



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL BALANCED SCORECARD  
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL CONSEJO NACIONAL  
ELECTORAL DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, PARA EL  
PERÍODO 2016-2018”.

**AUTORA:**

IRMA FERNANDA RAMOS HARO

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2016-2018”, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas que ha sido desarrollado por la señora: **Irma Fernanda Ramos Haro**, la misma que ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Giovanni Alarcón Parra  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Carlos Raúl García  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Irma Fernanda Ramos Haro**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, declaro que el proyecto de tesis que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**IRMA FERNANDA RAMOS HARO**

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a Dios por darme la vida y derramar sus bendiciones sobre mí.

A mis padres Rosa, Cilita y Samuel por todo el esfuerzo, sacrificio, comprensión el apoyo incondicional y sobre todo la confianza en cada momento de mi vida.

A mis hijos Ana Paula y Manuel Sebastiano ya que son el motor de vida, los amo.

A mis maestros y amigos/as que han sido parte fundamental para culminación de mi carrera.

“No importa cuántas veces caí, ni cuantas me levanté, hoy estoy de pie”

*Fernanda*

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este trabajo de titulación merecen un profundo agradecimiento a aquellas personas que de una u otra forma son parte de su culminación, quienes con su ayuda apoyo y comprensión me alentaron a cumplir esta meta.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Fernando Veloz ya que en el proceso de realización y culminación de este trabajo tan arduo ha estado brindándome su apoyo, consejos, motivación. Al Ing. Giovanni Alarcón como director y al Ing. Carlos García como miembro de este trabajo de titulación quienes supieron creer en mi capacidad y guiarme con toda la paciencia para culminar con éxito esta investigación.

También agradezco a la familia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo por permitirme realizar mi trabajo de titulación en tan prestigiosa institución, facilitarme la información necesaria y oportuna, la cual se ve reflejada en los resultados.

A la Facultad de Administración de Empresas por ser mi segundo hogar y formarme como profesional.

A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí, a mis familiares y amigos/as por el apoyo incondicional.

*Fernanda*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Certificado de Responsabilidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros .....	xi
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	7
2.1.2 LA EMPRESA.....	7
2.1.3 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	8
2.1.3.1 ENFOQUE CLÁSICO .....	8
2.1.3.1.1 Orígenes del Enfoque Clásico.....	8

2.1.3.1.2 Administración Científica .....	8
2.1.3.1.3 Organización Racional del Trabajo.....	9
2.1.3.1.4 Principios de la Administración Científica. ....	9
2.1.3.1.5 La Teoría Clásica de la Administración.....	10
2.1.3.1.6 Las funciones básicas de la empresa.....	10
2.1.3.1.7 Principios Generales de la Administración.....	10
2.1.3.2 ENFOQUE HUMANÍSTICO .....	11
2.1.3.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas .....	11
2.1.3.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO.....	12
2.1.3.3.1 Teoría Neoclásica.....	12
2.1.3.3.2 Las principales características de la teoría neoclásica son:.....	13
2.1.3.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA .....	14
2.1.3.4.1 Teoría Burocrática .....	14
2.1.3.5 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	17
2.1.3.5.1 Teoría del Comportamiento de la Administración.....	17
2.1.3.5.2 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) .....	18
2.1.3.5.3 Teoría de Sistemas .....	19
2.1.3.5.4 Teoría de la Contingencia .....	20
2.1.4 PLANEACIÓN .....	21
2.1.4.1 Conceptos de Planeación. ....	21
2.1.5 PLANIFICACIÓN .....	22
2.1.5.1 Aspectos Generales de la Planificación. ....	22
2.1.5.2 Origen de la Planificación.....	23
2.1.5.3 Propósitos.....	23
2.1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
2.1.6.1 Historia de la Planificación Estratégica.....	24
2.1.6.2 El Modelo Moderno de Planificación Estratégica.....	24

2.1.6.3 El Surgimiento de la Planificación Estratégica en el Sector Público.....	25
2.1.6.4 Definiciones de Planificación Estratégica.....	26
2.1.6.5 Principales Componentes de la Planificación Estratégica: .....	26
2.1.6.6 Niveles de la Planificación Estratégica.....	27
2.1.6.7 Fases del Proceso de Planificación Estratégica según Galpin. ....	27
2.1.6.8 Importancia de la Planificación.....	29
2.1.6.9 Tipos de Planificación Estratégica.....	29
2.1.6.9.1 La planificación estratégica .....	30
2.1.6.9.2 La planificación operativa.....	30
2.1.6.9.3 La planificación táctica .....	30
2.1.7 BUSINESS INTELLIGENCE (BI) .....	31
2.1.7.1 Beneficios del Business Intelligence.....	31
2.1.7.2 Ventajas de Business Intelligence.....	32
2.1.7.3 Ciclo de Business Intelligence .....	33
2.1.8 BALANCED SCORECARD.....	34
2.1.8.1 Forma de Medir la Estrategia Empresarial .....	35
2.1.8.2 Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	35
2.1.8.3 Etapas Para Implementar el Balanced Scorecard.....	37
2.1.8.4 Balanced Scorecard en el Ecuador.....	38
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>40</b>
3.1 IDEA A DEFENDER .....	40
3.2 VARIABLES .....	40
3.2.1 Variable Independiente .....	40
3.2.2 Variable Dependiente.....	40
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.3.1 Tipos de Estudio de la Investigación .....	41
3.3.2 Diseño de la Investigación .....	41



3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4.1 Población.....	42
3.4.2 Muestra.....	44
3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	45
3.5.1 Técnicas, Instrumentos. ....	45
3.6 RESULTADOS.....	46
3.6.1 Resultados de encuesta a la ciudadanía de la Provincia de Chimborazo .....	46
3.6.2 Resultados de la encuesta realizada a los servidores y empleados del CNE Delegación Provincial de Chimborazo. ....	46
3.6.3 Resultados de la entrevista realizada a cuatro Jefes de las diferentes unidades y a un representante de los empleados.....	47
3.6.4 Análisis de la Planificación Estratégica Institucional 2014-2017.....	47
3.6.5 Observación Directa.....	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	49
4.1 Procedimiento Para el Diseño del Balanced Scorecard Para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo. ....	49
4.1.1 Pasos a Seguir Para el Diseño del Balanced Scorecard .....	49
4.1.1.1 Paso N° 01: Planificación .....	51
4.1.1.2 Paso N° 02 Confección del equipo guía .....	52
4.1.1.3 Paso 3. Presentación del equipo y la socialización del trabajo socialización .....	53
4.1.1.4 Paso N° 04. Estudio de la institución.....	53
4.1.1.4.1 Información General del Consejo Nacional Electoral .....	54
4.1.1.4.2 Información General del Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial De Chimborazo. ....	57
4.1.1.5 Paso N° 05 Diagnóstico del CNE Delegación Provincial de Chimborazo .....	61
4.1.1.5.1 Diagnóstico Situacional o análisis FODA .....	61
4.1.1.5.2 Elementos del Análisis Externo .....	61
4.1.1.5.3 Micro entorno o micro ambiente.....	64

4.1.1.5.4 Evaluación del Perfil Estratégico .....	69
4.1.1.5.5 Matriz POAM .....	71
4.1.1.5.6 Matriz FODA .....	73
4.1.1.6 Paso N° 06 Estudios de la Misión, Visión y Valores.....	74
4.1.1.6.1 Misión y Visión de la Delegación en las instalaciones .....	74
4.1.1.6.2 Misión Propuesta.....	75
4.1.1.6.3 Visión Propuesta .....	75
4.1.1.7 Paso N° 07 Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores. ....	75
4.1.1.8 Paso N° 08 Elaboración del Mapa Estratégico .....	88
4.1.1.9 Paso N° 09 Construcción de matriz tablero de comando (perspectivas, objetivos, indicadores, inductores, iniciativas, estrategias) .....	92
4.2 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	94
4.2.1 Variable Independiente .....	95
4.3.2 Variable Dependiente.....	97
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
LINCOGRAFÍA .....	102
ANEXOS .....	104
ENCUESTA DE CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN CIUDADANA.....	104
TABULACIÓN DE RESULTADOS .....	105
ENCUESTA DE CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE FUNCIONARIOS. 10416	
TABULACIÓN DE RESULTADOS .....	117
GUÍA DE ENTREVISTA .....	10420105

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1.- Niveles de la planificación estratégica en la Organización.....	27
Tabla 2.- Tipos de Planificación Estratégica .....	29
Tabla 3.- Planificación de los pasos para implementar el BSC .....	51
Tabla 4.- Confección del Equipo Guía .....	52
Tabla 5.- Temas de Capacitación acerca del BSC .....	53
Tabla 6.- Factores de Macro entorno .....	62
Tabla 7.- Factores de Micro entorno.....	65
Tabla 8.- Factores Claves del Ambiente Interno .....	66
Tabla 9.- Cadena de impacto Macro ambiente .....	69
Tabla 10.- Cadena de impacto Micro ambiente.....	70
Tabla 11.- Cadena de impacto ambiente interno .....	70
Tabla 12.- Matriz POAM Macro entorno .....	71
Tabla 13.- Matriz POAM Micro entorno.....	72
Tabla 14.- Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI.....	72
Tabla 15.- MATRIZ FODA.....	73
Tabla 16.- Perspectiva Clientes .....	76
Tabla 17.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje .....	77
Tabla 18.- Perspectiva Procesos Internos .....	78
Tabla 19.- Perspectiva Financiera.....	78
Tabla 20.- Cuadro de Mando Integral.....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hilo Conductor .....	6
Gráfico 2: División del enfoque clásico. ....	8
Gráfico 3: Fases del Proceso de Planificación Estratégica según Galpin.....	28
Gráfico 4: Ciclo de Business Intelligence.....	34
Gráfico 5: Estructura Orgánica Desconcentrada .....	59
Gráfico 6: Creación de un nuevo Mapa Estratégico .....	88
Gráfico 7: Descripción de la Organización.....	89
Gráfico 8: Ingreso de Objetivos.....	89
Gráfico 9: Ingreso de Indicadores.....	90
Gráfico 10: Ingresos de Acciones .....	90

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación se realizó en el CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, con el objetivo de elaborar una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión acorde a la naturaleza de la institución, así verificar y controlar el desempeño para mejorar la gestión midiendo las actividades en términos de la visión.

La metodología está definida a través del método inductivo – deductivo, se efectuó un análisis situacional dónde se realizó un diagnóstico interno y externo, se construyó la matriz FODA y se plasmó la propuesta de misión y visión. Para la implementación del Balanced Scorecard se ha establecido una metodología de 10 pasos, de los cuales fueron desarrollados 9 pasos es decir hasta la elaboración del Cuadro de Mando Integral de una forma ordenada, buscando un fin común para lo cual se ha utilizado conceptos teóricos y herramientas informáticas como es el (Excel, DC Smap.xls).

Con la implementación del sistema se puede facilitar un seguimiento al desarrollo institucional realizando un rastreo a los puntos que necesitan mayor atención, así lograr potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de indicadores y objetivos.

Se recomienda al Director/a de la institución revise y apruebe la Planificación Estratégica y se delegue a una persona con conocimiento de Planificación el análisis de Balanced Scorecard.

---

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The present graduation work was carried out in order at CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, whose objective is to develop a Strategic Planning through the Balanced Scorecard as a management tool according to parameters of the institution.

The methodology is defined through the inductive – deductive method. At the same time a situational analysis was conducted which includes an internal and external diagnosis, besides the SWOT matrix, the proposal of mission and vision were performed too. To implement the Balanced Scorecard has established a methodology that contains 10 steps, in respect of which 9 were applied until the development of Scorecard in an orderly form that is why; theoretical concepts and computer tools have been used such as: (Excel, DC Smap.xls).

The implementation of the system can facilitate the institutional development by performing a monitoring about aspects that need more attention and achieve potential performance according to the grouping of indicators and objectives.

It recommends to the Director of the institution to review and approve the Strategic Planning and delegate a professional with knowledge about planning analysis of the Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

El procedimiento que se lleva a cabo en el presente trabajo de titulación recopila las diferentes aportaciones que realizan varios autores. La descripción del procedimiento está realizada desde un ámbito teórico, práctico y conceptual, utilizando el diseño de herramientas de control y comunicación que ayudaran a la implementación estratégica.

Se diseña una Planificación Estratégica acorde a las necesidades de la institución mediante un diagnóstico interno/externo lo que permitió saber el desempeño de la misma de manera general, analizar su misión, visión, objetivos, estrategias, matriz FODA, encontrando así los factores de éxito que permitirán proponer una visión y misión, desarrollo de objetivos, medida de los resultados, metas e iniciativas

El BSC que se diseñó para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo, se basa en cuatro perspectivas: Clientes, Crecimiento y aprendizaje, Procesos Internos, Financiera.

Para el diseño del BSC se hace uso de la Planificación Estratégica realizada, se estableció una metodología de 10 pasos, de los cuales fueron desarrollados 9 pasos es decir hasta la elaboración del Cuadro de Mando Integral de una forma ordenada para lo cual se ha utilizado conceptos teóricos y herramientas informáticas como es el (Excel, DC Smap.xls).

El paso 10 que se refiere a la adecuación e implementación del Balanced Scorecard en la institución debe ser apoyada por una solución informática que garantice la comunicación, este procedimiento no es fijo debe ser flexible de acuerdo a las características de la institución. Siendo de gran ayuda al director/a para controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución lo que permitirá la toma de decisiones acertadas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El mundo actual globalizado, está demandando que las instituciones públicas analicen aun más el escenario en el que se desarrollan, y determinen por tanto medidas tendientes a fortalecer procesos de innovación institucional que les permitan atender las continuas y cambiantes necesidades de sus clientes, y que ello sirva para tener ventaja competitiva, por tanto la palabra "EXCELENCIA" significa conseguir mejoras en función de varias herramientas que les permitan analizar el entorno, tomar decisiones y evaluar periódicamente los avances.

A pesar que el CNE Delegación Provincial de Chimborazo cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2017 enviado desde la matriz, este no es de considerable apoyo pues no se ajusta a la realidad institucional. La delegación debería contar con su PEI ya que debe ser hecha por y para la institución.

Otra de las razones por la que no se evidencia la aplicación de la Planificación Estratégica en la institución es por la falta de una guía metodológica útil, sencilla y práctica que permita dar seguimiento al POA institucional. No existe la operatividad de la estrategia institucional, que permita medir el presupuesto, la satisfacción de los usuarios (internos y externos).

En este contexto, la implementación de planes de acción para implementar la Planificación Estratégica le permitirá convertir la actividad de planificación en el elemento central de la dirección. Por esto, es necesario recalcar que la planificación es una de las funciones administrativas que puede definirse como la gestión de la información y del conocimiento para la definición de la finalidad (visión) y los medios (estrategia, misión) en una organización.

### **1.1.1 Formulación Del Problema**

¿La aplicación de la Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para el Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Chimborazo período 2016-2018, constituirá una forma de mejoramiento continuo para la misma?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Objeto de Estudio:** CNE Delegación Provincial de Chimborazo, ciudad Riobamba, cantón Riobamba, provincia Chimborazo.

**Campo de Estudio:** Gestión estratégica.

**Tiempo:** La propuesta abarcará el período 2016-2018.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- ✓ Elaborar una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, acorde a la naturaleza del Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Chimborazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar un análisis de acuerdo a un marco teórico para una mayor planificación y mejor gestión.
- ✓ Efectuar un análisis situacional de la institución tanto interno como externo.
- ✓ Elaborar la prospectiva del CNE Delegación Provincial de Chimborazo, reformular la visión, misión, los objetivos estratégicos y el sistema de seguimiento y control hacia el largo plazo.
- ✓ Establecer la metodología a aplicarse para la realización de la Planificación Estratégica y Mapa Estratégico.



- ✓ Diseñar los diferentes componentes del Balanced Scorecard para la institución.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Gerrit & Cuéllar, 1999)

La Planificación Estratégica basada en la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard constituye un sistema integral que mejora la gestión estratégica y operativa, la misma que permite desarrollar una cultura organizacional orientada al logro de la estrategia empresarial, esta herramienta permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

La presente investigación pretende aplicar una herramienta tradicionalmente del sector privado, "Balanced Scorecard" o Cuadro de Mando Integral al sector público que tiene su propia lógica de funcionamiento, pero que tiene como función principal satisfacer las necesidades de la comunidad.

La implementación de la propuesta busca lograr que los responsables de la gestión institucional adquieran nuevos modelos de análisis y procesamiento de información, que les permita ampliar el campo de competencias administrativas y directivas, que la toma de decisiones de mandos medios, así como el directivo sea ágil.

De igual manera, la implementación se orienta a habilitar a los colaboradores para aplicar nuevos enfoques de proyección futura y de diseño organizacional, potenciando el capital intangible institucional, a través del desarrollo de la gestión del conocimiento,

siendo esta última, la base del mejoramiento y optimización de los procesos organizacionales.

Al implementar este sistema de Planificación Estratégica el CNE Delegación Provincial de Chimborazo construirá una imagen de futuro, capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje.

Este proceso permite entender el contexto organizacional interno/externo, de esta manera los beneficios para la institución a través de la planificación por el BSC son los siguientes: priorizar iniciativas y recursos para garantizar impacto en la estrategia, estructurar una dinámica y un proceso sistematizado de medición del desempeño, crear una cultura de ejecución y toma de decisiones, administrar el cambio de una manera ordenada y que garantice impacto y asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones y por ende mejorar su calidad y transparencia que se traduce en un servicio eficiente a la ciudadanía.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El hilo conductor es un diagrama en el que se detalla los contenidos a desarrollarse de una manera ordenada dentro del marco teórico referencial. La investigación bibliográfica se lo efectuará en base al siguiente hilo conductor.



Gráfico 1: Hilo Conductor

Fuente: Elaboración propia

### **2.1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La historia de la administración surgió a partir del siglo XX, teniendo un avance y una innovación notablemente. En los países desarrollados la mayor parte de las obligaciones sociales se confían a las organizaciones que deben administrarse para llegar a ser eficientes y eficaces. En el siglo XXI, las organizaciones eran pocas y pequeñas, prevaleciendo los pequeños talleres independientes. (Chiavenato, 2006)

### **2.1.2 LA EMPRESA**

Para (Gil & Fuente, 2013) la teoría de las empresas tiene como base las diferentes concepciones de empresa, dentro de la economía de mercado y desde un punto de vista macroeconómico, se puede afirmar que la actividad empresarial es la que genera la riqueza de un país y que esta riqueza se contabiliza en forma de valor añadido.

