nuevo sistema de internet incorporado con el objetivo de implementar el sistema QUIPUX, hoy en día cada colaborador cuenta con los recursos básicos para sus funciones, es decir su primer año de gestión se ha ido completando recursos necesarios para poder dar una buena imagen y atención al ciudadano, sin embargo siguen aún los problemas dentro de la infraestructura como son:

- ☉ Falta de maquinarias
- ☉ Falta de mobiliario apropiado
- ☉ Falta de sistemas de comunicación eficientes
- ☉ Falta de oficinas

Lo cual no se ha podido adquirir ya que todo es un proceso legal para poder sustituir con nuevos equipos.

Sumando el análisis de la observación directa podemos determinar las principales fortalezas y debilidades del GAD.

<b>CONNOTACIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Imagen corporativa</li> <li>Ⓢ Implementación del sistema QUIPUX</li> <li>Ⓢ Gestión por procesos</li> <li>Ⓢ Restructuración de la infraestructura GAD.</li> <li>Ⓢ Capacidad de gestión con organizaciones internacionales</li> <li>Ⓢ Rendición de cuentas a los habitantes del cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Maquinarias y equipos en mal estado</li> <li>Ⓢ Falta de sistemas de comunicación eficientes</li> <li>Ⓢ Falta de oficinas</li> <li>Ⓢ Ineficiente cobro del uso de espacios públicos.</li> <li>Ⓢ Incumplimiento en la ejecución del presupuesto anual al 100%</li> <li>Ⓢ Pagos a proveedores y colaboradores ineficientes</li> </ul>

Fuente: investigación de campo

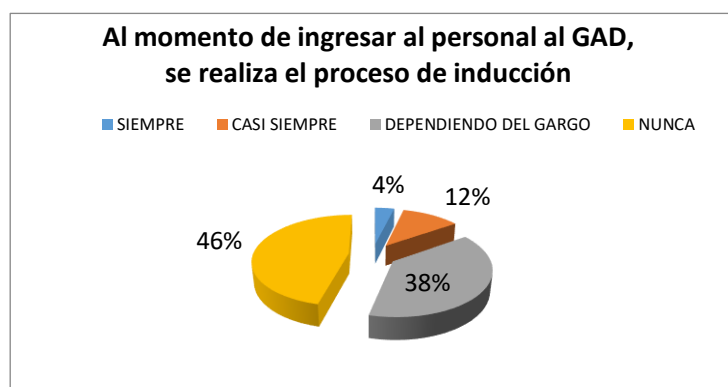
#### **4.2.6.2.2. Recursos humanos**

Según la investigación realizada mediante encuestas, entrevista y observación directa se puede considerar que el GAD, cuenta con alrededor de 158 colaboradores entre directores, jefes departamentales, técnicos y resto de personal, en su mayoría no cuentan con la capacitación adecuada ni la experiencia necesaria a diferencias de los directores y jefes departamentales que si cuentan con la capacitación adecuada y están comprometidos con la misión y visión del GAD, muchos de ellos ocupando cargos públicos por la participación en la campaña política del movimiento, siendo un factor importantes en la agregación de valor, impide a cumplir de manera optimo los objetivos, planes y programas, en lo que se refiere a la Selección del y contratación del personal.

Se evidencia la preferencia a quienes han participado en la campaña política o por lo menos sea miembro actual del partido político en este caso adherente permite de alianza país listas 35, por ningún motivo está la contratación del personal que fuere de otro movimiento político.



**Contratación e inducción.-** El mismo que se realiza mediante una concurso de afinidad más no de méritos entre los aspirantes al puesto, lo cual dificulta la gestión administrativa, según los resultados de las encuestas aclaran que el 46% del personal que laboran nunca fueron participes del proceso de inducción , lo cual dificulta al colaborador a ejercer su función de manera eficiente y siendo en su mayoría personal de rango inferior, el 38% afirma que se realiza el proceso de inducción dependiendo al cargo, el 12% menciona que casi siempre se lo realiza, y el 4% afirman que siempre se lo realizan.

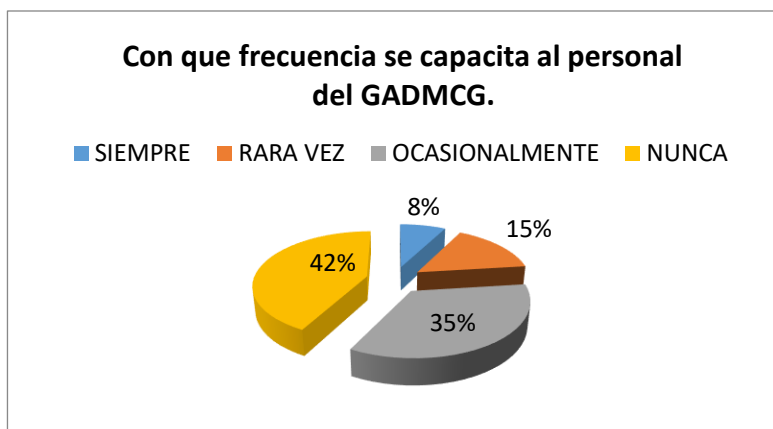


**Fuente: investigación de campo**

**Capacitación.-** La capacitación al personal es casi nula en el GAD, debido a que no hay partida presupuestaria para la capacitación fuera del GAD, existen colaboradores que no son adecuados para cada área y necesitan ser capacitados por personal de mismo GAD, pero no lo realizan, esto dando como resultado pérdida de tiempo e incluso errores en sus funciones.

Según la investigación los colaboradores del GAD, mencionan que rara vez los capacitan en relación a sus funciones a desempeñarse tomando en cuenta el cargo a desempeñarse.

Según los resultados de las encuestas aplicadas mencionan que el 42% de los colaboradores no tienen ningún tipo de capacitación, seguido del 35% que son capacitados ocasionalmente, el 15% menciona que rara vez se lo han capacitado y el 8% consideran ser capacitados permanentemente.



**Fuente: investigación de campo**

Concluyendo que en el GAD, no se capacita al personal, el mismo que puede ocasionar problemas en su desempeño.

**Motivación.-** Por ser una entidad pública y del gobierno no existe motivación en base a recompensas para lograr un ambiente de colaboradores motivados y comprometidos, pero tomando en cuenta que un colaborador motivado hace más y bien su trabajo, se puede crear actividades de motivación sin ninguna intervención financiera por parte del GAD, según entrevista al personal del GAD, mencionan que la dirección de recursos humanos no se preocupa en temas de motivación al personal más bien solo están dando órdenes que en algún momento los molesta.