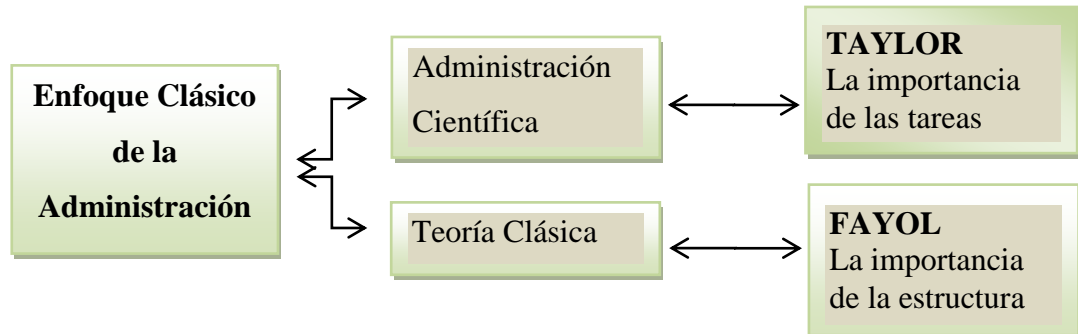
El valor añadido no es más que “la diferencia entre el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos a otras unidades productivas”. La empresa consigue este valor añadido transformando las materias primas mediante el trabajo de las personas y el capital productivo que tiene disponible, de manera que su finalidad es la obtención de un producto final de mayor valor, el cual a la vez sirve para cubrir las necesidades de los consumidores finales.

(Münch, 2007) define a la empresa como: “La unidad económica-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p. 144), por otro lado (Hernández & Rodríguez, 2011) declaran que: “La empresa es el objeto o campo de estudio de la administración empresarial” (p. 7), mientras tanto (Risco, 2013) considera que la empresa es: Una unidad económica que combina un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros destinados a la producción, transformación, distribución y comercialización de bienes y servicios, ordenados según una determinada estructura organizativa y que actúan bajo un mismo órgano de dirección con el objetivo último de la obtención de beneficios, llevando a cabo su actividad siempre en interrelación con su entorno (p. 19).

## 2.1.3 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

### 2.1.3.1 ENFOQUE CLÁSICO

**Gráfico 2:** División del enfoque clásico.



**Fuente:** (Chiavenato, 2006)

**Elaboración:** Chiavenato Introducción a la teoría general de la administración

#### 2.1.3.1.1 Orígenes del Enfoque Clásico

Los orígenes del enfoque clásico se remonta a consecuencia de la Revolución Industrial como:

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas causó una complejidad en la administración, exigiendo un enfoque científico que logre sustituir el empirismo y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de la organización, para lograr un mejor rendimiento de los recursos que poseen y enfrentar la competencia existente entre las empresas. (Chiavenato, 2006)

#### 2.1.3.1.2 Administración Científica

La administración científica se basa en las tareas de la organización, basada en aumentar la eficiencia. Los principales métodos científicos son la observación y medición. Fue creada por Frederick Taylor en el siglo XX, siendo su principal preocupación la eliminación de los desperdicios y las pérdidas de las industrias, así como elevar la productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.1.3 Organización Racional del Trabajo

Taylor comprobó que los colaboradores aprendían a ejecutar sus tareas observando a los compañeros, y confirmando que se llevan métodos diferentes para la realización de una misma tarea, al igual que diferentes herramientas para cada operación.

La organización racional del trabajo se fundamenta en los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- ✓ Estudio de la fatiga humana.
- ✓ División del trabajo y especialización de operaciones.
- ✓ Diseño de cargos y tareas.
- ✓ Incentivos salariales y premios por producción
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Estandarización de métodos y maquinarias
- ✓ Supervisión funcional. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.1.4 Principios de la Administración Científica.

Para Taylor los principios de la administración son:

- ✓ **Principios de planeación:** se debe sustituir la improvisación por métodos prácticos basados en procedimientos científicos.
- ✓ **Principio de preparación:** se debe realizar una selección científica de los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y realizar capacitaciones para que sean más productivos.
- ✓ **Principio de control:** se debe realizar el control para verificar el cumplimiento de las normas y planes establecidos para constatar que los planes se están llevando a cabo de manera eficiente.
- ✓ **Principio de ejecución:** se debe asignar responsables para que el trabajo se desarrolle con disciplina. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.1.5 La Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica partía de la organización como un todo y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fueran órganos (como divisiones, departamentos, u otros), o personas (como ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). La teoría clásica de la administración, partió del enfoque sistemático, global y universal de la empresa, como lo que inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó al enfoque analítico y concreto de Taylor. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.1.6 Las funciones básicas de la empresa.

Fayol subraya que todas las empresas presentan seis operaciones o funciones.

- ✓ **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- ✓ **Funciones comerciales**, relacionada con la compra, venta e intercambio.
- ✓ **Funciones financieras**, relacionados con la búsqueda y la administración de capitales.
- ✓ **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- ✓ **Funciones contables**, relacionados con la inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ✓ **Funciones administrativas**, relacionada con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones de la empresa, y se ubica siempre por encima de ellas. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.1.7 Principios Generales de la Administración

Los 14 principios generales de la administración según Fayol son:

1. **División del trabajo.** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de dar cuentas.
3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a los acuerdos hechos.

4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe obedecer las órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación del interés individual a los generales,** Los intereses generales de la empresa deben sobreponerse a los particulares.
7. **Remuneración del personal.** Debe hacer una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.
8. **Centralización.** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Jerarquía.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, en función del principio de mando.
10. **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal.** Mientras más tiempo una persona permanece en el cargo es mejor para la empresa.
13. **Iniciativa.** La capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. **La unión del personal.** La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización. (Chiavenato, 2006)

### 2.1.3.2 ENFOQUE HUMANÍSTICO

#### 2.1.3.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Para (Amaru, 2009) la escuela de las relaciones humanas demostró que entre los factores más importantes para el desempeño individual se encuentran las relaciones con los colegas y los administradores.

Elton Mayo señala que el desempeño de las personas depende mucho menos de los métodos de trabajo, según la visión de la administración científica, que de los factores emocionales o del comportamiento. De estos, los más poderosos son los que se derivan de la participación del trabajador en grupos sociales. La fábrica debería verse como un sistema social, no solo económico o industrial, para comprender mejor su



funcionamiento y su eficacia. El tema central de esta escuela es el comportamiento colectivo en las organizaciones; es decir el entendimiento y la administración de las personas como integrantes de grupos de trabajos.

(Münch, 2007) Habla sobre esta escuela y postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología. El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros.

Elton Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo, la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y la comunicación como elemento fundamental, es difícil incrementar la productividad. En esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a) La moral y la productividad de los trabajadores se relacionan con aspectos de tipo afectivo social tales como el reconocimiento, el ser escuchado y el formar parte de un grupo de trabajo.
- b) Los factores sociales en ocasiones son más motivadores que los económicos.
- c) La solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.
- d) La comunicación es un elemento fundamental para lograr la productividad e influir en el comportamiento de los trabajadores.

### **2.1.3.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO**

#### **2.1.3.3.1 Teoría Neoclásica**

Al inicio de la década de los 1950, la teoría de la administración paso por un periodo intensa remodelación. Al terminar la segunda Guerra Mundial, el mundo experimento un notable desarrollo industrial y económico. En otras palabras, el mundo de las

organizaciones ingreso en una etapa de cambios y transformaciones, Con el surgimiento del televisor, del motor de inyección y de las telecomunicaciones, el mundo organizacional jamás volvió a ser el mismo. Las repercusiones sobre la teoría administrativa no tardaron en aparecer.

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría neoclásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes elementos:

- ✓ La administración es un proceso operacional compuesto por funciones como planeación, dirección, control.
- ✓ Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales requiere fundamentarse en principios de valor predictivos.
- ✓ La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- ✓ Los principios de la administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
- ✓ La cultura y el universo físico y biológico el ambiente del administrador. Como ciencia arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamentos científico a los principios de la administración. (Chiavenato, 2007)

#### **2.1.3.3.2 Las principales características de la teoría neoclásica son:**

- ✓ **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no se descuida los conceptos teóricos de la administración.
- ✓ **Reafirmación de los postulados clásicos:** la teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias de comportamiento en el campo de la administración, en los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones. El enfoque neoclásico

utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y lineal-staff, relaciones de línea y asesoría, problemas de autoridad y responsabilidad, y departamentalización.

- ✓ **Énfasis en los principios generales de la administración:** Los autores neoclásicos establecen normas de comportamiento administrativo. Los administradores son esenciales en cualquier empresa dinámica y exitosa por que deben planear, dirigir, y controlar las operaciones del negocio.
- ✓ **Énfasis en los objetivos y los resultados:** Las organizaciones no existen en sí mismo, si no para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de estos.
- ✓ **Eclecticismo de la teoría neoclásica:** La teoría neoclásica parece una teoría clásica actualizada y se sitúa en el modelo ecléctico que define la formación del administrador.
- ✓ **La teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes:** El énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos, énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos y sobre todo en el eclecticismo abierto y receptivo. (Chiavenato, 2007)

#### **2.1.3.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA**

##### **2.1.3.4.1 Teoría Burocrática**

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica (por su mecanicismo) como a la teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y abarcadora y que sirviera de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron en la obra de un economista y sociólogo ya fallecido, Max Weber, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Surgió así, la teoría de la burocracia en la administración.

La teoría de la burocracia se desarrolló en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

- ✓ La fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrador de los problemas organizacionales. Ambas revelan puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización, con lo que generan la necesidad de un enfoque más amplio y completo.
- ✓ La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan. Aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- ✓ El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. Tanto la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas fueron insuficientes para responder a la nueva situación.
- ✓ El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. La sociología de la burocracia propone un modelo de organización, el cual no tardaron en intentar aplicarlo prácticamente en las organizaciones, proporcionando las bases de la teoría de la burocracia.

#### **2.1.3.4.2. Teoría Estructuralista de la Administración**

Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas (experiencia típicamente democrática y estadounidense) entró en decadencia. Fue la primera tentativa de introducción de las ciencias de comportamiento en la teoría administrativa a través de una filosofía humanística y participativa. Por un lado combatió a la teoría clásica, y por el otro, no proporcionó las bases adecuadas de una nueva teoría que la pudiera sustituir. La oposición entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas, creó un callejón sin salida que la teoría de la burocracia no pudo superar. La teoría estructuralista es un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una aproximación a la teoría de las relaciones humanas, y representa una visión crítica de la organización formal.

Los orígenes de la teoría estructuralista son los siguientes:

- ✓ La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, incompatibles entre sí, hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrará los aspectos considerados por una y omitidas por la otra y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de éstas y se inspira en el enfoque de Max Weber.
- ✓ La necesidad de visualizar “la organización como una unidad social compleja en la cual interactúan grupos sociales” que comparten algunos objetivos organizacionales (como la viabilidad económica de la organización), aunque se pueden oponer a otros (como la manera de distribuir las utilidades). Su mayor influencia fue en la teoría de las relaciones humanas.
- ✓ La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo influyó a la Filosofía, Psicología (Gestalt), a la Antropología (con Claude Lévi-Strauss), a las Matemáticas (con N. Bourbaki), a la Lingüística, incluso llegó hasta la teoría administrativa, el estructuralismo se concentra en las organizaciones sociales.
- ✓ Nuevo concepto de estructura. El concepto de estructura es antiguo. Heráclito, en los inicios de la historia de la Filosofía, concebía el logos como una unidad estructural que domina el devenir o el flujo ininterrumpido de la transformación y que lo vuelve inteligible. Es la estructura que permite reconocer al “río, aunque sus aguas nunca sean las mismas” debido al cambio continuo de las cosas. La estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterada en el cambio o en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede surgir en diferentes áreas, y la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.

## **2.1.3.5 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1.3.5.1 Teoría del Comportamiento de la Administración**

La teoría conductista (o teoría del comportamiento) de la administración trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanente en las personas, pero dentro del contexto organizacional más amplio.

La teoría conductista de la administración tuvo su inicio con Herbert Alexander Simón. Otros autores muy importantes de esa teoría son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. Del mismo modo, dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Los orígenes de la teoría conductista de la administración son las siguientes:

- ✓ La fuerte y definitiva oposición de la teoría de las relaciones humanas (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la teoría clásica (con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional) avanzó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría conductista. Esta última representó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
- ✓ La teoría conductista representa un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra inminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, los utiliza sólo como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente, la teoría conductista rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas.
- ✓ La teoría conductista critica a la teoría clásica, algunos de sus autores ven el conductismo una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de administración, del concepto de autoridad formal y de la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos.

- ✓ La teoría conductista se incorporó a la sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa. También se muestra muy crítica en lo que se refiere al “modelo de máquina” para representar la organización.
- ✓ En 1947, el libro que marca el inicio de: la conducta administrativa de Herbert A. Simón constituye el inicio de la teoría de las decisiones y un fuerte ataque a los principios de la teoría clásica y a la teoría de las relaciones humanas. Es así como se inaugura la teoría conductista en la administración.

### **2.1.3.5.2 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**

Algunos científicos sociales y consultores organizacionales partieron de la teoría del comportamiento hacia un enfoque democrático del desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de desarrollo organizacional (DO).

El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores, entre ellos:

- ✓ La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una de las cuales, presenta un enfoque diferente. El DO es resultado de los esfuerzos de la teoría del comportamiento para promover el cambio y la flexibilidad organizacional. Únicamente la capacitación individual, grupal u organizacional no provoca el cambio; se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización.
- ✓ Los estudios sobre motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción

del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.

- ✓ La creación del National Training Laboratory (NTL) de Betherl en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta grupal. La capacitación con fines sensibilizadores (o educación en el laboratorio) por medio de T-Groups fue el primer esfuerzo para mejorar la conducta de grupo.
- ✓ La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el cual expusieron sus investigaciones con T-Groups, así como los resultados con la capacitación sensibilizadora y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro, es el precursor del DO.
- ✓ La pluralidad de cambios en el mundo.

### **2.1.3.5.3 Teoría de Sistemas**

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a la TGA a partir de la década de 1960 y se transformó en parte integrante de ella.

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- ✓ Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- ✓ Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
- ✓ La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- ✓ La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.



- ✓ La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica. (Chiavenato, 2006)

#### 2.1.3.5.4 Teoría de la Contingencia

(Hernández & Rodríguez, 2011) Manifiestan que una contingencia “es la posibilidad de que algo suceda o no”. Los sistemas actúan según los planes; sin embargo en la práctica no es así: existen innumerables contingencias que afectan al sistema directivo.

Cada rama tiene situaciones especiales y diferentes formas de atender su problemática; por tanto, cada sistema administrativo varía según el campo, rama y tamaño de la empresa, o sus actividades: comercial y/o servicios. Por ejemplo, turismo: hoteles, restaurantes, agencias de viaje, compañías aéreas, etc.; de administración pública: federal, estatal, municipal; de transportes y carga: empresas de autobuses, ferrocarriles, etc., y de educación en todos los grados.

La enseñanza de la administración debe dejar claro que no hay sistemas y situaciones iguales, que las contingencias a que se enfrentan los directores en cada rama son diversas debido a los aspectos técnicos que prevalecen en los sectores técnico-productivos.

Para (Robbins & DeCenzo, 2009) el enfoque de las contingencias se ha usado en lugar de los principios simplistas de la administración, así como para integrar parte de las teorías de la administración. El enfoque de las contingencias para estudiar la administración es muy lógico. Debido a que las organizaciones son distintas en cuanto a tamaño, objetivos, tareas realizadas y demás, sería extraño encontrar principios de aplicación universal que funcionarán en todas las situaciones.

Para esta teoría existen variables contingentes y son las siguientes:

1. **Tamaño de la organización:** la cantidad de personas que integran una organización influye mucho en el quehacer de los gerentes a medida que el tamaño va aumentando, los problemas de coordinación también se incrementan. Por ejemplo, el tipo de estructura adecuado para una

organización de cincuenta mil empleados probablemente no funcionará de manera eficiente en una de cincuenta empleados.

2. **Rutina en la tecnología de las tareas:** una organización usa tecnología para cumplir con su objetivo, es decir, sigue el proceso de tomar insumos y convertirlos en productos. Las tecnologías rutinarias requieren de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo, y sistemas de control distintos de los que requieren las tecnologías a la medida o no rutinas.
3. **Incertidumbre del entorno:** el grado de incertidumbre que ocasionan los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos influye en el proceso administrativo. Lo que funciona muy bien en un entorno estable y predecible podría ser enteramente inadecuado para un entorno impredecible que cambia velozmente.
4. **Diferencias individuales:** las personas difieren en su grado de interés por crecer, en su tolerancia a la ambigüedad y a la autonomía, y tienen expectativas diversas. Estas diferencias individuales, y otras más, resultan muy importantes cuando los gerentes eligen las técnicas de motivación, los estilos de liderazgo, y los diseños de los trabajos.

## 2.1.4 PLANEACIÓN

### 2.1.4.1 Conceptos de Planeación.

Considero importante mencionar conceptos de planeación para de esta manera poder relacionar con la herramienta administrativa a implementar en este estudio.

- ✓ “Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.” (Murdick & Ross, 2009)
- ✓ “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.” (Terry, 2003)

- ✓ “Planeación una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. (Koontz & O’Donell, 1985)
- ✓ Burt K Scanlan manifiesta: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.” (Münch, 2007)

Para mi Planeación es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción enfocado en un futuro deseado como medida necesaria para lograr un objetivo.

## **2.1.5 PLANIFICACIÓN**

### **2.1.5.1 Aspectos Generales de la Planificación.**

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente, lo que exige que los administradores de las organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios.

Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, este atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir por lo que deberá tomar iniciativas, ser proactiva y anticiparse a los desafíos que surgen a cada instante, y ser la que propicie el cambio, en lugar de adaptarse a él por reacción.

La mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30

años. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

A menudo el proceso de planear no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica, el plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización, para que tengan éxito, se debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente a cual se puedan evaluar tales decisiones. “La estrategia es un arte, una ciencia, es reflexión y acción, es el curso que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le generará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. En una palabra es pensar antes de actuar.” (Cuéllar & Díaz, 2007)

#### **2.1.5.2 Origen de la Planificación.**

Según Escalante, “el origen de la planificación se vincula a la práctica empresarial, al aumento de la producción de las mismas, requerida en un mundo constantemente en crecimiento. Se comenzó a utilizar por las empresas norteamericanas a finales de los años 50's del siglo pasado. No es hasta la década de los 80's que se utiliza para dar respuesta a los problemas de las áreas urbanas y las regiones en general” (Illaned & Herrera, 2015)

#### **2.1.5.3 Propósitos.**

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo según Escalante. “El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. (Illaned & Herrera, 2015)

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco

fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas”.

## **2.1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1.6.1 Historia de la Planificación Estratégica**

La gestión a través de planificación estratégica es tan antigua como la guerra e incluso tiene un origen militar, en Grecia y durante el siglo XX hasta llegar a las modernas prácticas corporativas y recientes esfuerzos del sector público. El término estrategia se deriva del griego *strategos* que significa general del ejército. Cada una de las 10 tribus griegas de la antigüedad elegía anualmente un estratega que dirigiera la sociedad tribal. En la batalla de Marathon (490 a.c) el estratega fue nominado como dirigente político y como tal participó en el Consejo Político. Su papel consistía en dar los consejos tácticos de manejar tropas.

Con el paso del tiempo el trabajo de los estrategas incluyó un papel legislativo, debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares la planificación estratégica ha estado relacionada con los grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados y en menor grado en las actividades.

### **2.1.6.2 El Modelo Moderno de Planificación Estratégica**

En los primeros años de 1920 la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. Según este modelo la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a la compañía y su administración.

Una estrategia es la lógica que mantiene a una empresa unida. Entre los propósitos y políticas que mantienen unida a una empresa están los recursos, la administración, la información de mercado y las obligaciones sociales. Las estrategias determinan la

estructura organizacional; las estrategias adecuadas permiten mejorar el desempeño económico de la empresa.

En los últimos años de la década de los 50 el interés de la Planificación estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado. En el mundo de los negocios se conoce a este enfoque como el modelo portafolio y fue el que facilitó el surgimiento de conglomerados industriales. El desarrollo de la planificación estratégica condujo al surgimiento del modelo industrial en el que las decisiones estratégicas provienen del análisis de las relaciones de poder competitivas.

Las estrategias competitivas están determinadas por el poder relativo de consumidores y proveedores, por las amenazas de productos y servicios sustitutivos, por el ingreso de nuevas industrias y mercados rivales. En los años 60 la planificación estratégica se convirtió en herramienta de administración casi generalizada en todas las compañías.

### **2.1.6.3 El Surgimiento de la Planificación Estratégica en el Sector Público.**

Hasta mediados de los 80 la planificación estratégica fue una práctica básicamente del sector privado. Las categorías de consumidores, mercado, crecimiento industrial y riesgo administrativo eran ajenas al sector público.

Los gobiernos locales elaboraban planes que buscaban la eficiencia en el uso de la tierra y los servicios, las agencias estatales, en cambio, contaban con programas y planes que tenían una pequeña incidencia. Las estrategias y la estructura organizativa se perfilaban como asuntos independientes uno del otro. El resultado fue un énfasis en los aspectos de manejo interno.

Los reformadores clamaban porque el gobierno se maneje más como un negocio. Este reto fue asumido por el presidente de la Corporación Ford y Secretario de la Defensa Robert MacNamara. El relacionó la planificación de actividades con el presupuesto a través del sistema de planificación, programación y presupuestación cuyas siglas son PPBS. Diez y ocho años después el presidente Carter indujo a que el gobierno Federal aplique los conceptos de presupuesto base cero (ZBB).

Las administraciones posteriores regresaron al sistema usual de presupuestación que parte de base incremental. El actual sistema ha vuelto a poner énfasis en asuntos internos. (Burgwal & Cuéllar, 1999)

#### **2.1.6.4 Definiciones de Planificación Estratégica**

Para (Navajo, 2009) la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones del entorno.

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente; representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar (pp. 27-28).

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. (Komiya, 2015)

#### **2.1.6.5 Principales Componentes de la Planificación Estratégica:**

- ✓ **Visión:** delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador.
- ✓ **Misión:** define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión.
- ✓ **Valores:** creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.

- ✓ **Estrategias:** el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos. (DeGerencia, 2015)

### 2.1.6.6 Niveles de la Planificación Estratégica

**Tabla 1.-** Niveles de la planificación estratégica en la Organización.

PLANEACION	HORIZONTE DE TIEMPO	ALCANCE	CONTENIDO
<b>Estratégica</b>	Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Macro orientada.</li> <li>✓ Comprende la organización como un todo</li> </ul>	Genérico
<b>Táctica</b>	Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aborda por separado cada área o departamento de la organización.</li> </ul>	Detallado
<b>Operativa</b>	Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Micro orientado.</li> <li>✓ Aborda exclusivamente cada tarea u operación.</li> </ul>	Específico

**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

### 2.1.6.7 Fases del Proceso de Planificación Estratégica según Galpin.

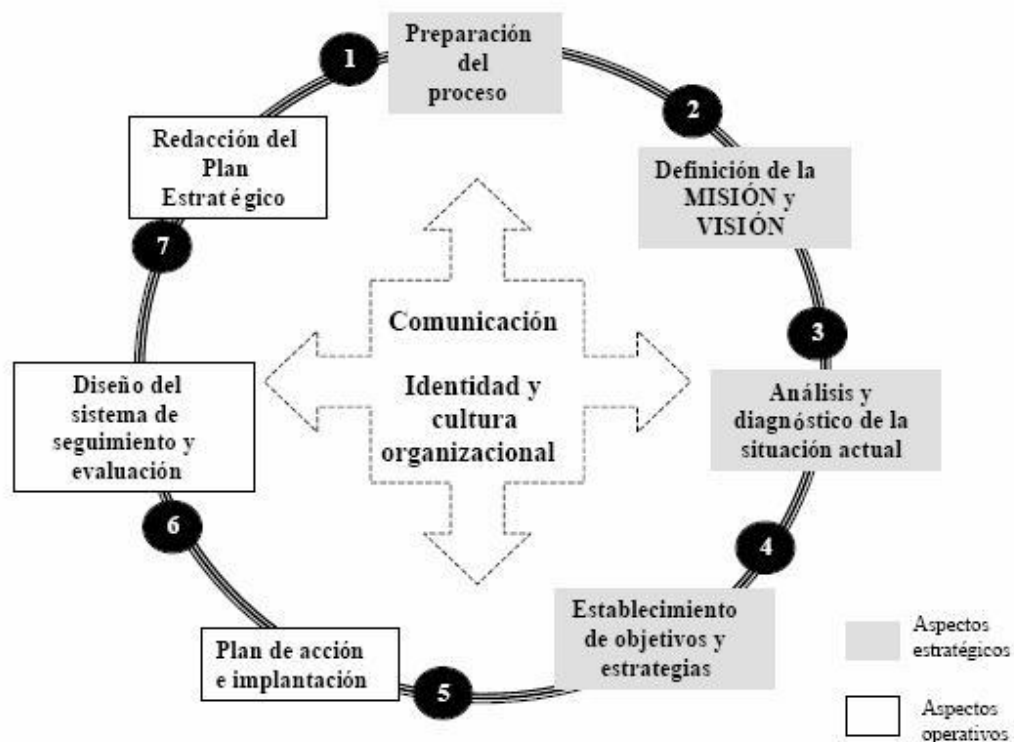
El siguiente esquema muestra el itinerario de un proceso de planificación estratégica por fases, si bien, como se ha indicado, cualquier recorrido de esta naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.

El esquema propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales y que hemos querido incluir para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación.



En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la organización, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (todos los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia con la cultura de la organización).

**Gráfico 3: Fases del Proceso de Planificación Estratégica según Galpin.**



**Fuente:** (Illaned & Herrera, 2015)

**En resumen, las etapas son:**

- ✓ Establecimiento de la misión, visión y metas.
- ✓ Análisis de oportunidades y amenazas externas.
- ✓ Análisis de fuerzas y debilidades internas.
- ✓ Análisis DAFO y formulación de estrategias.
- ✓ Implantación de estrategias.
- ✓ Control estratégico

### 2.1.6.8 Importancia de la Planificación.

La Planificación Estratégica es la mejor herramienta para navegar con "relativa certidumbre" en un ambiente riesgoso y cambiante, ello constituye un puente entre el presente y el futuro deseado, ya que busca que las decisiones de hoy sean eficientes y tengan un impacto positivo en el futuro.

La planificación, es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

El Plan Estratégico, define un proyecto de futuro y las líneas de acción necesarias para su cumplimiento, creando para ese fin los espacios de interacción entre los agentes institucionales, económicos y sociales; y promoviendo la adhesión de todos sus miembros en calidad de protagonistas que sienten a ese proyecto como propio.

Este Plan, se concibe como un verdadero "contrato social" entre los actores de la institución involucrados en el proceso, lo cual constituye un reaseguro de su proyección sistemática en el tiempo, toda vez que son ellos mismos sus dueños y garantes.

### 2.1.6.9 Tipos de Planificación Estratégica

**Tabla 2.-** Tipos de Planificación Estratégica

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo Plazo	Institucional	Estratégica	✓ Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas. ✓ Incertidumbre.
Mediano Plazo	Intermedio	Táctica	✓ Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto Plazo	Operacional	Operativa	✓ Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Fuente:** (Chiavenato, 1998)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

### **2.1.6.9.1 La planificación estratégica**

Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado teniendo como objetivo al cliente.

### **2.1.6.9.2 La planificación operativa**

Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

### **2.1.6.9.3 La planificación táctica**

Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales ya largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos ya corto plazo son propios de la planificación operativa.

### 2.1.7 BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Según (Howson, 2009) el Business Intelligence: “Permite a las personas de todos los niveles de una organización, tener acceso, interactuar y analizar información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente” (p. 2).

(Cano, 2007) Indica el objetivo básico del Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones. Howard Dresner, popularizó Business Intelligence como un término paraguas para describir un conjunto de conceptos y métodos que mejorarán la toma de decisiones, utilizando información sobre qué había sucedido (hechos). Mediante el uso de tecnologías y las metodologías de Business Intelligence pretendemos convertir datos en información y a partir de la información ser capaces de descubrir conocimiento. Para definir Business Intelligence partiremos de la definición del glosario de términos de Gartner:

“Business Intelligence 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 derivan ideas y extraer conclusiones.” El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores.

#### 2.1.7.1 Beneficios del Business Intelligence

Los beneficios que se pueden obtener a través del uso de Business Intelligence pueden ser de distintos tipos:

- a) **Beneficios tangibles**, por ejemplo: reducción de costes, generación de ingresos, reducción de tiempos para las distintas actividades del negocio.
- b) **Beneficios intangibles**: el hecho de que tengamos disponible la información para la toma de decisiones hará que más usuarios utilicen

dicha información para tomar decisiones y mejorar nuestra posición competitiva.

- c) **Beneficios estratégicos:** todos aquellos que nos facilitan la formulación de la estrategia, es decir, a qué clientes, mercados o con qué productos nos dirigimos.

### **2.1.7.2 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)

El uso de información que permite a las organizaciones dirigir de la mejor forma, decidir, medir, gestionar, optimizar el alcance de la eficiencia y los resultados financieros. La habilidad de proporcionar datos/información en un proceso (o aplicación) funcional para permitir mostrar un hecho específico y que en ese contexto puede originar una acción. El acceso al análisis de fuentes de información cuantitativa que permita mostrar a sus usuarios alinear mejor a las personas y los procesos con los objetivos del negocio. Factores del mercado impulsores del BI.

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. (Méndez del Río, 2006)

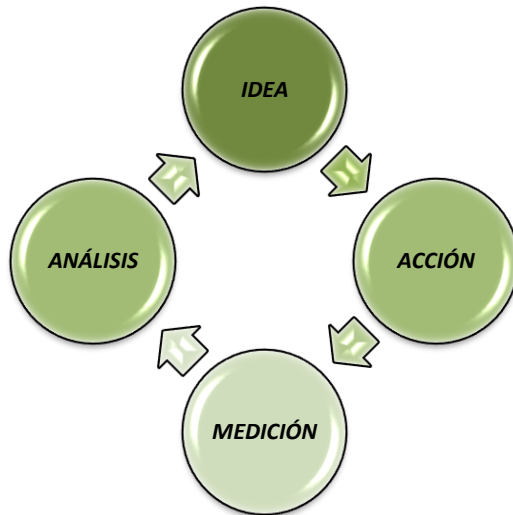
En concreto existen tres factores que hacen más necesaria que nunca la adopción de una estrategia de Business Intelligence:

- ✓ 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.
- ✓ Gestionar la complejidad, ya que gracias al BI las compañías pueden organizar y analizar sus datos y descubrir así patrones de comportamiento y tendencias.
- ✓ 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.

### **2.1.7.3 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)

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.



**Gráfico 4:** Ciclo de Business Intelligence

**Fuente:** (Castillo, 2015)

### 2.1.8 BALANCED SCORECARD

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas.

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategia en acción.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medios a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de una organización. (Kaplan & Norton, 1992)

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos

prefieren mantener el nombre en inglés. Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Balanced Scorecard, este sistema gerencial vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. (Kaplan & Norton, 2000)

### **2.1.8.1 Forma de Medir la Estrategia Empresarial**

La utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica tiene 2 tareas dependientes: construir el cuadro de mando integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del proceso interno, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2000)

### **2.1.8.2 Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard.**

**1. Perspectiva financiera:** La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta de práctica y ejecución, estén contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Índice DuPont.
- ✓ índice de rendimiento del capital invertido.

Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costes/mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión. (Kaplan & Norton, 2000)



## **2. Perspectiva del cliente:**

Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores. En lo que se refiere a la perspectiva del cliente el objetivo principal de este tema es satisfacer al cliente. (Kaplan & Norton, 2000)

- ✓ Índice de satisfacción del cliente
- ✓ Índice de reincidencia en las compras
- ✓ Cuota de mercado
- ✓ Entregas a tiempo
- ✓ Cantidad de quejas
- ✓ Tiempo medio para procesar los pedidos
- ✓ Pedidos devueltos
- ✓ Compras efectuadas por nuevos clientes
- ✓ Valor percibido del dinero (Guerriero, 2015)

## **3. Perspectiva interna o de procesos de negocio:**

Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El CMI acostumbra a identificar los procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. (Kaplan & Norton, 2000)

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- ✓ La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de Productos.
- ✓ Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio).
- ✓ Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

#### **4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas.

Se proponen “tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos. (Kaplan & Norton, 2000)

#### **2.1.8.3 Etapas Para Implementar el Balanced Scorecard**

##### **Etapa 1: Planificación Estratégica**

- ✓ **Misión:** Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.
- ✓ **Análisis del ambiente (FODA):** Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ **Principios:** La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus

actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

- ✓ **Visión:** Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica. (Kaplan & Norton, 1992)

## **Etapa 2: Puesta en Marcha**

El Balanced Scorecard parte de la visión y objetivos prioritarios de la Organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. (Kaplan & Norton, 1992)

## **Etapa 3: Evaluación y Mejoramiento Continuo**

El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un mejoramiento continuo son las reuniones de análisis estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución. (Kaplan & Norton, 1992)

### **2.1.8.4 Balanced Scorecard en el Ecuador.**

En el Ecuador todas las organizaciones que busquen la excelencia, deseen construir ventajas competitivas, requieran mejorar el desempeño y rentabilidad, etc. Deben implementar la metodología Balanced Scorecard en las organizaciones simplemente requiere de la decisión y el respaldo incondicional de la Alta Dirección.

Es por ello que el Gobierno Nacional está exigiendo especialmente a las empresas públicas que implementen este importante y valioso modelo de gestión (Balanced

Scorecard) que permite describir y comunicar una estratégica de forma coherente y clara, para de esta manera contribuir al éxito de la organización siendo esta la más eficiente, eficaz y competitiva. (Diario Hoy, 2015)

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.

Las empresas del sector público y privado ecuatoriano ven 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 múltiples y se justifica el empleo de recursos económicos asignados para su implementación.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

Si se elabora una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, acorde a la naturaleza del CNE Delegación Provincial de Chimborazo, se logrará contar con información actualizada, el grado de cumplimiento de las metas en relación a los objetivos y la visión alcanzando un éxito sostenido, fortaleciendo la capacidad de gestión, obteniendo resultados eficientes y eficaces acordes con el rendimiento planificado.

### **3.2 VARIABLES**

Para (Romero, 2005) las variables son: “Los atributos que se miden en las hipótesis. Son factores que explican los resultados y determinan las diferencias entre éstos para poder establecer comparaciones. Son los elementos que se relacionan con una hipótesis” (p. 24).

#### **3.2.1 Variable Independiente**

- ✓ Uso de la herramienta Balanced Scorecard.

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

- ✓ Cumplimiento de la Planificación Estratégica

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el proyecto se utilizará dos tipos de investigación, lo que genera una investigación mixta estos son:

**Investigación Cualitativa:** La investigación cualitativa es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales, sino también en la investigación de mercados y contextos posteriores. Los investigadores cualitativos tienen por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento

**Investigación Cuantitativa:** La investigación cuantitativa se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías y/o hipótesis relativas a los fenómenos.

### 3.3.1 Tipos de Estudio de la Investigación

Para la elaboración de esta investigación utilizaré los siguientes tipos de estudio: exploratorio, descriptivo y explicativo; para tener una mejor comprensión del problema.

**Estudio exploratorio:** Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos.

**Estudio descriptivo:** El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc.

**Estudio explicativo:** Van más allá de la descripción. Están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

### 3.3.2 Diseño de la Investigación

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables

independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (Martins & Palella, 2010, pág. 87)

El estudio se enfocará en una institución pública: CNE Delegación Provincial de Chimborazo. Al ser una investigación no experimental se procederá a realizar visitas a la institución con el objetivo de conocer la situación en la que se encuentra el medio externo e interno de esta manera se podrá solventar el problema de la investigación.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Para (Morles Sánchez, 1994) la población o universo se refiere: “Al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (personas, instituciones, cosas) a los cuales se refiere la investigación” (p. 140).

La población a ser investigada en el CNE Delegación Provincial de Chimborazo es la siguiente:

**Número de colaboradores de la institución: 18**

N.-	COLABORADORES CNE DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO	UNIDAD	MODALIDAD
1	Ing. Mariana de Jesús Sigüenza Barreno	Directora Provincial	Nombramiento
2	Dr. Víctor Manuel Ríos Guamán	Asesoría Jurídica	Contrato Ocasional
3	Lic.. Cesar Augusto Suarez Layedra	Comunicación y atención al ciudadano	Contrato Ocasional
4	Ing. Gloria Esthela Arias Zapata	Planificación y Gestión Estratégica	Contrato Ocasional
5	Ing. Jéssica Guisselle Verdezoto Guerrero	Administrativa	Contrato Ocasional
6	Lic. Laura Ligia Córdoba Mayorga	Financiera	Nombramiento
7	Ing. Geoconda Mercedes Muñoz Ortega	Administración de Talento Humano	Contrato Ocasional
8	Ing. Lucy Oderay Pomboza Granizo	Tecnologías de la Información y Comunicación	Nombramiento
9	Ing. Luis Eduardo Bonifaz Nieto	Dirección Técnica Provincial de Participación Política	Contrato Ocasional
10	Lic. Elsa Paulina Brito Erazo	Secretaría General	Nombramiento
11	Ing. Maritza Lourdes Cabay Huebla	Presupuesto	Contrato Ocasional
12	Lic. Paúl Danilo Ramírez Martínez	Seguridad y salud ocupacional	Contrato Ocasional
13	Lic. Wilma Susana Moreno Pilamunga	Pagaduría	Nombramiento
14	Srt. Alexandra Estefanía Lucero Pérez	Recaudaciones	Contrato Ocasional
15	Lic. María Rocío Aguayo Lupera	Asistente Administrativo	Nombramiento
16	Sr. Ángel Eduardo Auquilla Flores	Auxiliar de servicios	Contrato Indefinido
17	Sr. Washington Lema	Auxiliar de servicios	Contrato Ocasional
18	Sr. Franklin Tixe	Chofer	Contrato Ocasional

**Fuente:** CNE Delegación Provincial de Chimborazo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

En vista de que la población que labora en la institución no es extensa, se procederá a trabajar con todo el universo, razón por la cual no es necesario obtener una muestra.