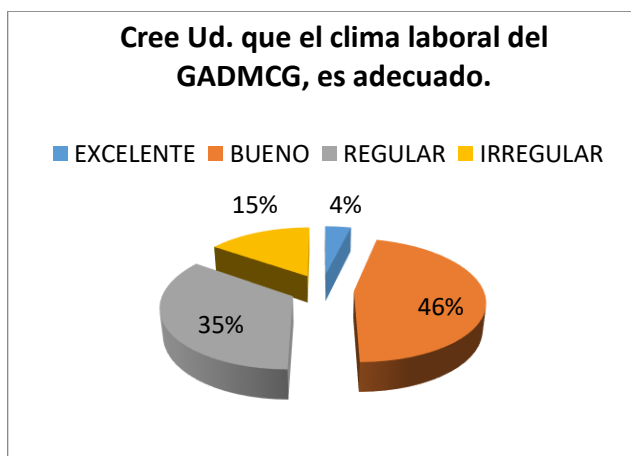
Según la observación directa al personal interno para conocer sobre la motivación se puede concluir que existe un nivel de motivación medio dependiendo de cargos que llevan cada colaborador.

Por otra parte con la aplicación de la encuesta al personal se procedió a preguntar que si se encontraban motivados en su lugar de trabajo procedemos a mostrar el resultado.



**Fuente:** Investigación de campo

**Clima laboral.-** Según los resultados de las encuestas aplicadas podemos concluir que el clima laboral es poco adecuado debido a que el 46% mencionan que es bueno, el 35% regular, el 15% irregular, y el 4% mencionan que gozan de un clima laboral excelente.

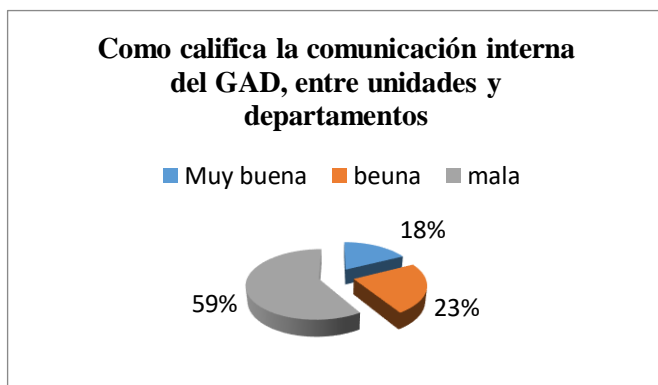


**Fuente:** investigación de campo

Para poder identificar el porqué de las respuestas se ha realizado la observación directa a diferentes unidades del GAD, que se puede palpar a simple vista el porqué de las respuestas, es debido a que existen diferencias entre los colaboradores.

#### 4.2.6.2.3. Canales de comunicación

Para poder conocer los canales de comunicación interna se aplicó encuestas, observación directa y entrevistas tanto interna como externa, siendo así que los resultados fueron de la siguiente manera:



**Fuente:** investigación de campo

El 59% de los encuestados afirman que la comunicación interna es mala debido a que no existen canales de comunicación entre sí, el 23% dicen tener una comunicación buena, tomando en cuenta que son colaboradores de rangos superiores, el 18% afirman tener una muy buena comunicación dentro del GAD, mediante el análisis y la observación se puede concretar que la comunicación entre los colaboradores de rangos bajos no tienen comunicación más bien están al alcance de toda información los del rango superior como directores y jefes departamentales.

Analizando la investigación de diferentes fuentes podemos obtener las principales fortalezas y debilidades que son:

CONNOTACIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Personal de rango superior idóneos</li> <li>⊗ Colaboradores comprometidos con la tendencia política</li> <li>⊗ Directores departamentales comprometidos con la misión del GAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Personal en su mayoría no cuentan con capacitación adecuada</li> <li>⊗ La mayoría de los colaboradores no cuentan con un proceso de inducción</li> <li>⊗ Colaboradores no cuentan con un plan de capacitación interna</li> <li>⊗ Colaboradores desmotivados</li> <li>⊗ Diferencias entre colaboradores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Pésima comunicación interna</li> <li>⊗ Bajo nivel de recaudación municipal.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** investigación de campo

#### 4.2.6.2.4. Tecnológico

Con la tecnología trascendente el GAD, se ha adaptado e la nueva era de la tecnología gracias a ciertos cambios en la infraestructura para dar las condiciones necesarias, el problema es que muchos de los colaboradores no saben sutilizar dicha tecnología.

<b>CONNOTACIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad de manejo tecnológico</li> </ul>

**Fuente:** investigación de campo

Con la siguiente información y análisis estratégico podemos determinar el cuadro de reflejar las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades.

### 4.2.6.3. Matriz FODA

<b>EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Estabilidad política</li> <li>⊗ Presencias de los ministerios del gobierno en el cantón</li> <li>⊗ Presencia de organizaciones, parlamentos y asociaciones estructuradas en el cantón</li> <li>⊗ Cambio de la matriz productiva</li> <li>⊗ Mayor participación en el desarrollo de la economía del género femenino</li> <li>⊗ Presencia de microempresas manufactureras en el cantón</li> <li>⊗ Potencia turística por su tradición, cultura, lugares emblemáticos</li> <li>⊗ Población Guamoteña etareo joven</li> <li>⊗ Conocimientos ancestrales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Falta de organización y centros de acopio por parte de los agricultores del cantón.</li> <li>⊗ Producción agropecuaria de baja calidad</li> <li>⊗ Salida de divisas a otros cantones y provincias</li> <li>⊗ Alto nivel de migración</li> <li>⊗ Alto nivel de desempleo</li> <li>⊗ Pérdida de identidad en las nuevas generaciones</li> <li>⊗ 44.27% de población adquiere agua entubada</li> <li>⊗ 10.93% de la población total cuentan con el servicio del alcantarillado</li> <li>⊗ 12.52% de la población total cuentan con el servicio del carro recolector de desechos</li> <li>⊗ Alto nivel de desnutrición en niños menos a 5 años desnutridos</li> <li>⊗ Bajo nivel de desarrollo económico en los hogares de los habitantes del cantón.</li> <li>⊗ Falta de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las economías familiares.</li> </ul>
<b>INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Adecuada infraestructura del GAD.</li> <li>⊗ Capacidad de gestión con organizaciones internacionales</li> <li>⊗ Rendición de cuentas a los habitantes del cantón</li> <li>⊗ Imagen corporativa</li> <li>⊗ Implementación del sistema QUIPUX</li> <li>⊗ Gestión por procesos</li> <li>⊗ Colaboradores comprometidos con la tendencia política</li> <li>⊗ Directores departamentales comprometidos con la misión del GAD.</li> <li>⊗ Buen clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Inexistencia de formulación y ejecución de proyectos sostenibles que solucionen los problemas socioeconómicos en el cantón.</li> <li>⊗ Maquinarias y equipos en mal estado</li> <li>⊗ Falta de sistemas de comunicación eficientes</li> <li>⊗ Personal en su mayoría no cuentan con capacitación adecuada</li> <li>⊗ Bajo presupuesto anual</li> <li>⊗ Colaboradores no cuentan con un plan de capacitación interna</li> <li>⊗ Colaboradores desmotivados</li> <li>⊗ Pésima comunicación interna</li> <li>⊗ Incapacidad de manejo tecnológico</li> <li>⊗ Bajo en recaudación municipal</li> <li>⊗ Ineficiente cobro del uso de espacios públicos.</li> <li>⊗ Ejecución del presupuesto en un 60%.</li> <li>⊗ Pagos a proveedores y colaboradores ineficientes.</li> </ul>

Fuente: investigación de campo

#### **4.2.6.4.Perspectivas del Balanced Scorecard**

En el siguiente paso procedemos a revelar las perspectivas del BSC, el mismo que es diferente a las perspectivas en relación a una empresa privada con fines de lucro y una entidad pública sin fines de lucro, de esta manera detallaremos y analizaremos cada una de las perspectivas del BSC para el GADMC-Guamote, los cuales son los principales pilares en la administración pública.