## Número de empadronados en la Provincia de Chimborazo:

En vista de que el número de electores de la Provincia de Chimborazo es extenso, se procede al cálculo de la muestra.

### 3.4.2 Muestra

Según (Tamayo, 1997) la muestra es: “El grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 38).

#### Fórmula:

**n**= El tamaño de la muestra

**N**= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**z**= Nivel de confianza

**p**= Probabilidad a favor

**q**= Probabilidad en contra

**e**= Error de estimación

#### Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{390.602 * 1,96^2 * 0.50 * 0.50}{(390.602 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = \frac{375.134}{976,50 + 0,96}$$
$$n = \frac{375.234}{977,46}$$
$$n = 384 //$$

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En este proyecto de investigación se involucran los métodos inductivo, deductivo, consisten en:

**Método inductivo:** Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

**Método deductivo:** consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de unos enunciados supuestos llamados premisas, que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas.

#### 3.5.1 Técnicas, Instrumentos.

**Encuestas:** esta técnica permitirá adquirir información sobre las falencias y fortalezas existentes en el CNE Delegación Provincial de Chimborazo, se la realizará a una muestra de personas empadronadas de la provincia en la zona urbana y rural.

**Instrumentos:** Cuestionario de encuesta aplicado a la ciudadanía de Chimborazo: personalmente, redes sociales: facebook, whatsapp, correo electrónico.

Cuestionario de encuesta aplicado al talento humano del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.

**Entrevistas:** permitirá recopilar información mediante una conversación profesional con los jefes departamentales de la institución.

**Instrumentos:** Guía de entrevista

**Observación directa:** mediante esta técnica permitirá de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual que se encuentra la institución esto será de ayuda para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos especialmente de sus colaboradores.

**Instrumentos:** Guía de observación, Análisis documental Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2017

### **3.6 RESULTADOS**

#### **3.6.1 Resultados de encuesta a la ciudadanía de la Provincia de Chimborazo**

Al aplicar la encuesta a la ciudadanía de la Provincia de Chimborazo tanto en la zona urbana como rural estos fueron los resultados que se pudieron obtener:

De las 384 personas encuestadas el 62% pertenece a la zona urbana y el 38% a la zona rural de la Provincia de Chimborazo. En la zona urbana un 60% de los encuestados conocen los servicios que brinda la institución, en la zona rural apenas un 38%. En cuanto al trato de las personas que laboran en la institución en la zona urbana un 53% manifiesta que es satisfactorio en la zona rural un 46%. Cuando nos referimos al tema de transparencia institucional en la zona urbana un 28% cree que actúa con transparencia en zona rural un 27%. Califican en la zona urbana con un 9% alto el nivel de satisfacción de presentación de resultados en tiempo electoral en la zona rural califican con un 8%. Sobre el conocimiento de la página web de la institución en la zona urbana el 37% manifiesta que ha visitado la página web de la institución y en la zona rural el 19%. En la zona urbana la ciudadanía se entera de las actividades que realiza la institución por medio de la televisión en la zona rural por medio de la radio. En la zona urbana un 13% conoce de alguna actividad que la institución realiza en beneficio de la ciudadanía en la zona rural un 10%.

Por lo antes expuesto se ve la necesidad de trabajar en varios temas para que la institución llegue a la ciudadanía especialmente en la zona rural.

#### **3.6.2 Resultados de la encuesta realizada a los servidores y empleados del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.**

El 56% de encuestados manifiesta que no cuenta con una herramienta para respaldar la información física y digital que se maneja al interior de la institución, el 61% de los

encuestados manifiesta que si cae la red de internet no puede continuar con el trabajo que le corresponde. El 83% califica como bueno el entorno físico, ergonómico, biológico de su lugar de trabajo, el 78 % conoce poco sobre el PEI 2014-2017, el 72% manifiesta que existe diversidades en el talento humano (etnia, discapacidad), el 89% está de acuerdo con el Modelo de Gestión que se aplica en la institución.

### **3.6.3 Resultados de la entrevista realizada a cuatro Jefes de las diferentes unidades y a un representante de los empleados.**

**Clima y cultura organizacional:** Manifiestan que existe un buen clima organizacional ya que se trabaja bajo en un esquema de trabajo en equipo, la cultura organizacional bien definida. Clima laboral muy estable.

Por otro lado nos manifiestan que las decisiones no se las puede tomar en cada área siempre debe ser consultado a la Directora y a su vez a la matriz.

Se puede decir que existe favoritismo por parte de la Dirección hacia 2 o 3 empleados al momento de dar paso a iniciativas que se proponen esto genera mal estar entre los compañeros.

**Comunicación interna y externa:** Existe una Comunicación en sentido horizontal todo es comunicado a todos los funcionarios y empleados la comunicación es directa desde el CNE matriz a la dirección y desde la dirección a quienes conforman la institución.

#### **Formación y capacitación del personal**

El 90% de los empleados tienen título de tercer nivel se están capacitando para obtener el título de cuarto nivel, las capacitaciones son periódicas en el poa existe una planificación para que se realicen capacitaciones en todas las áreas durante todo el año.

### **3.6.4 Análisis de la Planificación Estratégica Institucional 2014-2017.**

Una vez realizado el análisis del PIE se vio necesario incluir 2 temas importantes para nuestro estudio como son: Modelo de Gestión y Promover la cooperación nacional, regional y mundial en los ámbitos de democracia, sistema político y procesos electorales.

### **3.6.5 Observación Directa**

Mediante esta técnica se corrobora la información que se obtuvo al momento de la aplicación de la entrevista como de la encuesta. Se puede acotar que se ve necesaria la contratación de un Ingeniero/a en Sistemas para que dé soporte tanto al hardware como software de los equipos con los que cuenta la institución.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Procedimiento Para el Diseño del Balanced Scorecard Para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo.**

El Balanced Scorecard es una herramienta muy importante y útil en el proceso de la planeación estratégica ya que permitirá comunicar una estrategia de forma coherente y clara a quienes forman parte de la institución. Norton y Kaplan establecen que el BSC toma como objetivo fundamental convertir la estrategia de una organización en acción y resultados. A través de la alineación de los objetivos de todas la perspectivas, partiendo de la base de indicadores, derivados estos de la visión/ misión y estrategia de la empresa por lo que se convierte en una herramienta para gestionar estrategias. (Álvarez, Chávez, & Moreno, 2010)

Es importante reconocer que el mundo actual globalizado, está demandando que las instituciones públicas analicen aun más el escenario en el que se desarrollan, y determinen por tanto medidas tendientes a fortalecer procesos de innovación institucional que les permitan atender las continuas y cambiantes necesidades de sus clientes, y que ello sirva para tener ventaja competitiva, por tanto la palabra "EXCELENCIA" significa conseguir mejoras en función de varias herramientas que les permitan analizar el entorno, tomar decisiones y evaluar periódicamente los avances.

La implementación de la propuesta busca lograr que los responsables de la gestión institucional adquieran nuevos modelos de análisis y procesamiento de información, que les permita ampliar el campo de competencias administrativas y directivas, que la toma de decisiones de mandos medios, así como el directivo sea ágil.

#### **4.1.1 Pasos a Seguir Para el Diseño del Balanced Scorecard**

En la etapa del diseño del BSC es indispensable aplicar las aportaciones que hacen expertos en el tema, también es importante contar con la colaboración del talento humano que trabaja para la institución, de la ciudadanía de la provincia de Chimborazo

Y el análisis del Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Al desarrollar el BSC se debe planificar de manera adecuada lo que se va hacer, se debe definir claramente los pasos a seguir para la creación de la herramienta de gestión.

A continuación se detalla los pasos a utilizar en el CNE Delegación Provincial de Chimborazo:

1. Planificación.
2. Conformación del equipo investigador.
3. Presentación del equipo y socialización del trabajo.
4. Estudio de la organización.
5. Diagnóstico de la institución.
6. Propuesta de la Misión y la Visión.
7. Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores.
8. Elaboración del Mapa Estratégico.
9. Construcción del Cuadro de Mando Integral.
10. Implementación del Balanced Scorecard.

#### 4.1.1.1 Paso N° 01: Planificación

Se presenta el cronograma a seguir en el diseño e implementación del Balanced Scorecard.

**Tabla 3.-** Planificación de los pasos para implementar el BSC

ACTIVIDAD/TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
Visita y recopilación de información de la institución	X	X										
Estudio del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.			X									
Diagnóstico de la institución (factores internos / externos).				X	X							
Estudio de la Misión, Visión y valores						X						
Determinación de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas.							X					
Matriz de (perspectivas, objetivos, indicadores, inductores, iniciativas, estrategias).								X				
Mapa Estratégico									X			
Cuadro de Mando Integral										X		
Resultados											X	
Conclusiones y Recomendaciones												X

**Fuente:** Proyecto de investigación

**Elaborado por:** Fernanda Ramos



#### 4.1.1.2 Paso N° 02 Confección del equipo guía

“El equipo guía es el conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”. (Aragón, 2015)

Al diseñar el BSC se maneja técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de estimaciones analógicas comparaciones, siendo está una técnica subjetiva de prevención el equipo guía junto al arquitecto-consulta del BSC debe diseñar el modelo de planeación estratégica de acuerdo a las condiciones de la institución y utilizar como validador a los directivos de la misma.

Para la presente investigación se ha considerado dentro de los integrantes del equipo guía a los siguientes: Equipo Consultor, Equipo Administrativo y Equipo de Apoyo.

**Tabla 4.-** Confección del Equipo Guía

<b>EQUIPO GUÍA</b>	
<b>EQUIPO CONSULTOR</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Irma Fernanda Ramos Haro	Consultor
<b>EQUIPO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Ing. Mariana Sigüenza	Directora CNE Delegación Provincial de Chimborazo
Ing. Esthela Arias	Planificación Estratégica
<b>EQUIPO APOYO</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Ing. Giovanni Alarcón	Director trabajo de tesis
Ing. Carlos García	Miembro Trabajo de tesis

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.3 Paso 3. Presentación del equipo y la socialización del trabajo socialización

El equipo guía se capacitará en las teorías del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando mediante un seminario de 6 a 8 horas de trabajo con el fin de adaptarse al tema de investigación, además deberán asistir a las reuniones que se prevean o se presente de forma fortuita para tratar asuntos importantes.

**Tabla 5.-** Temas de Capacitación acerca del BSC

<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>TEMA</b>	<b>SUB TEMAS</b>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Diagnóstico Situacional</li><li>✓ Análisis FODA</li><li>✓ Construcción Misión / Visión</li></ul>
BALANCED SCORECARD	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mapa Estratégico</li><li>✓ Perspectivas:<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes</li><li>• Crecimiento y aprendizaje</li><li>• Procesos internos</li><li>• Financiera</li></ul></li><li>✓ Cuadro de Mando</li></ul>
SELECCIÓN DEL PROGRAMA A UTILIZARSE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Introducción</li><li>✓ Pasos para la instalación del programa</li><li>✓ Manejo del programa</li></ul>

**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.4 Paso N° 04. Estudio de la institución

En este paso se describe la información general del CNE matriz y del CNE Delegación Provincial de Chimborazo

#### **4.1.1.4.1 Información General del Consejo Nacional Electoral**

##### **4.1.1.4.1.1 El Inicio de los Procesos Electorales en el Ecuador**

En 1830, el Estado Ecuatoriano se organizó mediante 3 poderes que fueron: el Ejecutivo, legislativo y Judicial. En cuanto a la función Electoral, fue delegada a Organismos diferentes; encargando en un período las elecciones a los Consejos Municipales, en otro, a Las Juntas Parroquiales, fundamentalmente responsable el entonces Ministerio de Gobierno, manteniéndose con la visión de ser parte del poder ejecutivo. (Terán Varea, 2013)

##### **4.1.1.4.1.2 Historia del Derecho al Sufragio en el Ecuador**

Es interesante observar cómo ha ido evolucionando e involucionando a través del tiempo, el derecho al sufragio en el Ecuador. La característica común que ha existido desde el año de 1830 hasta el 1998, es que únicamente los ciudadanos podían ejercer el derecho al sufragio, en donde los ciudadanos no eran considerados todos, en algunos casos diría que un porcentaje bajo de la población era considerado ciudadano, como en el caso del año de 1884, en donde los ciudadanos eran exclusivamente los varones desde 21 años en adelante, o sean o hubiesen sido casados y alfabetos. Es recientemente en el año del 2008, a través del gobierno de Rafael Correa, donde emana una nueva constitución, en el cual los ciudadanos son considerados no solamente los mayores de 18 o 21 años sino todas aquellas personas que nacen en territorio ecuatoriano, y el derecho al sufragio obligatorio lo mantienen únicamente las personas de 18 años y mayores, con la opción facultativa de ejercer el derecho al sufragio las personas de 16 y 17 años. Además, desde el año de 1830 hasta el año de 1852 los ciudadanos eran solamente aquellos que eran propietarios o mantenían una actividad económica, hecho que fue revocado en el año de 1861. También, a partir del año de 1978 los analfabetos pueden por primera vez en la historia del Ecuador, ejercer el derecho al sufragio. Es importante recalcar, que en el año de 1869 el Ecuador sufre de una involución, puesto que discrimina aún más a los ciudadanos, debido a que los ciudadanos eran considerados únicamente los católicos, mientras que la libertad religiosa o de culto es un derecho humano. De igual manera, la mujer ha sido discriminada a través de la

historia, por ejemplo en el caso del año de 1946, todas las personas a partir de los 18 años eran considerados ciudadanos, a diferencia de que el derecho al sufragio era obligatorio exclusivamente para los hombres, dejando a las mujeres con un papel menos importante dentro del campo político; pero es a partir de ese año, en el cual el derecho al sufragio se vuelve coercitivo a diferencia de los anteriores años, y es en el año de 1967 donde se vuelve coercible no solo para los hombres, sino para todos los ciudadanos. (Caicedo Ricaurte, 2015)

#### **4.1.1.4.1.3 Análisis Situación Actual del Consejo Nacional Electoral**

El Consejo Nacional Electoral (CNE) de la República del Ecuador es el máximo organismo de sufragio en dicho país. Tiene su sede en la ciudad de Quito, está constituido por 5 vocales elegidos mediante un concurso de méritos y oposición organizado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social para un período de 6 años debiendo renovarse una mitad cada 3 años, de entre los vocales se elige a un Presidente y un Vicepresidente; el CNE goza de completa autonomía financiera y administrativa.

Sus funciones son organizar, controlar las elecciones, puede castigar a partidos y candidatos que infrinjan las normas electorales; y tiene que inscribir y fiscalizar a los partidos y movimientos políticos.

El Consejo Nacional Electoral tiene 24 delegaciones Provinciales en cada una de las provincias para desconcentrar los servicios electorales en todo el país.

Este organismo conforma, junto al Tribunal Contencioso Electoral, la Función Electoral el cual es uno de las cinco funciones del estado.

Actualmente el Consejo Nacional Electoral lo preside el Doctor Juan Pablo Pozo y la Vicepresidenta la Licenciada Nubia Villacis Carreño.

#### **4.1.1.4.1.4 Misión y Visión del Consejo Nacional Electoral**

##### **MISIÓN**

El Consejo Nacional Electoral garantiza el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía y promueve el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de

procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales; asegurando una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos.

## **VISIÓN**

En el año 2017, ser una institución electoral posicionada como referente en los ámbitos nacional e internacional, que innova continuamente sus procesos con el fin de consolidar la democracia representativa, directa y comunitaria. (CNE, 2015)

## **VALORES**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Calidez
- ✓ Respeto
- ✓ compromiso

## **PRINCIPIOS**

- ✓ Autonomía
- ✓ Independencia
- ✓ Publicidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Equidad
- ✓ Interculturalidad
- ✓ Prioridad de género
- ✓ Celeridad
- ✓ Probabilidad

#### **4.1.1.4.2 Información General del Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial De Chimborazo.**

**Razón social:** CNE, DELEGACIÓN PROVINCIAL CHIMBORAZO

**Dirección:** calle Colón 25-18 y Orozco

**Teléfono:** 032965046 / 032965046

**RUC:** 066081257001

**Página web:** <http://delegaciones.cne.gob.ec/delegaciones/sierra/195-chimborazo>

El Consejo Nacional Electoral, Delegación Provincial de Chimborazo es el organismo encargado de garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía dentro de la jurisdicción de la provincia de Chimborazo, tiene su sede en la ciudad de Riobamba donde cumple con las mismas funciones del Consejo Nacional Electoral.

##### **4.1.1.4.2.1 Misión y Visión de la Delegación**

###### **MISIÓN**

El Consejo Nacional Electoral, garantiza el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía y promueve el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales; asegurando una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos.

###### **VISIÓN**

Ser una institución electoral posicionada en los ámbitos nacional e internacional, que innova continuamente sus procesos en los ámbitos de democracia representativa, directa y comunitaria. (CNE, 2015)

##### **4.1.1.4.2.2 Objetivo General**

- ✓ Garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio así como los relativos a la organización política de la ciudadanía.

#### **4.1.1.4.2.3 Objetivos Específicos**

- ✓ Aportar a la construcción de una institucionalidad pública sólida y articulada.
- ✓ Ser una institución electoral posicionada como referente en los ámbitos nacional e internacional
- ✓ Innova continuamente sus procesos con el fin de consolidar la democracia representativa, directa y comunitaria.
- ✓ Promover el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales.
- ✓ Asegurar una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos.