- ④ Perspectiva de la ciudadanía (misión social)
- ④ Perspectiva de la responsabilidad social
- ④ Perspectiva de la institucionalidad y gestión interna
- ④ Perspectiva de desarrollo humano y organizacional
- ④ Perspectiva económica y financiera

#### **4.2.6.5.Perspectiva de la ciudadanía (misión pública)**

En esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio a la comunidad en general, tomando en cuenta que Ecuador es un país plurinacional y la interculturalidad existente en el cantón, que claramente lo define en el objetivo número 8 del plan nacional de desarrollo “afirmar y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”, las obras ejecutadas y las relaciones interpersonales se deberá enfocar de manera íntegra ya que en el cantón existe la interculturalidad, con el fin de lograr el sumak kawsay de manera que perciben la comunidad y lo resumen en la satisfacción o no a la administración municipal, por ende los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los dichos resultados con el fin de fomentar la satisfacción de los servicios.

Así como la satisfacción de los ciudadanos guamoteños mediante la ejecución de proyectos que mejoren su calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas. Sin embargo debido a ser un cargo político existirán diferentes grupos de interese que no están de acuerdo con nada de lo planificado ni lo ejecutado.

A partir de datos de diferentes aplicaciones hacen una especial referencia al indicador de satisfacción del ciudadano como muestra de resultado de la obtención del servicio. Si bien esto es una muestra eficiente de la aceptación de la administración actual. Las estrategias que se desarrollan como parte de los procesos internos del GAD se verán reflejadas en esta perspectiva.

Por otra parte, también es preciso considerar que, dada la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autonómico, provincial, local, etc.) que frecuentemente responden a intereses diferentes y en ocasiones divergentes, el gobierno desempeña una función básica de “coordinación”: coordinación entre él mismo y su partido político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos.

#### **4.2.6.6. Perspectiva de la responsabilidad social y comunitaria**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en consonancia con la misión del sector público de procurar el bien común, “es el conjunto de los Ciudadanos -la comunidad- quien se beneficia en este caso”. Otra posibilidad lógica consiste en “identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan



de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales.

#### **4.2.6.7.Perspectiva de la institucionalidad y gestión interna**

Dentro de la siguiente perspectiva contempla la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con lo que son ofrecidos y sobre todo, la atención al ciudadano y su satisfacción.

Reflejando el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas del GAD, para dar el valor agregado al cliente, para lo cual se debe analizar lo siguientes factores.

**Gestión operativa.-** las actividades operativas son aquellas acciones básicas mediante los cuales el GAD, realiza sus actividades día a día en las diferentes unidades departamentales.

**Gestión social.-** las actividades de gestión social cubre todas las actividades que desempeñan en bienestar del pueblo guamoteño.

**Gestión de la innovación.-** es la innovación del GAD, y forman actividades que se logran después de formalizar las operaciones y gestión de clientes.

#### **4.2.6.8.Perspectiva de desarrollo humano y organizacional**

En la siguiente perspectiva de desarrolla los objetivos e indicadores estratégicos para poder impulsar el aprendizaje y crecimiento del GAD-Guamote.

**Habilidades del talento humano (competencias).-**El paso de la era industrial a la era del conocimiento, pone de manifiesto el cambio en la forma que el personal administrativo como un principal ventaja competitiva. Paulatinamente el trabajo rutinario ha sido automatizado conquistando el éxito mediante la mejora continua, para lo cual se requiere la participativa activa de cada uno de los colaboradores que están dentro del área de procesos y contacto con la comunidad “habitantes del cantón.

Las siguientes declaraciones llevan a medir las competencias de las personas para determinar las brechas existentes y determinar los planes de entrenamiento así como el plan de capacitación.

**La infraestructura tecnológica.-** dentro de cualquier empresa o entidad pública no es suficiente contar con el personal capacitado y comprometido sino también de las adecuaciones óptimas para desarrollar las habilidades técnicas, información de primera sobre las necesidades básicas del cantón, las peticiones de los habitantes del cantón y todo el proceso aglomerada a una cadena de retroalimentación.

Con las retroalimentación se podrá evidenciar la mejora continua , conjuntamente la utilización de la tecnología existente, hoy en día, la evolución tecnológica aporta de manera considerada en la comunicación , tales como programas informáticos, redes, plataformas virtuales, facilitando la información a los usuario en este caso a la ciudadanía Guamoteña, siendo una herramienta necesaria en el siglo XXI, todo ello con el fin de lograr una eficiente comunicación y aprendizaje tanto del cliente interno como del externo.

**Clima laboral.-** uno de los principales causas de la desmotivación personal se da por el mal clima laboral, un colaborador desmotivado no aportara eficientemente al GAD, por lo tanto no es suficiente con solo capacitarle si no también crear un clima laboral optimo según sus necesidades, contando con todos los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivo.

#### **4.2.6.9.Perspectiva económica y financiera**

La perspectiva económica en el sector privado esta asume la cima jerárquica del BSC. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional.

#### **4.2.7. Objetivos estratégicos**

Después del análisis de la situación actual determinando las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades procedemos a desarrollar los objetivos estratégicos en base a cada factor influyente en el diagnóstico, en relación a problema-solución.

##### **4.2.7.1.Perspectiva de la ciudadanía (misión social)**

Dentro de las perspectivas de la ciudadanía o misión social se formula los siguientes objetivos estratégicos.

<b>FACTORES ESTRATEGICOS DEL FODA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Producción agropecuaria de baja calidad	Mejorar la calidad de la producción agropecuaria.
Alto nivel de migración	Disminuir el nivel de migración.
Alto nivel de desempleo	Reducir el nivel de desempleo
Bajo nivel de desarrollo económico en los hogares de los habitantes del cantón.	Incrementar el nivel de desarrollo económico en los hogares de los habitantes del cantón.
Pérdida de identidad cultural en las nuevas generaciones.	Fortalecer la interculturalidad

##### **4.2.7.2.Perspectiva de la responsabilidad social**

<b>FACTORES ESTRATEGICOS DEL FODA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Falta de organización y centros de acopio por parte de los agricultores del cantón.	Organizar a los agricultores para eliminar la especulación de precios de los principales productos.

Servicios básicos insatisfechos	Ampliar la cobertura en lo referente a servicios básicos.
Inexistencia de formulación y ejecución de proyectos sostenibles que solucionen problemas sociales.	Formular proyectos sostenibles para la satisfacción de necesidades sociales.
Falta de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las economías familiares	Brindar apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las economías familiares del cantón.

#### 4.2.7.3.Perspectiva de la institucionalidad y gestión interna

<b>FACTORES ESTRATEGICOS DEL FODA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Maquinarias y equipos en mal estado	Estabilizar las maquinarias y equipos
Inexistencia de un sistema de comunicación eficiente	Mejorar la comunicación interna y externa del GAD.
Adecuada infraestructura del GAD	Mejorar la infraestructura del GAD
Capacidad de gestionar con organizaciones internacionales	Vincular al GAD, con instituciones nacionales e internacionales

#### 4.2.7.4.Perspectiva de desarrollo humano y organizacional

<b>FACTORES ESTRATEGICOS DEL FODA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Colaboradores desmotivados	Elevar la motivación a los colaboradores
Colaboradores no cuentan con un plan de capacitación	Gestionar la capacitación interna en el GAD.
Buen clima laboral	Mejorar el clima laboral

#### 4.2.7.5.Perspectiva económica o financiera

Dentro de la siguiente perspectiva el GAD, por una ser una entidad pública tiene como último de sus ejes estratégicos para lo cual se crea los siguientes objetivos estratégicos.

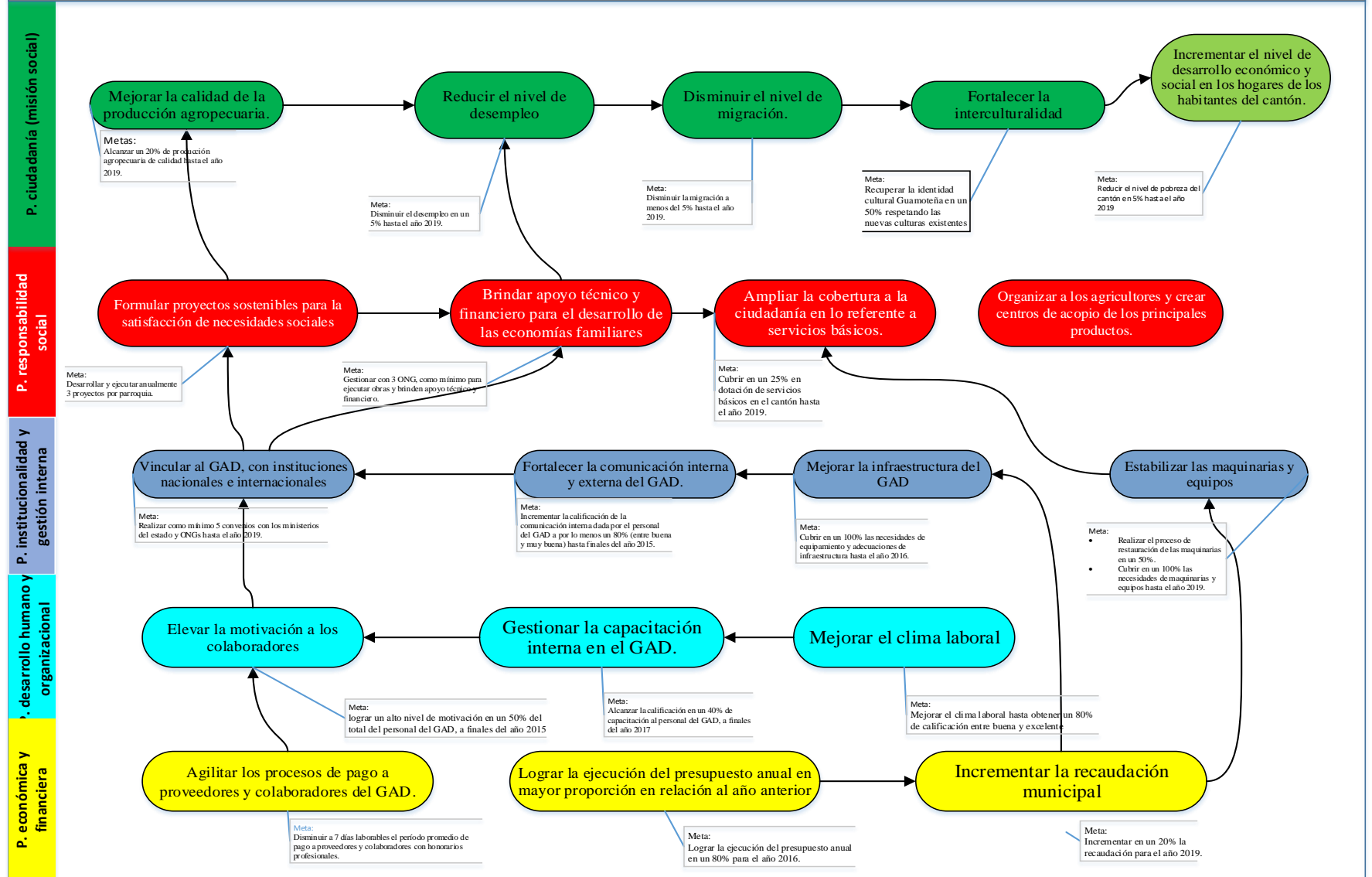
<b>FACTORES ESTRATEGICOS DEL FODA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Ejecución del presupuesto anual en un 60%	Lograr la ejecución del presupuesto anual en mayor proporción en relación al año anterior

Bajo recaudación municipal	Incrementar la recaudación municipal
Pagos a proveedores y colaboradores ineficientes	Agilizar los procesos de pago a proveedores y colaboradores del GAD.