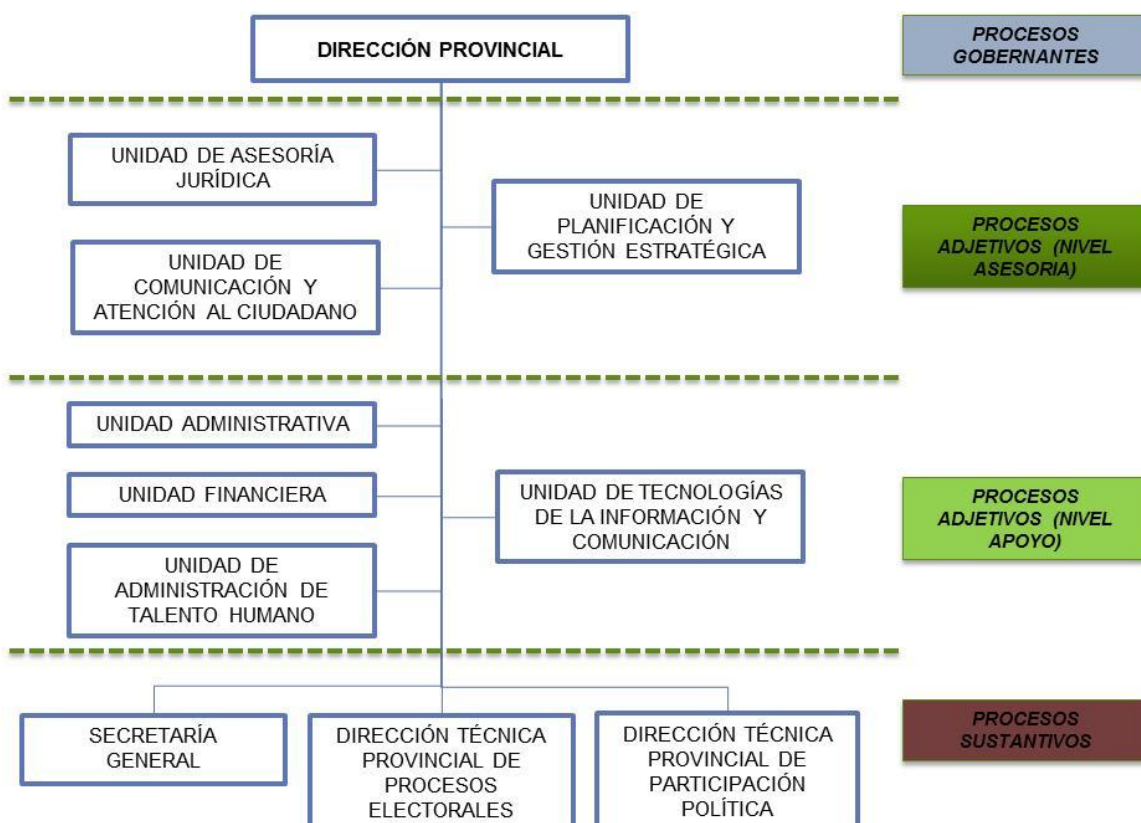
#### **4.1.1.4.2.4 Actividades que realiza el CNE**

- ✓ Planificar, dirigir, vigilar y garantizar los procesos electorales de la jurisdicción.
- ✓ Conocer, resolver e informar, al Consejo Nacional Electoral acerca de los aspectos relativos a la organización y funcionamiento administrativo y financiero de la Delegación Provincial que exceda del ámbito de competencia de la misma.
- ✓ Efectuar el análisis e informar al Consejo Nacional Electoral, sobre la proforma de presupuesto ordinario y electoral.
- ✓ Receptar justificaciones de no sufragantes y/o Miembros de Juntas Receptoras del Voto que no asistieron a cumplir con su obligación
- ✓ Receptar y registrar desafiliaciones de las organizaciones políticas y renunciadas de los movimientos independientes.
- ✓ Entregar certificados de votación
- ✓ Receptar y tramitar solicitudes de Revocatorias de Mandato
- ✓ Receptar y tramitar solicitudes para la creación e inscripción de movimientos independientes a nivel provincial, cantonal y parroquial
- ✓ Emitir certificaciones de empadronamiento, de afiliaciones políticas y voto facultativo
- ✓ Receptar y tramitar las directivas provinciales de las organizaciones políticas
- ✓ Asesorar a organizaciones políticas y ciudadanía en general sobre materia electoral

- ✓ Conocer y resolver los expedientes del gasto electoral de las organizaciones políticas a nivel provincial, cantonal y parroquial
- ✓ Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA)
- ✓ Receptar Cambios de Domicilio Electoral (CNE, 2015)

#### 4.1.1.4.2.5 Organigrama estructural del CNE Delegación Provincial de Chimborazo

**Gráfico 5:** Estructura Orgánica Desconcentrada



**Fuente:** CNE Delegación Provincial de Chimborazo

#### 4.1.1.4.2.6 Análisis del Organigrama estructural del CNE Delegación Provincial de Chimborazo

La institución cuenta con 7 unidades que ayudan al funcionamiento de la misma, de esta manera se brinda un servicio de calidad tanto interna y externa.

##### Proceso Gobernante

La Dirección Provincial a cargo de la Ing. Mariana Sigüenza quien tiene como Misión Organizar, ejecutar, controlar y coordinar las actividades del Consejo Nacional Electoral



Delegación Provincial de Chimborazo en los territorios, garantizando una gestión eficiente, efectiva y transparente.

### **Procesos Nivel Asesoría**

- ✓ Unidad de Asesoría Jurídica a cargo del Dr. Víctor Ríos
- ✓ Unidad de Comunicación y atención al cliente a cargo del Ing. Cesar Suarez
- ✓ Unidad de Planificación y Gestión Estratégica a cargo de la Ing. Esthela Arias

### **Procesos Nivel Apoyo**

- ✓ Unidad Administrativa a cargo de la Ing. Jessica Verdezoto
- ✓ Unidad Financiera a cargo de la Ing. Laura Córdova
- ✓ Unidad de Administración de Talento Humano a cargo de la Ing. Geoconda Muñoz
- ✓ Unidad de Tecnologías de la información y comunicación a cargo de la Ing. Luci Pomboza

### **Procesos Sustantivos**

Secretaría General a cargo de la Lic. Paulina Brito quien tiene como Misión: Planificar, organizar y ejecutar los asuntos relacionados con las resoluciones y disposiciones, la gestión, manejo, recepción, despacho, custodia, archivo y certificación de los documentos oficiales de la Institución; y, dar fe pública de los actos de la Delegación Provincial.

Dirección técnica provincial de procesos electorales a cargo de quien tiene como Misión: Planificar, organizar y ejecutar las políticas, planes y proyectos, conforme las directrices emitidas por el Pleno del Consejo Nacional Electoral y/o por la Coordinación Nacional Técnica de Procesos Electorales en operaciones y logística, capacitación electoral y registro electoral para garantizar la transparencia de los procesos electorales provinciales.

Dirección técnica provincial de participación política a cargo del Ing. Luis Bonifaz quien tiene como Misión: Planificar, organizar y ejecutar los procesos de participación

política de las organizaciones políticas y sociales, promoción político electoral, la fiscalización y el control del gasto electoral de los procesos provinciales.

Una vez descrito el organigrama entregado por la Delegación se puede concluir:

Se evidencia que existe una Unidad de Seguridad y salud ocupacional sería indispensable incluirla en el organigrama estructural. Así también el departamento de presupuestos.

En la Unidad de Tecnologías de la información y comunicación se ve la necesidad de la contratación de una persona técnica en el área de sistemas para que de mantenimiento al hardware y software.

#### **4.1.1.5 Paso N° 05 Diagnóstico del CNE Delegación Provincial de Chimborazo**

##### **4.1.1.5.1 Diagnóstico Situacional o análisis FODA**

En este primer paso del proceso de Planificación Estratégica, se va a realizar una investigación del ambiente interno y externo del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en su todo para entender dónde se desenvuelve la organización. Una vez que está definido el diagnóstico estratégico por componentes y subcomponentes, a través de sentencias diagnósticas resumidas, el siguiente paso será clasificar estas sentencias en fortalezas y debilidades (en el caso del ambiente interno) y en oportunidades y amenazas (en el caso del ambiente externo). Así, lograremos compilar cuatro listas del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

##### **4.1.1.5.2 Elementos del Análisis Externo**

###### **4.1.1.5.2.1 Análisis Externo**

Para este análisis se considera el medio en el que se desenvuelve el CNE Delegación Provincial de Chimborazo siendo este un sistema abierto que interactúa con su medio externo. El mecanismo para llevar a cabo este análisis es a través de los métodos, técnicas e instrumentos establecidos.

En esta instancia se analiza las oportunidades y amenazas que se involucran en el ambiente externo, está compuesto por factores sobre los que la organización no tiene influencia directa y tiene consecuencias a largo plazo.

#### 4.1.1.5.2.2 Macro entorno o macro ambiente

Se determinan las variables externas en base al ambiente en el que se planifican las estrategias de la Función Electoral y la institución como tal. Los factores a analizar son los siguientes:

- ✓ Factor económico – demográfico
- ✓ Factor tecnológico - ambiental
- ✓ Factor político - legal
- ✓ Factor social – cultural.

**Tabla 6.-** Factores de Macro entorno

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACRO ENTORNO</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>				
Distribución Presupuestaria	Se refiere a la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador.	El presupuesto asignado para el 2015 es de 36,317 millones de dólares, comparado con el presupuesto del año anterior, éste se incrementa en un 5,88%	La partida presupuestaria del CNE se encuentra en 64,6 millones de dólares con un incremento del 3,55% con respecto al año anterior	OPORTUNIDAD
Deuda Externa	Se refiere a la suma de las deudas que tiene el Ecuador con entidades extranjeras. Se compone de deuda pública (la contraída por el Estado) y deuda privada (la contraída por particulares)	Desembolso proforma 2015 Ministerio de Finanzas	La deuda externa que tiene el país asciende a los 7,200 millones de dólares	AMENAZA
Deuda Interna	Se refiere a la parte de la deuda nacional o pública del Ecuador cuyos acreedores son ciudadanos del mismo.	Desembolso proforma 2015 Ministerio de Finanzas	La deuda social se ubica en los 1,606 millones de dólares asignados a todos los servicios públicos entre los cuales se encuentra el CNE	AMENAZA
Precio del Barril de Petróleo	Se refiere al precio que se le da a un barril de petróleo,	Principales Indicadores Macroeconómicos	.El precio por barril de petróleo en el Ecuador	AMENAZA

	considerándose un barril como 159 litros de petróleo (42 galones).	para el 2015	se encuentra en 79,7 dólares, es un indicador inestable	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
Confianza en el sistema de gobierno	Se refiere al tipo de gobierno existente en la provincia de Chimborazo valorado en función del apoyo, acuerdo satisfacción que la ciudadanía da al sistema de gobierno en general.	Nivel de aceptación hacia los candidatos oficialistas en las elecciones de febrero del 2014	El nivel de confianza en el gobierno en la provincia de Chimborazo es débil debido a que en las últimas elecciones en el sector urbano, el partido de gobierno obtuvo un apoyo de un 15,54%, frente a un 45,99% de apoyo del candidato electo. En el sector rural el oficialismo obtuvo un apoyo del 32,11% frente a un 67,89% del resto de partidos.	AMENAZA
<b>FACTOR SOCIAL</b>				
Ejercicio del derecho al sufragio	Conjunto de personas que estando facultadas para sufragar (16 años o más) han ejercido su derecho al sufragio.	Número de electores empadronados y habilitados para sufragar	En la provincia de Chimborazo el número de electores empadronados es de 390,602 ciudadanos.	OPORTUNIDAD
Voto facultativo	Grupos de población que tienen voto facultativo	Número de empadronados que pertenecen al grupo de la población con voto facultativo	El porcentaje de electores que tienen voto facultativo es del 24,05% en la provincia de Chimborazo	OPORTUNIDAD
Analfabetismo en la población de Chimborazo	Reflejado por: las personas que saben leer y/o escribir de 15 años o más (analfabetismo), y por el promedio de años lectivos	Nivel de analfabetismo en la provincia de Chimborazo tomado del estudio del Socio económico y cultural de la provincia	En la provincia de Chimborazo el nivel de analfabetismo alcanza el 13,5%, lo cual refleja que el 86,5% de la población tiene algún grado de instrucción, sin embargo se trata que ese nivel de analfabetismo	AMENAZA

	aprobados por las personas de 24 años o más en los diferentes niveles de educación (escolaridad).		se reduzca.	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
Posicionamiento Institucional	Se refiere a la percepción que tiene la ciudadanía referente a la institucionalidad del CNE Delegación Provincial de Chimborazo	Encuesta realizada a la población electoral activa con respecto al posicionamiento institucional del CNE en la provincia de Chimborazo	El posicionamiento en la zona urbana es un 20% que no tienen clara la ideal del trabajo del CNE, mientras que en la zona rural la población que no conoce los servicios que presta el CNE es del 49% y el porcentaje que conocen algo acerca de la institución es del 24%.	OPORTUNIDAD
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>				
Apoyo del gobierno a las TIC's	Se refiere a disminuir la brecha digital, que se constituye como una nueva forma de analfabetismo, por lo que desde el Gobierno se trabaja para implementar políticas públicas en beneficio de los ciudadanos	Entrevista realizada a los funcionarios públicos que trabajan en el Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Chimborazo	Los funcionarios y empleados están de acuerdo que se gestione el apoyo por parte del gobierno central a las tecnologías de la información y la comunicación.	OPORTUNIDAD

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.5.3 Micro entorno o micro ambiente

Se determinan las variables externas en base al ambiente en el que se planifican las estrategias de la Función Electoral y la institución como tal. Los factores a analizar son los siguientes:

- ✓ Organizaciones Políticas
- ✓ Ciudadanía

**Tabla 7.-** Factores de Micro entorno

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICRO ENTORNO</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>FACTOR ORGANIZACIONES POLÍTICAS</b>				
Cercanía de las organizaciones políticas a la ciudadanía	Muestra el nivel de apoyo y la confianza que tiene la ciudadanía hacia las organizaciones políticas.	Resultados oficiales del CNE en las elecciones de febrero 2014	El 81,95% de los habitantes de la zona urbana de la provincia de Chimborazo muestra apoyo a las distintas organizaciones políticas, en la zona rural el apoyo es del 84,97%	OPORTUNIDAD
<b>FACTOR CIUDADANÍA</b>				
Desconfianza de la ciudadanía sobre la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en los procesos electorales	Se refiere al nivel de confianza en cuanto a la transparencia en los procesos electorales.	Encuesta realizada a la población electoral activa con respecto al nivel de confianza en la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo	En la zona urbana un 72% de la población cree que no existe transparencia por parte del CNE Delegación Provincial de Chimborazo, mientras que en el sector rural este porcentaje es del 73%	AMENAZA
Socialización de los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo a organizaciones políticas y a la ciudadanía.	Se refiere al servicio que el CNE presta a las Organizaciones Políticas y a la ciudadanía en general.	Encuesta realizada para medir el nivel de conocimiento sobre los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo	En el sector rural de la provincia de Chimborazo el 62% desconoce los servicios que presta la institución, mientras que en el sector urbano el 40% de los habitantes no conoce los servicios que presta la institución.	AMENAZA
Página Web de la institución	Se refiere si la ciudadanía de la provincia de Chimborazo a visitado la pagina web de la institución	Encuesta realizada a la población urbana y rural de la provincia de Chimborazo sobre el conocimiento y visita de la página web del CNE Delegación Provincial de Chimborazo	En la zona urbana de la provincia de Chimborazo la población que ha visitado la página web institucional es de apenas el 37% mientras que en la zona rural es del 9%.	AMENAZA

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.5.3.1 Diagnóstico Estratégico Interno

Se determinan las variables internas en función a los factores sobre los que el CNE Delegación Provincial de Chimborazo tiene influencia directa para la toma de decisiones, en el marco de las competencias constitucionales y la normativa vigente. Para el diagnóstico interno vamos a analizar al talento humano que forma parte de la institución.

En el ambiente interno se identifica las fortalezas y debilidades propias de la institución mediante la aplicación de una entrevista a los jefes departamentales y una encuesta al talento humano que conforma la Delegación.

**Tabla 8.-** Factores Claves del Ambiente Interno

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
TIC's para la gestión institucional	Se refiere al uso, optimización y eficiencia de las tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión institucional del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.	Encuesta aplicada a los servidores del CNE para conocer el uso de las TICs	El 70% de los servidores que trabajan en la institución manifiestan que no pueden desempeñar sus actividades al 100% por falta de contingencia referente a las TICs	DEBILIDAD
Eficiencia del servicio público CNE Delegación Provincial de Chimborazo	Nivel de eficiencia del sector público, manifestado a través de la percepción ciudadana con respecto al servicio que prestan los servidores públicos del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en el ejercicio de sus funciones.	Encuesta realizada a la población urbana y rural de la provincia de Chimborazo respecto al nivel de satisfacción del servicio público	El nivel de satisfacción del servicio público en la zona urbana es del 53% como satisfactorio y 7% muy satisfactorio, mientras que en la zona rural el porcentaje es de 46% para satisfactorio y 5% para muy satisfactorio.	FORTALEZA
Control en el cumplimiento del POA	Se refiere a la manera como se da seguimiento y cumplimiento a las actividades que constan en el POA	Documento entregado por parte de los funcionarios encargados del manejo del POA	El POA se cumple en un 89%	FORTALEZA

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
Modelo de gestión	Se refiere a la manera como la institución, ha organizado y estructurado para gestionar y proveer servicios a la ciudadanía y organizaciones políticas, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus derechos políticos.	Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017, página 59 – 60.	Un modelo de gobierno a través de un cuerpo colegiado, donde el presidente es la máxima autoridad administrativa.	DEBILIDAD
Clima organizacional	Describe la forma en que los servidores, perciben el ambiente laboral y las prácticas de gestión del talento humano.	Entrevista a Jefes departamentales CNE Delegación Provincial de Chimborazo		FORTALEZA
Cultura organizacional	Aspectos organizacionales tales como las practicas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas llamados de atención, el control y la supervisión así como las particularidades del medio físico de la organización.	Entrevista a Jefes departamentales CNE Delegación Provincial de Chimborazo	El ambiente laboral se ha tornado tenso debido a que existe favoritismo de la Directora hacia ciertos colaboradores, el liderazgo está bien consolidado, no hay un sistema de recompensas los llamados de atención son verbales, falta control y supervisión a los funcionarios.	DEBILIDAD
Situación laboral de los funcionarios de la institución.	Se refiere a la relación laboral que los/as servidores/as mantienen con el CNE Delegación Provincial de Chimborazo, analizando en particular los tipos y regímenes de relación laboral.	Diálogo con la Ing. Geoconda Muñoz Jefe del departamento de recursos humanos	De los 18 colaboradores del CNE Delegación Provincial de Chimborazo 7 tienen nombramiento y 11 son de contrato lo que genera pérdidas económicas y de tiempo	DEBILIDAD
Salud y seguridad ocupacional	Se refiere al nivel estado del entorno físico, mecánico, ergonómico, biológico y psicosocial que rodea a los/as servidores/as del CNE, que permita garantizar su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.	Encuesta aplicada a los servidores del CNE	El 90% de los servidores manifiestan que el entorno físico, ergonómico, biológico y psicológico de su lugar de trabajo es bueno	FORTALEZA



<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN EL CNE</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
Formación del personal	Se refiere al nivel de formación académica (formal), que tienen los servidores/as del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.	Entrevista a Jefes departamentales CNE Delegación Provincial de Chimborazo	Los funcionarios entrevistados manifiestan que la formación del personal es de tercer y cuarto nivel	FORTALEZA
Capacitación del personal	Se refiere el alcance de la capacitación técnica de los/as servidores.	Entrevista a Jefes departamentales CNE Delegación Provincial de Chimborazo	Todo funcionario del CNE recibe capacitaciones constantemente para desempeñar eficientemente el cumplimiento de sus actividades	FORTALEZA
Comunicación Interna	Eficacia de la comunicación interna para difundir las normas procesos, lineamientos, guías, formatos, campañas institucionales, noticias internas.	Entrevista a Jefes departamentales CNE Delegación Provincial de Chimborazo	Existe una comunicación en sentido horizontal debido a que todos se comunican entre sí, sin distinción entre funcionarios y empleados.	FORTALEZA
Institucionalización del PEI 2014-2017	Se refiere a la institucionalización de los procesos de planificación, coordinación, control, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.	Encuesta aplicada a los servidores del CNE para conocer el nivel de conocimiento acerca del PEI.	El 85% de los servidores responden que conocen poco sobre el PEI 2014-2017.	DEBILIDAD
Diversidades en el talento humano del CNE	Se refiere al nivel de inclusión que tiene el CNE de personas con discapacidad, diversidad étnica, sexo e inter-generacional, en la composición de su talento humano.	Encuesta aplicada a los servidores del CNE	El 90% de los servidores manifiestan que existe diversidad en el talento humano que conforma la institución.	FORTALEZA

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Interno

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.5.4 Evaluación del Perfil Estratégico

**Tabla 9.-** Cadena de impacto Macro ambiente

<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Distribución presupuestaria	9	0,9	8	X		
Deuda Externa	7	0,6	4			X
Deuda Interna	7	0,6	4			X
Precio del Barril de Petróleo	9	0,5	5		X	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Interés por la política	8	0,8	6		X	
Cercanía de las organizaciones políticas a la ciudadanía	7	0,5	4			X
Confianza en el sistema de gobierno.	9	0,7	6		X	
<b>FACTOR SOCIAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Ejercicio del derecho al sufragio	9	0,7	6		X	
Voto facultativo	7	0,6	4			X
Analfabetismo en la población de Chimborazo	9	0,8	7		X	
Posicionamiento Institucional	9	0,8	7		X	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Apoyo del gobierno a las TIC's.	9	0,9	8	X		

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 10.-** Cadena de impacto Micro ambiente

<b>FACTOR CIUDADANÍA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Socialización de los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo a organizaciones políticas y a la ciudadanía.	9	0,8	7		X	
Desconfianza de la ciudadanía sobre la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en los procesos electorales	9	1	9	X		
Página Web de la institución	7	0,6	4			X
<b>FACTOR ORGANIZACIONES POLÍTICAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
Cercanía de las organizaciones políticas a la ciudadanía	7	0,5	4			X

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo**Elaboración:** Fernanda Ramos**Tabla 11.-** Cadena de impacto ambiente interno

<b>FACTOR SOCIAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>Alto. (10-8)</b>	<b>Medio (7-5)</b>	<b>Bajo (4-1)</b>
TIC's para la gestión institucional	9	0,9	8	X		
Eficiencia del sector público CNE Delegación Provincial de Chimborazo	9	1	9	X		
Cumplimiento del POA institucional	9	0,9	8	X		
Modelo de gestión	1	0,9	9	X		
Clima Organizacional	8	0,7	6		X	
Cultura organizacional	8	0,7	6		X	
Situación laboral de los funcionarios de la institución.	8	0,8	6		X	
Salud y seguridad ocupacional.	7	0,7	5		X	
Formación del personal.	9	1	9	X		
Capacitación del personal.	9	0,9	8	X		
Comunicación Interna.	9	0,8	7		X	
Institucionalización del PEI 2014-2017.	8	0,7	6		X	
Diversidades en el talento humano del CNE.	7	0,5	4			X

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Interno**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.5.5 Matriz POAM

El perfil de oportunidades y amenazas (POAM) permite analizar y elaborar el análisis del entorno institucional, el cual reflejara la posición del CNE Delegación Provincial de Chimborazo frente al medio en el que se desenvuelve. Ya sea en el grado como en el impacto de cada factor sobre la institución.

**Tabla 12.-** Matriz POAM Macro entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.
<b>MACROENTORNO</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
Distribución presupuestaria del Estado		X					X		
Deuda Externa					X				X
Deuda Interna					X				X
Precio del Barril de Petróleo				X				X	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Interés por la política					X			X	
Cercanía de las organizaciones políticas a la ciudadanía			X						X
Confianza en el sistema de gobierno.				X				X	
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Ejercicio del derecho al sufragio		X						X	
Voto facultativo			X						X
Analfabetismo en la población de Chimborazo					X			X	
Posicionamiento Institucional	X							X	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Apoyo del gobierno a las TIC's.				X			X		

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 13.-** Matriz POAM Micro entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.
<b>MICROENTORNO</b>									
<b>FACTOR CIUDADANÍA</b>									
Socialización de los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo a organizaciones políticas y a la ciudadanía.	X							X	
Desconfianza de la ciudadanía sobre la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en los procesos electorales				X			X		
Página Web de la institución					X				X
<b>FACTOR ORGANIZACIONES POLÍTICAS</b>									
Cercanía de las organizaciones políticas a la ciudadanía			X						X

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Externo

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 14.-** Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI

FACTORES INTERNOS CLAVES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.
TICs para la gestión institucional					X		X		
Eficiencia del servicio público CNE Delegación Provincial de Chimborazo	X						X		
Cumplimiento del POA institucional					X		X		
Modelo de gestión				X			X		
Clima organizacional					X			X	
Cultura organizacional					X			X	
Situación laboral de los funcionarios de la institución.					X			X	
Salud y seguridad ocupacional		X						X	
Formación del personal	X						X		
Capacitación del personal		X					X		
Comunicación Interna		X						X	
Institucionalización de la planificación					X			X	
Diversidades en el talento humano del CNE		X							X

**Fuente:** Diagnóstico Estratégico Interno

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.5.6 Matriz FODA

El objetivo de realizar el diagnóstico es para tener la información necesaria de la institución así poder recurrir a la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora tanto en la parte interna como externa, de esta manera se busca perfeccionar las fortalezas, resistir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

A continuación se detalla la matriz FODA del CNE Delegación Provincial de Chimborazo, en la que se resume únicamente los factores estratégicos siendo estos aquellos que fueron calificados en el rango medio – alto de la matriz POAM y PCI.

**Tabla 15.- MATRIZ FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación del personal.</li> <li>✓ Capacitación del personal.</li> <li>✓ Comunicación interna.</li> <li>✓ Clima organizacional.</li> <li>✓ Salud y seguridad ocupacional.</li> <li>✓ Eficiencia del servicio público.</li> <li>✓ POA institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TIC's para la gestión institucional.</li> <li>✓ Modelo de gestión.</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> <li>✓ Institucionalización del PEI 2014-2017</li> <li>✓ Situación laboral de los funcionarios de la institución</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribución presupuestaria.</li> <li>✓ Ejercicio del derecho al sufragio.</li> <li>✓ Interés por la política.</li> <li>✓ Apoyo del gobierno a Tics.</li> <li>✓ Posicionamiento institucional.</li> <li>✓ Relaciones interinstitucionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precio del barril de petróleo.</li> <li>✓ Socialización de los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo a organizaciones políticas y a la ciudadanía.</li> <li>✓ Nivel de confianza en el sistema de gobierno.</li> <li>✓ Nivel educativo de la población de Chimborazo en la zona rural.</li> <li>✓ Desconfianza de la ciudadanía sobre la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### **4.1.1.6 Paso N° 06 Estudios de la Misión, Visión y Valores**

Una vez elaborada la matriz FODA procedemos a proponer una Visión y Misión para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo.

**La Misión** es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. La misión debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?; los requisitos que debe contener la misión son: amplia, motivadora, permanente y congruente. (López Pérez, 2015)

**La Visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2015)

##### **4.1.1.6.1 Misión y Visión de la Delegación en las instalaciones**

#### **MISIÓN**

Garantizar el ejercicio de derechos políticos mediante la organización de procesos electorales, el apoyo de las organizaciones políticas y la promoción del conocimiento político electoral.

#### **VISIÓN**

Soñamos con un país políticamente activo y participativo, construido por mujeres y hombres conscientes del interés público, que participan de una democracia directa e incluyente que toma en cuenta las diversidades territoriales, culturales y sociales.

La ciudadanía, organizada y vigilante, actúa a través de los partidos y movimientos como sus interlocutores ante el Estado. Las organizaciones políticas se sustentan en ideologías y democracia interna y cuentan con militancia y liderazgo activo de mujeres y hombre sectores rurales y urbanos y miembros de las diversas culturas y etnias del país. Tenemos un sistema electoral confiable y consolidado, que hace posible el

ejercicio democrático y la participación equitativa, mediante procesos y tecnologías que amplían y facilitan el voto, lo transparentan y entregan resultados con agilidad.

El Consejo Nacional Electoral, autónomo y desconcentrado, garantiza el ejercicio de los derechos políticos que se expresa a través del sufragio así como los relativos a la organización política de la ciudadanía. Aporta a la construcción de una institucionalidad pública, sólida y articulada.

#### **4.1.1.6.2 Misión Propuesta**

Garantizar la transparencia de los procesos electorales mediante la implementación de la planificación estratégica, el trabajo en equipo con talento humano capacitado, para brindar servicios eficientes y organizados encaminados a fortalecer la democracia.

#### **4.1.1.6.3 Visión Propuesta**

Consolidar el posicionamiento institucional a través de un modelo eficiente de gestión articulado y desconcentrado mediante el uso de las tecnologías en información y comunicación (TIC's) para brindar servicios electorales de calidad a la ciudadanía y Organizaciones Políticas, garantizando la democracia.

#### **4.1.1.7 Paso N° 07 Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores.**

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica de las instituciones, mismo que se diseñará para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo, la implementación de la propuesta busca lograr que los responsables de la gestión institucional adquieran nuevos modelos de análisis y procesamiento de información, que les permita ampliar el campo de competencias administrativas y directivas, que la toma de decisiones de mandos medios, así como el directivo sea ágil. La función principal satisfacer las necesidades de Organizaciones políticas y ciudadanía.

La metodología del Balanced Scorecard se realizará de acuerdo a la metodológica de los Autores Robert Kaplan y David Norton que establecen las siguientes perspectivas:



- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva Clientes
- ✓ Perspectiva Procesos Internos
- ✓ Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Para el desarrollo de la matriz se propone el siguiente orden de las perspectivas:

**Tabla 16.-** Perspectiva Clientes

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
FODA: Fortaleza Eficiencia del servicio público	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar servicios de calidad a Organizaciones políticas y ciudadanía.</li> <li>✓ Aumentar la satisfacción de Organizaciones políticas y ciudadanía.</li> </ul>
FODA: Oportunidad Posicionamiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar el posicionamiento institucional.</li> <li>✓ Elevar la percepción de autonomía institucional, como una función del Estado autónoma e independiente.</li> <li>✓ Asumir las nuevas estrategias del PEI 2014-2017.</li> </ul>
FODA: Amenaza Socialización de los servicios que presta el CNE Delegación Provincial de Chimborazo a organizaciones políticas y a la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Difundir a la ciudadanía de Chimborazo los servicios que presta la institución.</li> </ul>
FODA: Amenaza Desconfianza de la ciudadanía sobre la transparencia del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en los procesos electorales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la percepción de transparencia de la ciudadanía de Chimborazo respecto a los procesos electorales.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 17.-** Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

<b>PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
FODA: Debilidad Modelo de gestión	✓ Fortalecer el modelo de gestión.
FODA: Fortaleza Formación del personal	✓ Garantizar que la institución cuente con talento humano idóneo en competencias y perfil.  ✓ Incorporar a la institución personas con discapacidad
FODA: Fortaleza Capacitación del personal	✓ Incrementar el conocimiento, destrezas y habilidades del recurso humano.
FODA: Fortaleza Clima Organizacional	✓ Mejorar el clima organizacional.
FODA: Oportunidad Apoyo del gobierno a Tic's	✓ Gestionar el apoyo del gobierno para el mejoramiento de las TIC's.
PEI 2014-2017	✓ Promover la cooperación , nacional, regional y mundial en los ámbitos de democracia, sistema político y procesos electorales

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 18.-** Perspectiva Procesos Internos

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
FODA: Fortaleza Salud y seguridad ocupacional	✓ Implementar un sistema de Salud y Seguridad Ocupacional.
FODA: Debilidad Cultura Organizacional	✓ Promover una cultura organizacional que permita mejorar la comunicación interna de funcionarios y empleados.
FODA: Fortaleza Comunicación interna	✓ Fortalecer la comunicación interna.
FODA: Debilidad Tic's para la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer el aporte de valor de las TIC's.</li> <li>✓ Mejorar la Gestión de Seguridad de la Información</li> </ul>
FODA: Debilidad Situación laboral de los funcionarios de la institución	✓ Incrementar la estabilidad laboral de los servidores del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.
FODA: Debilidad Institucionalización del PEI 2014 - 2017	✓ Difundir la Planificación Estratégica Institucional 2014.- 2017 a los servidores de la Delegación.
FODA: Debilidad PEI propuesto	✓ Implementar una herramienta de gestión a la Planificación Estratégica

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 19.-** Perspectiva Financiera

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
FODA: Fortaleza POA institucional	✓ Cumplir el Plan Operacional Anual.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

**Tabla 20** Matriz de Objetivos Estratégicos Indicadores y Metas

<b>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES Y METAS</b>					
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Proporcionar servicios de calidad a Organizaciones políticas y ciudadanía.</li> <li>✚ Aumentar la satisfacción de Organizaciones políticas y ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de eficiencia del sector público, manifestado a través de la percepción ciudadana con respecto al servicio que prestan los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable de participación política Ing. Luis Bonifaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aumentar en un 10% el nivel de eficiencia institucional en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Diseñar e implementar un sistema de evaluación de la calidad de los servicios que ofrece la institución, por parte de los usuarios.</li> <li>✚ Habilitar servicios en línea en la página web institucional para Organizaciones políticas y ciudadanía.</li> </ul>	<p><b>Indicador de Eficiencia en el servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ IES= Numero de horas laboradas/ Número de usuarios atendidos.</li> <li>✚ Número de reclamos y quejas presentados por los usuarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar el posicionamiento institucional.</li> <li>✚ Elevar la percepción de autonomía institucional, como una función del Estado autónoma e independiente.</li> <li>✚ Asumir las nuevas estrategias del PEI 2014-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere a la percepción que tiene la ciudadanía con respecto a la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable Unidad de Comunicación y atención al ciudadano Ing. Cesar Suarez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar en un 5% el posicionamiento institucional en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Diseño de un Plan de Marketing para reposicionar la imagen de la institución.</li> <li>✚ Gestión de la representación institucional.</li> <li>✚ Participación en foros y eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de ejecución del plan.</li> <li>✚ Número de personas entrevistadas que reconocen a la institución como eficiente.</li> </ul>

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<p>✚ Difundir a la ciudadanía de Chimborazo los servicios que presta la institución.</p>	<p>✚ Se refiere al conocimiento que tiene la ciudadanía sobre los servicios brindados por el CNE Delegación Provincial de Chimborazo.</p>	<p>✚ Responsable Unidad de Comunicación y atención al ciudadano Ing. Cesar Suarez</p>	<p>✚ Incrementar en un 15% el nivel de conocimiento de los servicios que presta la institución en el 2016.</p>	<p>✚ Implementación de un plan de socialización dirigido a la ciudadanía de Chimborazo.</p> <p>✚ Organización de ferias ciudadanas en las que se den a conocer los servicios que brinda el CNE Delegación Provincial de Chimborazo, en lugares estratégicos de la provincia.</p>	<p>✚ Nivel de cumplimiento del plan de socialización.</p>
<p>✚ Aumentar la percepción de transparencia de la ciudadanía de Chimborazo respecto a los procesos electorales.</p>	<p>✚ Se refiere a la percepción que tiene la ciudadanía en cuanto al si el CNE actúa o no con transparencia.</p>	<p>✚ Directora Provincial Ing. Mariana Sigüenza.</p>	<p>✚ Incrementar en un 10% la percepción ciudadana de transparencia de los procesos electorales en las próximas elecciones en el 2016.</p>	<p>✚ Implementar mecanismos de auditoría en las distintas etapas del proceso electoral.</p> <p>✚ Efectuar dialogo social en las distintas etapas del proceso electoral con OPs y la ciudadanía de la provincia de Chimborazo.</p> <p>✚ Aplicar medidas necesarias para facilitar el acompañamiento electoral de veedores de las diferentes OPs.</p>	<p>✚ Nivel de confianza hacia los procesos electorales</p> <p>✚ Nivel de sanciones y decisiones tomadas contra funcionarios y organizaciones / Número de denuncias.</p>

**PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fortalecer el modelo de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere a la manera como la institución, ha organizado y estructurado para gestionar y proveer servicios a la ciudadanía y organizaciones políticas, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus derechos políticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Directora Provincial Ing. Mariana Sigüenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar en un 5% el modelo de gestión en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Implementar un modelo de gestión basado en un sistema integrado de calidad, que posibilite la gobernabilidad, garantizando el cumplimiento estricto de las atribuciones y responsabilidades que la ley otorga a cada nivel de autoridad.</li> <li>✚ Incrementar la cultura institucional que ayude a mejorar el modelo de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cumplimiento de metas = Número de metas alcanzadas/Número de metas programadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Garantizar que la institución cuente con talento humano idóneo en competencias y perfil.</li> <li>✚ Incorporar a la institución personas con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere al nivel de formación académica (formal), que tienen los servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable unidad de Administración del Talento Humano Ing. Geoconda Muñoz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contar con el 90% de servidores idóneos en competencias y en perfil en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Gestionar óptimamente el talento humano de la institución, a través de la aplicación de procesos de reclutamiento transparentes y de calidad.</li> <li>✚ Asegurar la inclusión de personas con discapacidad en la gestión del Talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Porcentaje de trabajadores con título de 3ero y 4to nivel.</li> <li>✚ Porcentaje de trabajadores con discapacidad.</li> </ul>