**4.2.8. Mapa estratégico.**

# MAPA ESTRATEGICO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUAMOTE

## DISEÑO DEL MODELO DE GESTION BASADO EN EL BALANCED SCORECARD



#### 4.2.9. Metas e indicadores

OBJETIVOS ESTREGICOS	METAS	INDICADORES
<b>PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD MISON SOCIAL</b>		
Incrementar el nivel de desarrollo económico y social en los hogares de los habitantes del cantón.	Reducir el nivel de pobreza del cantón en 5% hasta el año 2019	<i>Índice de pobreza del cantón Guamate al 2019 según el INEC</i>
Mejorar la calidad de la producción agropecuaria.	Alcanzar un 20% de producción agropecuaria de calidad hasta el año 2019.	$\text{Calidad P. Agrop.} = \frac{\text{Producción agropecuaria de calidad}}{\text{Producción total}} * 100$
Disminuir el nivel de migración.	Disminuir la migración a menos del 5% hasta el año 2019.	<i>Porcentaje de migración del cantón Guamate según el INEC actualizado al año 2019</i>
Reducir el nivel de desempleo	Disminuir el desempleo en un 5% hasta el año 2019.	<i>Porcentaje de desempleo del cantón Guamate según el INEC actualizado al año 2019</i>
Fortalecer la interculturalidad	Recuperar la identidad cultural Guamateña en un 50% respetando las nuevas culturas existentes.	<i>actividades culturales recuperadas actividades cultural practicadas hasta el 2014</i>
<b>PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
Organizar a los agricultores y crear centros de acopio de los principales productos.	Crear centros de acopio una por parroquia para los principales productos del cantón	<i>centro de acopio xistente hasta el año 2014 centro de acopios existentes hasta el año 2017</i>
Ampliar la cobertura a la ciudadanía en lo referente a servicios básicos.	Cubrir en un 25% en dotación de servicios básicos en el cantón hasta el año 2019.	$\text{Acceso Serv. Básic.} = \frac{\text{Hogares con serv. básic.}}{\text{Total hogares}} * 100$
Formular proyectos sostenibles para la satisfacción de necesidades sociales.	Desarrollar y ejecutar anualmente 3 proyectos por parroquia.	<i># proyectos ejecutados y en ejecución por parroquia</i>
Brindar apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las economías familiares	Gestionar con 3 ONG, como mínimo para ejecutar obras y brinden apoyo técnico y financiero.	<i># convenios con ONGs gestionados</i>
<b>PERSPECTIVA DE INSTITUCIONALIDAD Y GESTION INTERNA</b>		
Estabilizar las maquinarias y equipos	Realizar el proceso de restauración de las maquinarias en un 50%.	<i>Porcentaje de maquinaria y equipo restaurado Porcentaje de maquinaria y equipo adquirido</i>

	Cubrir en un 100% las necesidades de maquinarias y equipos hasta el año 2019.	
Fortalecer la comunicación interna y externa del GAD.	Incrementar la calificación de la comunicación interna dada por el personal del GAD a por lo menos un 80% (entre buena y muy buena) hasta finales del año 2015.	<i>Suma de calificaciones de las opciones buena y muy buena de la pregunta #8 del Anexo #1</i>
Mejorar la infraestructura del GAD	Cubrir en un 100% las necesidades de equipamiento y adecuaciones de infraestructura hasta el año 2016.	<i>Porcentaje de necesidades de equipamiento y adecuaciones realizadas</i>
Vincular al GAD, con instituciones nacionales e internacionales	Realizar como mínimo 5 convenios con los ministerios del estado y ONGs hasta el año 2019.	<i># convenios con ministerios y ONGs gestionados</i>
<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL</b>		
Elevar la motivación a los colaboradores	Lograr un alto nivel de motivación en por lo menos un 50% del total del personal del GAD, a finales del año 2015.	<i>Calificación de la opción "alta" en relación al nivel de motivación de la pregunta # 2 del Anexo # 2</i>
Gestionar la capacitación interna en el GAD.	Alcanzar la calificación siempre, en por lo menos un 40% de capacitación al personal del GAD, a finales del año 2017.	<i>Calificación de la opción siempre de la pregunta #1 del Anexo #1</i>
Mejorar el clima laboral	Mejorar el clima laboral hasta obtener un 80% de calificación entre buena y excelente, hasta finales del año 2015.	<i>Promedio de la suma de calificaciones de las opciones "buena" y excelente" de las preguntas # 3 del Anexo 1 y # 4 del Anexo 2</i>
<b>PERSPECTIVA ECONOMICA Y FINANCIERA</b>		
Lograr la ejecución del presupuesto anual en mayor proporción en relación al año anterior.	Lograr la ejecución del presupuesto anual en un 80% para el año 2016.	$Ejec. Presup. = \frac{\text{Presup. ejecutado}}{\text{Presup. programado}} * 100$
Incrementar la recaudación municipal.	Incrementar en un 20% la recaudación para el año 2016.	$Incr. Recaudación = \left( \frac{\text{Recaudación 2016}}{\text{Recaudación 2015}} - 1 \right) * 100$



Agilizar los procesos de pago a proveedores y colaboradores del GAD.	Disminuir a 7 días laborables el período promedio de pago a proveedores y colaboradores con honorarios profesionales.	<i>período promedio de pago a proveedores y colaboradores</i>
--	---	---

#### 4.2.10. Iniciativas y responsables

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
<b>PERSPECTIVAS DE LA CIUDADANIA MISION SOCIAL</b>		
Incrementar el nivel de desarrollo económico y social en los hogares de los habitantes del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Cambiar la ideología mediante capacitaciones de los habitantes del cantón orientando al emprendimiento.</li> <li>☉ Programar un plan de apoyo técnico en las iniciativas emprendedoras de los habitantes del cantón.</li> <li>☉ Fomentar el desarrollo económico local mediante la agregación de valor a los productos locales.</li> <li>☉ Fortalecer sus canales de comercialización bajo el esquema del comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección de planificación y proyectos</li> <li>☉ Dirección de desarrollo local</li> <li>☉ Dirección de obras publicas</li> </ul>
Mejorar la calidad de la producción agropecuaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dotación de semillas de calidad en convenio con el MAGAP.</li> <li>☉ Mejoramiento genético en el ganado vacuno, ovino, porcino, especies menores.</li> <li>☉ Asesoramiento técnico en sistemas de producción y comercialización.</li> <li>☉ Realizar campañas de mejoramiento de semillas de los principales productos en el 25% de las comunidades de las tres parroquias del cantón en su primera fase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección de planificación y proyectos</li> <li>☉ Dirección de desarrollo local</li> </ul>
Disminuir el nivel de migración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Gestionar con entidades financieras públicas para desarrollar actividades económicas sostenibles.</li> <li>☉ Gestionar con un mínimo de 2 entidades financieras para el apoyo económico y fortalecimiento del emprendimiento.</li> <li>☉ Brindar oportunidades de desarrollo mediante la producción agropecuaria competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección de desarrollo local</li> <li>☉ Dirección de planificación y proyectos</li> <li>☉ Dirección financiera</li> <li>☉ Dirección administrativa</li> </ul>
Reducir el nivel de desempleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Generar empresas comunitarias mediante el manejo de la economía popular y solidaria.</li> <li>☉ Capacitar a los habitantes del cantón sobre el cambio de la matriz productiva y sus fuentes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección de desarrollo local</li> <li>☉ Dirección de obras publicas</li> </ul>

	<p>desarrollo económico en base a las potencialidades del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Crear un centro de apoyo técnico que faculte el emprendimiento mediante la agregación de valor en base a la economía solidaria en beneficio de los habitantes del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de planificación y proyectos</li> </ul>
Fortalecer la interculturalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Planificar de manera estratégica para la recopilación de actividades culturales del cantón.</li> <li>⊗ Realizar charlas en las parroquias y comunidades sobre el valor de la identidad cultural</li> <li>⊗ Coordinar con dirigentes locales y nacionales las actividades culturales y derechos sociales</li> <li>⊗ Incentivar para el mantenimiento de la cultura para las nuevas generaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de planificación</li> <li>⊗ Dirección de desarrollo local</li> <li>⊗ Dirección administrativa</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
Organizar a los agricultores y crear centros de acopio de los principales productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Organizar a los productores para la comercialización justo del producto.</li> <li>⊗ Crear centros de acopio que fomenten la economía social y solidaria y el comercio justo.</li> <li>⊗ Crear políticas, ordenanzas que fomenten el desarrollo local.</li> <li>⊗ Crear un centro de información y apoyo técnico sobre el proceso de producción a los agricultores del cantón.</li> <li>⊗ Realizar un control de precios los días jueves sobre los principales productos del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de obras publicas</li> <li>⊗ Dirección de planificación y proyectos</li> <li>⊗ Dirección de desarrollo local</li> </ul>
Ampliar la cobertura a la ciudadanía en lo referente a servicios básicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dotar del servicio de agua potable a los habitantes del cantón.</li> <li>⊗ Aumentar el servicio de alumbrado público en las tres parroquias del cantón.</li> <li>⊗ Brindar más servicio del alcantarillado público en las parroquias del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de obras publicas</li> <li>⊗ Dirección de planificación y proyectos</li> </ul>
Formular proyectos sostenibles para la satisfacción de necesidades sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dotar de personal altamente capacitado y experimentado en la elaboración y ejecución de proyectos.</li> <li>⊗ Mantener reuniones con líderes de las comunidades del cantón para determinar necesidades.</li> <li>⊗ Desarrollar un plan de captación de fondos exteriores para la ejecución de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Unidad de recursos humanos</li> <li>⊗ Alcaldía</li> <li>⊗ Dirección administrativa</li> </ul>
Brindar apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las economías familiares del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Crear una unidad dentro del GAD, que facilite el apoyo técnico en temas de emprendimiento.</li> <li>⊗ Crear un equipo técnico que facilite la capacitación y el mejoramiento de las unidades económicas de los habitantes del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de desarrollo local</li> <li>⊗ Dirección de planificación y proyectos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Gestionar convenios con entidades financieras para el apoyo económico a las unidades económicas de los habitantes.</li> <li>☉ Gestionar convenios con distintos ministerios que fomenten el apoyo técnico en el desarrollo de las actividades socio-económicas en el cantón.</li> </ul>	
<b>PERSPECTIVA DE INSTITUCIONALIDAD Y GESTION INTERNA</b>		
Estabilizar las maquinarias y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Realizar un plan de restauración de los equipos y maquinarias.</li> <li>☉ Dotar de equipos y maquinarias necesarias para la gestión municipal.</li> </ul>	☉ Dirección administrativa
Mejorar la comunicación interna y externa del GAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Ampliar la comunicación externa mediante reuniones con los dirigentes de las comunidades y rendición de cuentas.</li> <li>☉ Desarrollar una política de comunicación interna.</li> <li>☉ insertar buzones de sugerencia en todas las unidades del GAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección administrativa</li> <li>☉ Unidad de talento humano</li> </ul>
Mejorar la infraestructura del GAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dotar de iluminación adecuada a las oficinas del GAD.</li> <li>☉ Mejorar el sistema de ventilación</li> <li>☉ Mejorar la imagen del edificio del GAD.</li> <li>☉ Mejorar los espacios adecuados para cada actividad o maquinaria.</li> <li>☉ Cambiar la imagen del GAD, mediante el mejoramiento de muebles, readecuación de letreros, pintado</li> <li>☉ Publicar misión, visión, valores en cada unidad y lugares más concurridos.</li> </ul>	☉ Dirección administrativa
Vincular al GAD, con instituciones nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Crear convenios con instituciones no gubernamentales ONG.</li> <li>☉ Crear convenios con los ministerios del estado.</li> </ul>	☉ Dirección de planificación y proyectos
<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL</b>		
Elevar la motivación a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Diseñar un plan motivacional</li> <li>☉ Procurar la estabilidad del personal</li> </ul>	☉ Unidad de talento humano
Gestionar la capacitación interna en el GAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Realizar un plan de capacitación personal.</li> <li>☉ Gestionar con los proveedores para generar capacitación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Unidad de talento humano</li> <li>☉ Dirección administrativa</li> </ul>
Mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Desarrollar normativa interna para el mejoramiento del clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dirección administrativa</li> <li>☉ Unidad de talento humano</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA ECONOMICA Y FINANCIERA</b>		
Lograr la ejecución del presupuesto anual en mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Gestionar con las autoridades locales para ejecutar de proyectos</li> </ul>	☉ Dirección de planificación y proyectos

proporción en relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Ejecutar obras con el presupuesto participativo que promueva el desarrollo económico.</li> <li>⊗ Programar el presupuesto anual de maneta eficiente para cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección financiera</li> </ul>
Incrementar la recaudación municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Crear una ordenanza que promueva el cobro eficiente por la utilización de espacios públicos</li> <li>⊗ Desarrollar proyectos que fomenten el incremento de la recaudación municipal.</li> <li>⊗ Dotar de permisos de funcionamiento y el uso del espacio público a todas las actividades económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección de desarrollo local</li> </ul>
Agilizar los procesos de pago a proveedores y colaboradores del GAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Crear una normativa de documentación requerida con respecto al cobro de honorarios</li> <li>⊗ Acatar a las políticas existentes para el pago respectivo y oportuno de los colaboradores y proveedores</li> <li>⊗ Crear una normativa de documentación interna con respecto al pago a proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Dirección financiera</li> <li>⊗ Dirección administrativa</li> </ul>

#### 4.2.11. Herramientas para la implementación BSC, Cuadro de mando

En cuanto al manejo del programa informático a presentarse en el GADMC-GUAMOTE, con la aprobación del consejo administrativo y posterior a su implementación, se entregara las características del mismo al Ing. Wandember Quezpas coordinador general del TIC del GADMC-Guamote, de ese modo se evitara dificultades a la hora de aplicar el sistema informático, con el fin de diseñar e impulsar la implementación del cuadro de mando mediante un software ODUN, previo a ello se evaluó los recursos tecnológicos (medio de información) con la que deberá disponer el GAD, para su efectiva funcionalidad que detallaremos en el siguiente cuadro.