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar el conocimiento, destrezas y habilidades del recurso humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere al alcance de la capacitación técnica de los servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable unidad de Administración del Talento Humano Ing. Geoconda Muñoz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar en un 10% los funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Diseñar, aprobar e implementar un Plan de Capacitación para el Talento Humano.</li> <li>✚ Diseñar un sistema de evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de cumplimiento del Plan de Capacitación.</li> <li>✚ Total de horas de capacitación / Total de horas contratadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mejorar el clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Describe la forma en que los servidores, perciben el ambiente laboral y las prácticas de gestión del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Directora Provincial Ing. Mariana Sigüenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aumentar en un 15% el nivel de satisfacción de usuarios internos con respecto a los servicios internos en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los funcionarios y empleados</li> <li>✚ Crear un buzón de sugerencias para servidores y empleados.</li> <li>✚ Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad mediante el programa del "empleado del mes"; mediante la publicación de los éxitos en las carteleras internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Número de quejas presentadas / número de sanciones aplicadas.</li> </ul>

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Gestionar el apoyo del gobierno para el mejoramiento de las TIC's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere al apoyo que brinda el gobierno central hacia las tecnologías de la información y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación Ing. Lucy Pomboza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aprovechar en un 100% el apoyo del gobierno para el mejoramiento de las TIC's en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrollar un proyecto que permita el mejoramiento de las TIC's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de ejecución del proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Promover la cooperación provincial, nacional, regional y mundial en los ámbitos de democracia, sistema político y procesos electorales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere a las articulaciones logradas por la institución, con otros organismos provinciales, nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Directora Provincial Ing. Mariana Sigüenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar en un 10% el nivel de relaciones interinstitucionales e internacionales en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaborar un plan de cooperación a nivel provincial, nacional e internacional.</li> <li>✚ Realizar alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresa privada y/o pública.</li> <li>✚ Implementar mecanismos de intercambio para asistencia técnica, capacitación y promoción de buenas prácticas con organismos electorales nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Número de proyectos ejecutados / Número de proyectos elaborados.</li> <li>✚ Número de alianzas estratégicas alcanzadas / Número de alianzas estratégicas propuestas.</li> </ul>



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de Salud y Seguridad Ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere al nivel estado del entorno físico, mecánico, ergonómico, biológico y psicosocial que rodea a los/as servidores/as del CNE, que permita garantizar su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Salud y Seguridad Ocupacional Ing. Paúl Ramírez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 10% los riesgos laborales en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad y Ocupacional.</li> <li>Definir la Política de Salud y Seguridad Ocupacional de la Institución.</li> <li>Promover el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad y Ocupacional.</li> <li>Índice de frecuencia de accidentes laborales=Número de accidentes en el trabajo / Número de personas laborando * 100.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura organizacional que permita mejorar la comunicación interna de funcionarios y empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a los aspectos organizacionales como las prácticas las políticas el liderazgo los conflictos, el sistema de recompensas y sanciones, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directora Provincial Ing. Mariana Sigüenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar en un 5% el nivel de cultura organizacional en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar procesos de reconocimiento al personal de acuerdo al cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>Realizar reuniones cada cierto periodo para exponer ideas y proyectos encaminados en el mejoramiento de los departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de cultura organizacional.</li> <li>Nivel de satisfacción del cliente interno</li> </ul>

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fortalecer la comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere a la eficacia de la comunicación interna para difundir las normas procesos, lineamientos, guías, formatos, campañas institucionales, noticias internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable Unidad de Comunicación y atención al ciudadano Ing. Cesar Suarez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mejorar en un 10% la eficacia de la comunicación interna en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrollar un plan de comunicación interna que contribuya al fortalecimiento de los canales utilizados y al direccionamiento de la información oportuna, eficaz y veraz.</li> <li>✚ Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, basados en una planificación de la comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de cumplimiento del Plan de comunicación interna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fortalecer el aporte de valor de las TIC's.</li> <li>✚ Mejorar la Gestión de Seguridad de la Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere al uso, optimización y eficiencia de las tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación Ing. Lucy Pomboza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mejorar en un 15% el uso de las TIC's para la gestión institucional en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Implementar la mejora continua en los procesos internos de administración de las TIC's.</li> <li>✚ Fortalecer permanentemente la capacidad y la competencia del Recurso Humano encargado de la administración de los servicios de TIC's mediante capacitaciones constantes.</li> <li>✚ Difundir las Políticas de TIC's a los servidores a través de charlas, conferencias y seminarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Porcentaje de información respaldada con sistemas de seguridad.</li> <li>✚ Nivel de satisfacción del cliente interno y externo en el uso de las TIC's</li> </ul>

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<p>✚ Incrementar la estabilidad laboral de los servidores del CNE Delegación Provincial de Chimborazo.</p>	<p>✚ Se refiere a la relación laboral que los/as servidores/as mantienen con el CNE, analizando en particular los tipos y regímenes de relación laboral</p>	<p>✚ Responsable unidad de Administración del Talento Humano Ing. Geoconda Muñoz.</p>	<p>✚ Incrementar al 60% el nivel de estabilidad laboral de los servidores del CNE Delegación Provincial de Chimborazo en el 2016.</p>	<p>✚ Mediante concursos de méritos y oposición.</p> <p>✚ Institucionalizar la contratación de personal mediante la normativa vigente.</p>	<p>✚ Porcentaje de personal que ingreso mediante procesos de selección/ Total de concursos declarados desiertos.</p> <p>✚ Promedio antigüedad laboral = Número total año trabajadores/ Número trabajadores vinculados</p>
<p>✚ Difundir la Planificación Estratégica Institucional 2014.-2017 a los servidores de la Delegación</p>	<p>✚ Se refiere a la institucionalización de los procesos de planificación, coordinación, control, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.</p>	<p>✚ Responsable Unidad de Planificación y Gestión Estratégica Ing. Esthela Arias</p>	<p>✚ Incrementar en un 20% el cumplimiento de la( PEI 2014-2017) en el 2016.</p>	<p>✚ Creación de mecanismos de control y retroalimentación permanente del PEI 2014-2017.</p>	<p>✚ Nivel de conocimiento de los funcionarios respecto a la PEI 2014-2017.</p>

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Implementar una herramienta de gestión a la Planificación Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se refiere a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consultora Fernanda Ramos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar al 60% el nivel de cumplimiento del cuadro de mando integral en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Informatización del Balanced Scorecard.</li> <li>✚ Diseñar el cuadro de mando integral</li> <li>✚ Contratación del software</li> <li>✚ Delegación del responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nivel de cumplimiento del cuadro de mando integral.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cumplir el Plan Operacional Anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Presupuesto y ejecución presupuestaria del POA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsable Unidad Financiera Ing. Laura Córdoba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incrementar al 100% la ejecución presupuestaria en el 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Realizar un seguimiento permanente para verificar el uso del presupuesto en las actividades programadas.</li> <li>✚ Crear mecanismos de alerta para el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Porcentaje de cumplimiento del <b>POA</b>=Número de actividades cumplidas / Número de actividades programadas *100</li> <li>✚ Control del presupuesto asignado= Inversión realizada / Inversión proyectada.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

#### 4.1.1.8 Paso N° 08 Elaboración del Mapa Estratégico

Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico. (Aguilera, 2015)

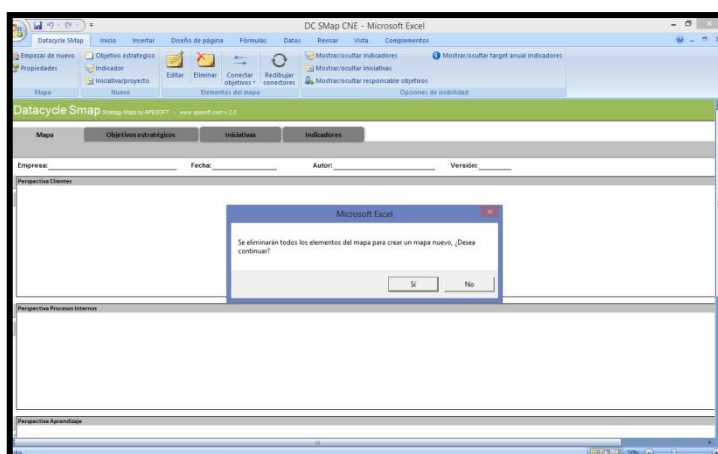
El mapa estratégico se considera a la representación gráfica de las estrategias de la Institución en una manera ordenada en función de las perspectivas que nos permiten visualizar a través de las relaciones causa- efecto la coherencia de los objetivos que quiere alcanzar para cumplir con el plan estratégico. (Valdés Gómez, 2015)

Se utilizara para la creación del mapa estratégico el programa Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>) lo podemos descargar de la red.

A continuación se presentan los pasos que se deben realizar para la confección del mapa estratégico.

1.- Para construir el mapa estrategico se debe hacer click en el icono Iniciar un nuevo Mapa Estrategico.

**Gráfico 6:** Creación de un nuevo Mapa Estratégico

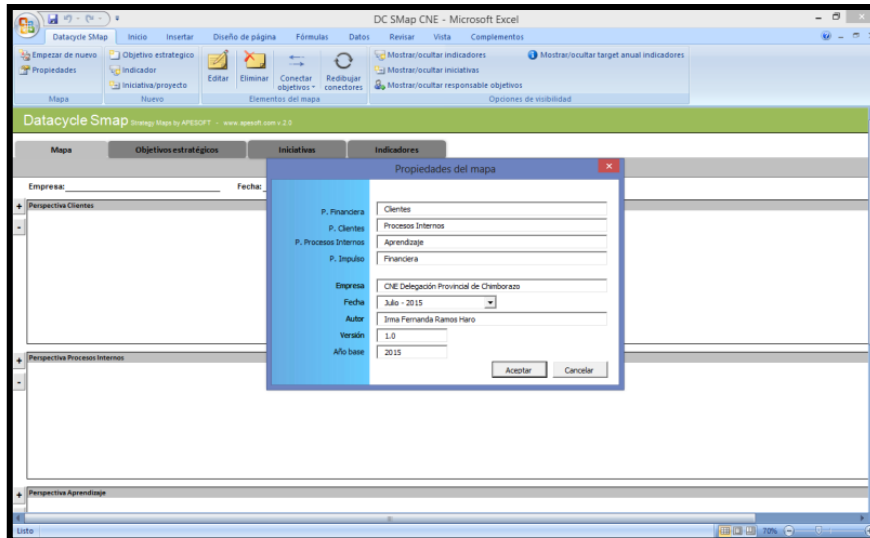


**Fuente:** Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

2.- Para realizar la descripción de la empresa hacemos click en el icono con su mismo nombre

**Gráfico 7:** Descripción de la Organización

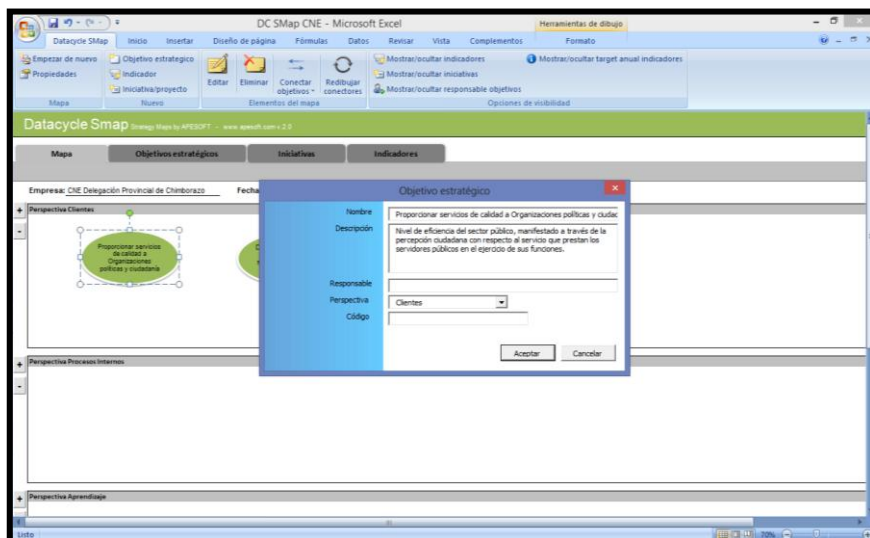


**Fuente:** Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

3.- El siguiente paso es el de ingresar los objetivos planteados haciendo click en el icono Objetivo Estratégico

**Gráfico 8:** Ingreso de Objetivos

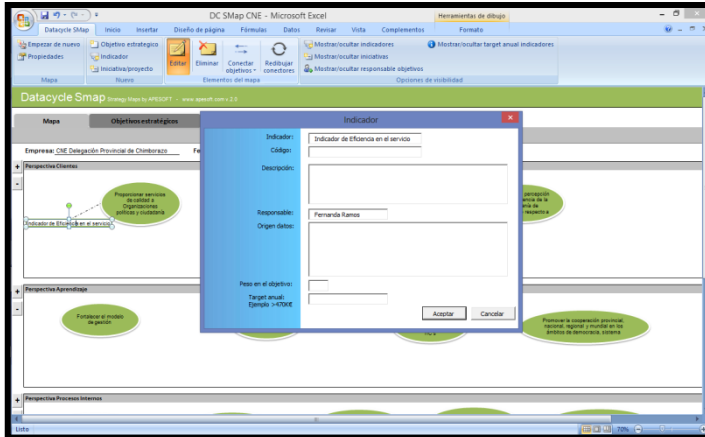


**Fuente:** Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

4.- Para poder ingresar los indicadores debemos hacer click en indicador y se procede a llenar los espacios que solicita el cuadro.

**Gráfico 9:** Ingreso de Indicadores

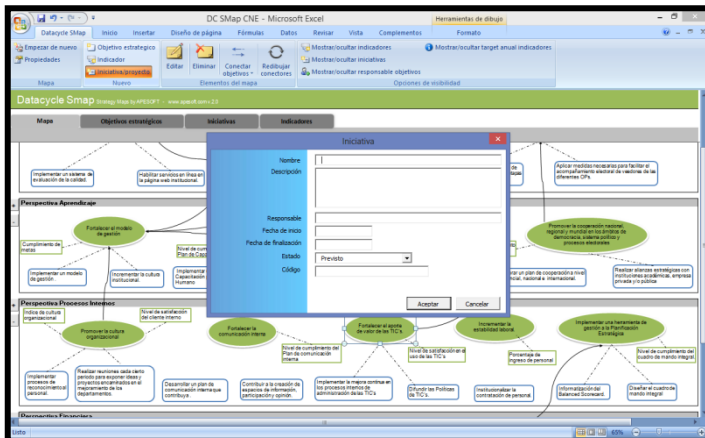


**Fuente:** Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

5.- Para poder ingresar la acción se debe hacer clic en Iniciativa/Proyectos.

**Gráfico 10:** Ingresos de Acciones

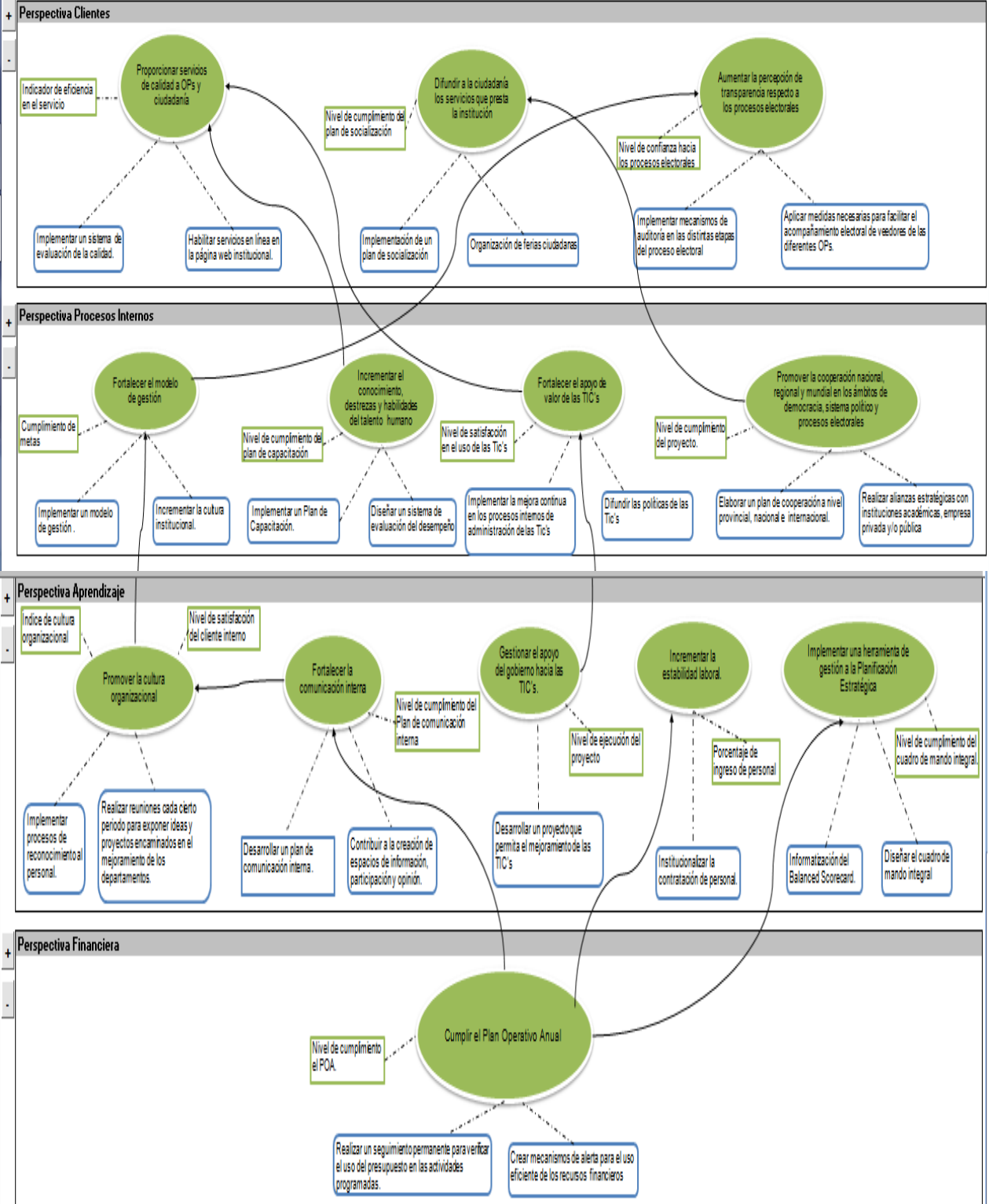


**Fuente:** Datacycle Smap.xls by APESOFT (<http://apesoft.com>)

**Elaboración:** Fernanda Ramos

Una vez ingresados los objetivos, indicadores y proyectos obtenemos finalmente el mapa estratégico en el que se puede observar de manera clara las estrategias, lo que permitirá la toma de decisiones acertadas con el fin de mejorar el desempeño de la institución.