N° de PC	Responsable	Descripción	Requerimiento para el sistema informático
Una computadora portátil	Coordinador del TIC GADMCG	Computador laptop Toshiba satellite L55-A5234, disco duro de 759 GB, 8 GB de memoria RAM; Intel core i7 cuarta generación.se maneja Windows2008, sistema operativo de 64 bits procesador x64, CPU @ 2,40 GHz.	Un intranet corporativa de 100 Mbps; un servidor de Microsoft con 1.4Hz; y memoria RAM de 500
Una computadora de escritorio	Coordinador del TIC GADMCG	Computador Intel Pentium ; 500 de disco duro; 4 de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 1.4Hz	

## CONCLUSIONES

Al terminar la investigación puedo concluir que:

- ② Al revisar la información teórica a cerca del Balanced Scorecard, sus objetivos, sus beneficios, sus antecedentes históricos, sus perspectivas según los autores Kaplan y Norton, se pudo determinar que el Balanced Scorecard para las instituciones públicas en especial de gestión gubernamental son diferentes, incluso tienden aparecer nuevas perspectivas que se ha generado mediante la investigación por lo siguiente para la presente investigación que se ha ido acoplando a las perspectivas originales según los autores y nuevas investigaciones.
- ② Para el proceso del desarrollo de la herramienta de gestión se basó en los 10 pasos que de manera estratégica facilita al investigador analizar y determinar aspectos importantes de la entidad investigada. acoplando a las características y necesidades de la institución.
- ② La presente propuesta de modelo de gestión basada en la herramienta del BSC cumple con su principio básico de que no se puede administrar lo que no se puede medir, por lo tanto obliga a determinar variables medibles para cada objetivo estratégico facilitando tomar decisiones por parte de los directivos.
- ② Mediante la implementación del Balanced Scorecard se evidencia la comprobación de la hipótesis ya que si se efectúa el plan de iniciativas y a su vez se controla la consecución de las metas se fortalecerá la gestión administrativa del GAD, mediante la acción efectiva sobre cada una de las perspectivas del BSC, en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones planteadas se recomienda:

- ④ Implementar la herramienta de gestión propuesta en el GAD municipal del cantón Guamate mediante el sistema de control ODUM, ya que facilitará el control de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en la siguiente investigación, facilitando la toma de decisiones por parte de la autoridad.
- ④ Para las futuras investigaciones similares se recomienda tomar en cuenta los métodos desarrollados en la presente investigación, ya que varían entre lo privado y lo público en especial si son organismos bajo la dependencia del gobierno, considerando siempre lo expuesto por los autores Kaplan y Norton.
- ④ Adicionalmente se recomienda utilizar la metodología de estudio originalmente desarrollada en 10 pasos, acoplado a las características específicas de la organización, para lo cual si el caso lo amerita se podría incrementar o suprimir algunos pasos según la investigación, ya que facilitará al investigador desarrollar dicho herramienta de gestión de manera eficiente.
- ④ Si el GAD municipal de Guamate considera implementar la herramienta después del año 2019, se recomienda crear nuevos objetivos estratégicos, metas e indicadores en base a las perspectivas de la herramienta de gestión y de un análisis actualizado del entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Astini, G. H., Riso, H. C., Cuozzo, J. D., & Medina, S. A. (2003). *Planificación estratégica con el BSC*.
- Ballvé, A. M. (2002). *Cuadro de Mando; Organizando Valor para crear Valor*. Barcelona: gestión 2000.
- Cano, J. L. (2007). *Business Intelligence Competir con Información*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, (2010). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones* (2da ed.): McGraw-Hill.
- Chimbo Medina D.P. & Lozano Haro C. A. (2012). tesis. *propuesta de planificación estratégica basada en el BSC*.
- Rivera Iza S.L.(2011).tesis.diseño de plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa PROAJI CIA LTDA.
- Arias Chavez David & Yadira Veléz. (2014). *Plan estratégico y Balanced Scorecard en la UCE*. Santo Domingo.
- Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1ra Ed.) México: Pearson Educación.
- Gispert, C. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona, Oceano
- Gómez, H. S. (2004). *Planificación y Gestión Estratégica Manual Práctico para Gerentes*. Madrid; Legis.
- Gutierrez, A. M., & Martínez, D. (2005). *La Elaboración de Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de Mando Integral*. Madrid: Dias de Santos S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prantice Hall Europe.
- Maqueda, J. (1996). *Cuaderno de Dirección Estratégica y Planificación*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestiones 2000.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard* (3ra ed.). Barcelona: gestión 2000.



- Pacheco, J., it &. (2002). *Indicadores integrales de Geestion incluye modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Bogota:: McGraw-Hill interamericana.
- Palacios, L. C. (2010). *Direccion Estrategica* (1ra ed.). (M. d. Osorio, Ed.) Bogota: Ecoe Ediciones.
- Rio, L. M. (2006). *Mas alla del Business Intelligence*. Barcelona; Gestiones 2000.
- Witzel, M. (1999). *Diccionario de Empresas y Gestion*. Madrid: Paraninfo.
- Torres, M., & Gonzales, d. l. (2010). *Gestion de la RSC (Coleccion Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa)*. (P. P. Otero, Ed.) Madrid: Gesbiblo.
- Vitt, E., it al &. (2003). *Business Intelligence, tecnicas de analisis para la toma de decisiones estrategicas*. (O. R. Gallardo, Trad.) Madrid: McGraw-Hill.

## WEBGRAFIA

- *concepto de planeacion*. (30 de Diciembre de 2014). Obtenido de zona economica: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>
- Diseño y propuesta de un modelo de balanced scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. (03 de Enero de 2015). Obtenido de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/940>.
- EUMED. (25 de DICIEMBRE de 2012). definicion de *administracion publica* . Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis\\_doctorales/2012/azv/concepto de administracion publica.html](http://www.eumed.net/tesis_doctorales/2012/azv/concepto_de_administracion_publica.html)
- Ferrell H. (3 de Enero de 2014). *deficnición de organización* . Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Guaman, I. A. (11 de 04 de 2013). *tesis. Diseño de un plan estratégico con el establecimiento de un Balance Scorecard para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7472/1/T-ESPE-047373.pdf>.
- Thompson I. (15 de 02 de 2008). *administracion*. Obtenido de [promonegocios.net: http://www.promonegocio.net/administracion/definicion-administracion.html](http://www.promonegocio.net/administracion/definicion-administracion.html)
- Velas.W (25 de Diciembre de 2014). *proseco administrativo*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- *zonaeconomica.com*. (5 de enero de 2015). Definicion de control. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/control>





## ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA JEFES Y DIRECTORES DEL GAD.

### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO ADMINISTRACION DE EMPRESAS INGENIERIA DE EMPRESAS

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de recopilar información acerca de la situación actual del GADMCG sobre una investigación académica, desarrollo de tesis de grado, por lo tanto sugiero que cada una de sus respuestas sea verídica ya que la información recopilada será un factor importante para el análisis situacional de la entidad.

#### CUESTIONARIO A JEFES Y DIRECTORES

1. Con que frecuencia se capacita al personal del GADMCG-GUAMOTE

Siempre	
Rara vez	
Ocasionalmente	
Nunca	

2. Al momento de ingresar personal al GADMCG, se hace el proceso de inducción a todo el personal.

Siempre	
Casi siempre	
Dependiendo del cargo	
Nunca	

3. Cree Ud. que el clima laboral del GADMCG, es adecuado.

Excelente	
Bueno	
Regular	
Irregular	

4. Cree Ud. que el colaborador del GADMCG, da todo su esfuerzo en cada actividad diaria.

Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
No se sabe	

5. Se realiza pruebas de aptitud a los colaboradores para determinar su capacidad?

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	
Nunca	

6. Se imparte de manera general los objetivos y planes del GADMCG, al nuevo personal en el proceso de inducción.

Siempre	
Casi siempre	
Dependiendo el puesto	
Nunca	

7. Existe reuniones con el personal para impartir el avance de la gestión

Siempre	
---------	--

Nunca	
-------	--

8. Como califica la comunicación interna del GAD, entre unidades y departamentos.

Muy buena	
Buena	
Mala	

9. Todos los colaboradores del GADMCG, se identifican y se ven comprometidos con la misión y visión de la institución.

Todos	
La mayoría	
Pocos	
Muy pocos	
Nadie	

10. Existe una política de socialización en valores y principios organizacional.

Si	
Si pero no se exige	
No	

11. Como considera Ud. la comunicación organizacional.

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Inexistente	

12. En el departamento/unidad que Ud. dirige cree que se cumplen de manera eficiente los objetivos plantados.

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	
Explique	

13. Que falencia cree que exista dentro de la unidad que Ud. dirige:

.....

.....

.....

14. Cree Ud. que la administración actual está resolviendo las necesidades de la población.

Si	
Es muy pronto para saberlo	
Muy pocas	
Casi nada	
Nada	

15. SUBRAYE LOS ÍTEMS NECESARIOS:

La administración actual se centra en:

Los habitantes del cantón y sus necesidades  
 Mejora de los procesos internos  
 La estabilidad financiera del GADMCG  
 Capacitación interna del personal

16. Existe una reunión con los dirigentes de las comunidades para la socialización de las necesidades de las mismas.

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Nunca	

17. como y en que cambiaría si es necesario Ud. como autoridad del GADMCG.

ANEXO 2 :CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL GAD.

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
INGENIERIA DE EMPRESAS**

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de recopilar información acerca de la situación actual del GADMCG sobre una investigación académica, desarrollo de tesis de grado, por lo tanto sugiero que cada una de sus respuestas sea verídicas ya que la información recopilada será un factor importante para el análisis situacional de la entidad.

**CUESTIONARIO AL PERSONAL**

1. Cree Ud. Que el modelo de gestión implementado en la **GADMCG** ayuda a cumplir los objetivos previsto en el **POA**

Siempre  
Casi Siempre  
A veces  
Nunca

2. Ud. al trabajar en el GAD en que nivel se siente motivado?

Alto	
Medio	
Bajo	
No me siento motivado	

3. Con que frecuencia se ha tomado en cuenta para su capacitación dentro del **GADMCG-GUAMOTE**

Siempre	
Rara vez	
Ocasionalmente	
Nunca	

4. Cree Ud. que el clima laboral del **GADMCG**, es adecuado.

Excelente	
Bueno	
Regular	
Irregular	

5. Ud. está comprometido con los objetivos y valores corporativos “misión y visión” de la institución.

Todos	
SI	
NO	
NO TENGO CONOCIMIENTO	

6. Qué tiempo está laborando en el **GADMC-Guamote**?

--	--

7. Ud. qué nivel de educación posee?

Ninguna	
Básica	
Bachillerato	
Superior	

8. Dentro de la unidad que Ud. labora se trabaja en equipo y ordenadamente?

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

9. Su jefe inmediato le toma en cuenta para cualquier decisión interna de la unidad?

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

10. existe una comunicación descentralizada dentro de la unidad que Ud. labora?

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 3: CUESTIONARIO AL PÚBLICO EN GENERAL

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
INGENIERIA DE EMPRESAS**

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de recopilar información acerca de la situación actual del GADMC-G sobre una investigación académica, desarrollo de tesis de grado, por lo tanto sugiero que cada una de sus respuestas sea verídica ya que la información recopilada será un factor importante para el análisis situacional de la entidad.

**CUESTIONARIO A LOS HABITANTES**

1. A que parroquia pertenece Ud.?

La Matriz	<input type="checkbox"/>
Palmira	<input type="checkbox"/>
Cebadas	<input type="checkbox"/>

2. Ud. Es adherente o simpatizante de algunos de estos movimientos políticos existente en el cantón?

PAIS LISTA35	<input type="checkbox"/>
PACHAKUTIK LISTAS 18	<input type="checkbox"/>
AMAUTA YUYAY LISTA 66	<input type="checkbox"/>
JUNTOS UNIDOS POR GUAMOTE	<input type="checkbox"/>
NINGUNO	<input type="checkbox"/>

3. La actual administración está trabajando en su parroquia o comunidad?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. Ud. Es beneficiario del presupuesto participativo a través de gestión del GAD mediante?

Entrega de ganado vacuno	<input type="checkbox"/>
Construcción de lavandería	<input type="checkbox"/>
Entrega de mochilas escolares	<input type="checkbox"/>
Apertura y mantenimiento de caminos vecinales	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

5. Como considera la administración actual?

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
INGENIERIA DE EMPRESAS  
GUIA DE ENTREVISTA

Su único objetivo es recopilar información para realizar una investigación de campo del GAD, para su respectivo trabajo académico.

Ud. Conoce la misión, visión del GAD.

Si ( ) NO ( )

Conoces los objetivos de la administración actual

Si ( ) NO ( )

Cree Ud. Que los habitantes del cantón están satisfechos con la administración de GAD.

SI ( ) NO ( )

porque.....

.....

- Cuáles son las debilidades del GAD y su administración
- Cuáles son las fortalezas del GAD y su administración
- Cuáles son las amenazas del GAD y su administración
- Cuáles son las oportunidades del GAD y su administración
- Cree Ud. Que está dando prioridad a mejorar el proceso interno y de qué manera se está realizando
- Se está evaluando el rendimiento de los involucrados en la administración
- De qué manera afecta el factor político en la administración
- De qué manera está fortaleciendo su administración
- Está alineada la misión/visión con los objetivos del POA.
- De qué manera está añadiendo valor en su cadena administrativa
- Se está dando prioridad al pueblo para trabajar bajo sus necesidades
- Se está utilizando de manera óptima los recursos del pueblo
- Su administración cuenta con una planificación estratégica alineada a la misión