Empresa: CNE Delegación Provincial de Chimborazo      Fecha: Julio - 2015      Autor: Ilma Fernanda Ramos Haro      Versión: 1.0





#### **4.1.1.9 Paso N° 09 Construcción de matriz tablero de comando (perspectivas, objetivos, indicadores, inductores, iniciativas, estrategias)**

Un indicador es una herramienta que sirve para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”.

Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados. (SHCP, 2015)

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario. (Rovere, 2015)

Tabla 21.- Cuadro de Mando Integral  
CNE DELEGACIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

**Visión propuesta:**

Consolidar el posicionamiento institucional a través de un modelo eficiente de gestión articulado y desconcentrado mediante el uso de las tecnologías en información y comunicación (TIC's) para brindar servicios electorales de calidad a la ciudadanía y Organizaciones Políticas, garantizando la democracia.

**Misión propuesta:**

Garantizar la transparencia de los procesos electorales mediante la implementación de la planificación estratégica, el trabajo en equipo con talento humano capacitado, para brindar servicios eficientes y organizados encaminados a fortalecer la democracia.

**Estrategia:**

Desarrollar las habilidades necesarias en los responsables para cumplir la Planificación Estratégica.

Objetivos	Indicadores	Metas			Programas de Acción
		L/B	Año 1	Año 2	

**Perspectiva Clientes**

C1	Proporcionar servicios de calidad a Organizaciones políticas y ciudadanía	Indicador de Eficiencia en el servicio	46%	56%	66%	Implementar un sistema de evaluación de la calidad.
						Habilitar servicios en línea en la página web institucional.
C2	Difundir a la ciudadanía de Chimborazo los servicios que presta la institución.	Nivel de cumplimiento del plan de socialización	60%	75%	90%	Implementación de un plan de socialización.
						Organización de ferias ciudadanas.
C3	Aumentar la percepción de transparencia de la ciudadanía de Chimborazo respecto a los procesos electorales	Nivel de confianza hacia los procesos electorales	28%	38%	48%	Implementar mecanismos de auditoría en las distintas etapas del proceso electoral
						Aplicar medidas necesarias para facilitar el acompañamiento electoral de veedores de las diferentes OPs.

**Perspectiva Aprendizaje**

A1	Fortalecer el modelo de gestión	Cumplimiento de metas	88%	93%	98%	Implementar un modelo de gestión.
						Incrementar la cultura institucional.
A2	Incrementar el conocimiento, destrezas y habilidades del recurso humano	Nivel de cumplimiento del Plan de Capacitación	84%	94%	96%	Implementar un Plan de Capacitación para el Talento Humano
						Diseñar un sistema de evaluación del desempeño
A3	Gestionar el apoyo del gobierno para el mejoramiento de las TIC's	Nivel de ejecución del proyecto	1%	100%	100%	Desarrollar un proyecto que permita el mejoramiento de las TIC's.
A4	Promover la cooperación provincial, nacional, regional y mundial en los ámbitos de democracia, sistema político y procesos electorales	Nivel cumplimiento de del proyecto.	1%	50%	60%	Elaborar un plan de cooperación a nivel provincial, nacional e internacional.
						Realizar alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresa privada y/o pública

**Perspectiva Procesos Internos**

P1	Promover una cultura organizacional que permita mejorar la comunicación interna de funcionarios y empleados	Nivel de satisfacción del cliente interno	84%	93%	95%	Implementar procesos de reconocimiento al personal.
						Realizar reuniones cada cierto periodo para exponer ideas y proyectos encaminados en el mejoramiento de los departamentos.
P2	Fortalecer la comunicación interna	Nivel de cumplimiento del Plan de comunicación interna	84%	94%	96%	Desarrollar un plan de comunicación interna que contribuya al fortalecimiento de los canales utilizados.
						Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
P3	Fortalecer el aporte de valor de las TIC's.	Nivel de satisfacción del cliente interno y externo en el uso de las TIC's	44%	59%	74%	Implementar la mejora continua en los procesos internos de administración de las TIC's.
						Difundir las Políticas de TIC's a los servidores a través de charlas, conferencias y seminarios.
P4	Incrementar la estabilidad laboral de los servidores.	Porcentaje de ingreso de personal	39%	60%	65%	Institucionalizar la contratación de personal.
P5	Implementar una herramienta de gestión a la Planificación Estratégica	Nivel de cumplimiento del cuadro de mando integral	80%	100%	100%	Informatización del Balanced Scorecard.
						Diseñar el cuadro de mando integral.

**Perspectiva Financiera**

F1	Cumplir el Plan Operacional Anual.	Nivel de cumplimiento del POA.	88%	93%	98%	Realizar un seguimiento permanente para verificar el uso del presupuesto en las actividades programadas.
						Crear mecanismos de alerta para el uso eficiente de los recursos financieros.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Fernanda Ramos

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para la verificación de la hipótesis es necesario mencionar la hipótesis de este trabajo: Si se elabora una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, acorde a la naturaleza del CNE Delegación Provincial de Chimborazo, se logrará contar con información actualizada, el grado de cumplimiento de las metas en relación a los objetivos y la visión alcanzando un éxito sostenido, fortaleciendo la

capacidad de gestión, obteniendo resultados eficientes y eficaces acordes con el rendimiento planificado.

#### **4.2.1 Variable Independiente**

- ✓ Uso de la Herramienta Balanced Scorecard.

#### **Aplicación exitosa de Balanced Scorecard a empresas chilenas**

El gerente general de la empresa de acero, Mario Seguel, destacó las ventajas de incorporar la herramienta Balanced Scorecard en su compañía para mejorar los resultados. “El Balanced es la herramienta esencial para poder medir cómo estoy avanzando en cumplir los objetivos de nuestra misión y visión. O sea, nada que no se mida se puede mejorar”.

Del mismo modo, el Gerente Corporativo de Excelencia Operacional de Codelco, Héctor Hip, recalcó los avances alcanzados por su empresa al implementar el BSC, lo que, según él, se refleja en el compromiso de los trabajadores por contribuir al crecimiento de la Corporación.

Dos operarios de Codelco compartieron su experiencia al mejorar parte del proceso productivo, introduciendo modificaciones surgidas de su trabajo diario. Con esas nuevas aplicaciones se pudo maximizar la producción con menos recursos, en menos tiempo y disminuyendo los costos. (Kaplan & Norton, 2015)

#### **Balanced Scorecard Ejemplo de implementación en una Corporación Editorial para mantener una Posición de Liderazgo en el mercado.**

Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en Ecuador por los últimos 10 años.

A pesar del éxito obtenido en los últimos años, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente y agresiva competencia en todas sus líneas de negocio.

## **Balanced Scorecard Ejemplo de Herramienta: Por qué razón eligieron usar un Tablero de Comando**

Se decidió utilizar el Balance Scorecard debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño. Además que el rápido retorno de la inversión estimada inclinaban ciertamente la utilización de esta herramienta.

Se estimó que luego de la implementación, cuando esté en explotación todo el sistema, los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras en la organización y fortalecer algunas debilidades como:

1. Mejorar el sistema de comunicación interno
2. Disciplinar al personal
3. Crear cultura de medición y consecución de objetivos
4. Establecer mecanismos de retroalimentación para mejoras

## **Balanced Scorecard Ejemplo de Herramienta: Qué Beneficios lograron a partir de la implementación**

Durante el proceso de implementación se han logrado identificar unos cinco beneficios que creemos son claves en este proceso.

- ✓ Nadie es dueño de la verdad
- ✓ Es un proceso de mejora continua
- ✓ Involucra a todo el personal
- ✓ Desarrollo de actitudes (proactividad) y cultura de medición y evaluación.
- ✓ Nos permite visualizar en 5 minutos la situación de la empresa.

Una vez citados estos casos de aplicación exitosa del Balanced Scorecard en empresas Chilenas y Ecuatorianas podemos deducir que los beneficios para la institución a través de la Planificación por BSC son los siguientes: priorizar iniciativas y recursos para garantizar impacto en la estrategia, estructurar una dinámica y un proceso sistematizado

de medición del desempeño, crear una cultura de ejecución y toma de decisiones, administrar el cambio de una manera ordenada, que garantice impacto mediante el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones, por ende mejorar esto se traduce en un servicio eficiente a Organizaciones Políticas y ciudadanía.

#### **4.3.2 Variable Dependiente**

- ✓ Cumplimiento de la Planificación Estratégica

Al dar cumplimiento a la Planificación Estratégica el CNE Delegación Provincial de Chimborazo construirá una imagen de futuro, capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje. Este proceso permite entender el contexto organizacional interno/externo ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, manteniendo un enfoque en el futuro y en el presente.

## CONCLUSIONES

- ✓ Realizado el análisis teórico que acogen diferentes temas sobre Planificación Estratégica y Balanced Scorecard se plasmaron en este trabajo de titulación los que ayudan y facilitan la comprensión de la investigación.
- ✓ Para el diseño de la Planificación Estratégica se realizó un análisis situacional dónde se hizo un diagnóstico interno y externo, se construyó la matriz FODA y se realizó la propuesta de misión y visión para el CNE Delegación Provincial de Chimborazo.
- ✓ Para la implementación del Balanced Scorecard se ha establecido una metodología de 10 pasos de los cuales fueron desarrollados 9 pasos es decir hasta la elaboración del Cuadro de Mando Integral de una forma ordenada, buscando un fin común para lo cual se ha utilizado conceptos teóricos y herramientas informáticas como es el (Excel, DC Smap.xls).
- ✓ Se ha demostrado que la idea a defender es cierta en base a la aplicación y comprobación tanto de la variable dependiente e independiente. A través de la comparación con empresas nacionales e internacionales que luego de la implementación del BSC dan testimonio de éxito.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere al Director/a del CNE Delegación Provincial de Chimborazo revise y apruebe la Planificación Estratégica.
- ✓ Es importante se delegue a una persona con conocimiento de Planificación para la alimentación y análisis del Balanced Scorecard.
- ✓ Se recomienda capacitar a los funcionarios responsables de dar seguimiento a esta herramienta de gestión con la finalidad de que sus conocimientos faciliten la actualización de la base de datos de forma periódica.
- ✓ Se sugiere que esta investigación forme parte de la base de datos de la institución para que de esa manera puedan darle un seguimiento necesario y adecuado.
- ✓ Se recomienda a las autoridades correspondientes añadir este trabajo de titulación a la base de datos de la ESPOCH (biblioteca de la FADE y biblioteca virtual) para que sirva como guía hacia futuras investigaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2010). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la Planificación Estratégica*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- Cano, J. L. (2007). *Business Intelligence: Competir con Información*. (B. F. cultur, Ed.) Barcelona, España: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7a ed.)*. México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Cuéllar, E., & Díaz, A. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Gerrit, B., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: Abya Yala.
- Gil, M., & Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa (9a ed.)*. Madrid: Esic.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Howson, C. (2009). *Business Intelligence Estrategia para una implementación exitosa*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (1985). *Teorías de la Administración*. Welhrich: Mc Graw and Hill.
- Martins, F., & Palella, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Méndez del Río, L. (2006). *Mas allá del Business Intelligence*. Barcelona, España: Ediciones Gestiones 2000.
- Morles Sánchez, V. (1994). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. Caracas: El Dorado.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Murdick, R., & Ross, J. (2009). *La Planeación*. México: Diana.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Risco, L. (2013). *Economía de la Empresa*. Bloomington, IN: Palibrio.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración* (6a ed.). México: Pearson Education.
- Romero, L. (2005). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Terán Varea, J. (14 de Septiembre de 2013). Planificación Estratégica Institucional. (J. Ambuludí, Entrevistador)
- Terry, G. R. (2003). *Principios de Administración*. México: Continental.

Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2003). *Business Intelligence. Técnicas De Análisis Para La Toma De Decisiones Estratégicas.* (O. R. Gallardo, Trad.) Madrid, España: McGraw-Hill.

## **LINCOGRAFÍA**

Aguilera, O. (19 de Abril de 2015). *¿Qué es un Mapa Estratégico.* Obtenido de IAT:  
<http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Aragón, E. (16 de Abril de 2015). *Equipo de Trabajo. Concepto y Desarrollo.* Obtenido de [www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu): <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>

Caicedo Ricaurte, S. (17 de Abril de 2015). *Las cadenas solamente atan las manos: es la mente lo que hace al hombre libre o esclavo.* Obtenido de Udla:  
<http://blogs.udla.edu.ec/scaicedoricaurte/2013/04/>

Castillo, A. (18 de Marzo de 2015). *Business Intelligence.* Obtenido de Slideshare:  
<http://es.slideshare.net/mktpartners/conferencia-business-intelligence-alumnos>

CNE. (17 de Abril de 2015). [www.cne.gob.ec](http://www.cne.gob.ec). Obtenido de <http://cne.gob.ec/es/institucion/mision-y-vision>

DeGerencia. (16 de Marzo de 2015). *Planificación Estratégica.* Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica)

Diario Hoy. (4 de Abril de 2015). *Hoy.com.ec*. Recuperado el 01 de 06 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/kaplan-revela-los-secretos-del-balanced-scorecard-412187.html>

Guerriero, D. (29 de Junio de 2015). *Inghenia.* Obtenido de <http://inghenia.com/wordpress/2009/08/29/balanced-scorecard-indicadores-para-cada-perspectiva/>

Illaned, D., & Herrera, M. (5 de Marzo de 2015). *La Planificación en el contexto administrativo.* Obtenido de Geocities:  
<http://www.geocities.ws/idheme7/planificacion/t1/plana01.html>

Kaplan, R., & Norton, D. (19 de Abril de 2015). *Empresas chilenas se entusiasman con exitosa aplicación de Balanced Scorecard*. Obtenido de [www.tantum.com](http://www.tantum.com):

[http://www.tantum.com/index.php?PN=articulo\\_imprimir&DX=30](http://www.tantum.com/index.php?PN=articulo_imprimir&DX=30)

Komiya, A. (16 de Marzo de 2015). *La planeacion estratégica*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

López Pérez, Y. (19 de Abril de 2015). *Filosofía organizacional y su importancia*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>

Rovere, M. (19 de Abril de 2015). *¿Qué es una estrategia?* Obtenido de Infomed Cuba: [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que\\_es\\_una\\_estrategia\\_1.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que_es_una_estrategia_1.doc)

SHCP. (19 de Abril de 2015). *Guía para el diseño de la matriz de resultados*. Obtenido de [shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx): <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

Thompson, I. (19 de Abril de 2015). *Misión y Visión*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Valdés Gómez, D. (19 de Abril de 2015). *Balanced Scorecard*. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/balance-scorecard-presentation-652545>



## ANEXOS

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

#### ENCUESTA DE CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN CIUDADANA

**OBJETIVO:** Determinar el grado de conocimiento y satisfacción ciudadana con respecto a los servicios y credibilidad del Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Chimborazo.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que considere usted la correcta

#### DATOS GENERALES:

<b>Sexo</b>	<b>Zona</b>
Masculino	Urbana
Femenino	Rural

#### CUESTIONARIO

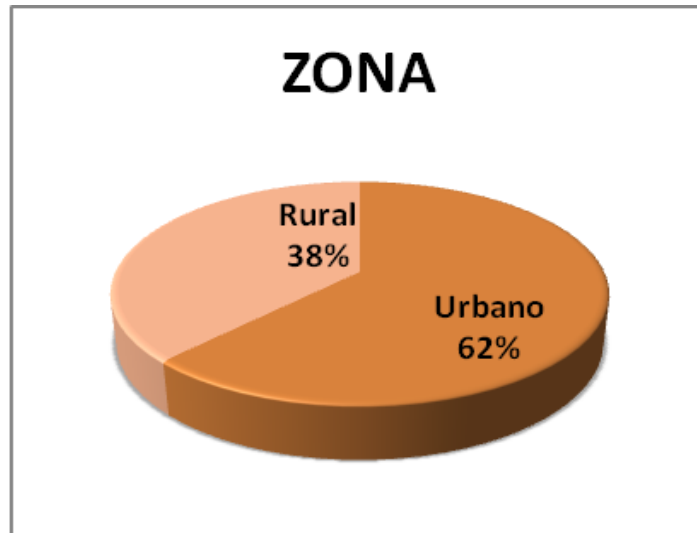
- ¿Conoce usted donde quedan ubicadas las instalaciones del CNE Delegación Provincial de Chimborazo?  
SI                      NO
- ¿Conoce usted los servicios que brinda el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?  
SI                      NO
- Si la respuesta anterior fue afirmativa escoja los servicios que ha utilizado  
Justificación de no sufragar    Obtener certificados de votación  
Justificación de no asistir a Junta receptora del voto    Asesoramiento sobre materia electoral  
Registrar desafilaciones    Cambio de domicilio Electoral
- ¿Cuán satisfactorio le parece el trato de las personas que laboran en el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?  
MUY SATISFACTORIO                      SATISFACTORIO                      POCO SATISFACTORIO
- Cree usted que el CNE Delegación Provincial de Chimborazo actúa con transparencia?  
Si                      NO                      A VECES
- ¿En qué nivel de satisfacción calificaría usted la presentación de resultados en tiempo electoral?  
ALTO                      MEDIO                      BAJO
- ¿A visitado la página web de la institución?  
SI                      NO
- ¿A través de que medio de comunicación se ha enterado de las actividades que realiza el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?  
Internet                      Radio                      Televisión                      Prensa
- Conoce usted de alguna actividad que realiza el CNE Delegación Provincial de Chimborazo en beneficio de la ciudadanía?  
SI                      NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

### CUESTIONARIO

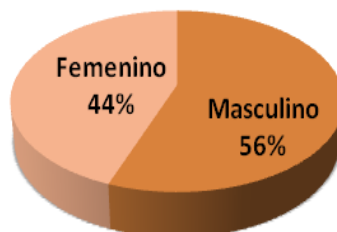
#### DATOS GENERALES



#### INTERPRETACIÓN

Del total de personas encuestadas el 62% pertenece a la zona urbana y el 38% a la zona rural de la provincia de Chimborazo.

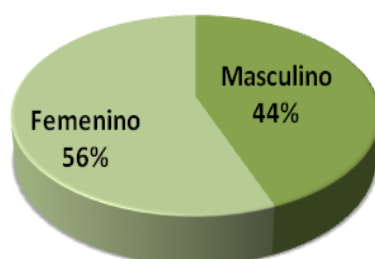
## SEXO ZONA URBANA



### INTERPRETACIÓN

En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 56% de encuestados son de sexo masculino, el 44% femenino.

## SEXO ZONA RURAL



### INTERPRETACIÓN

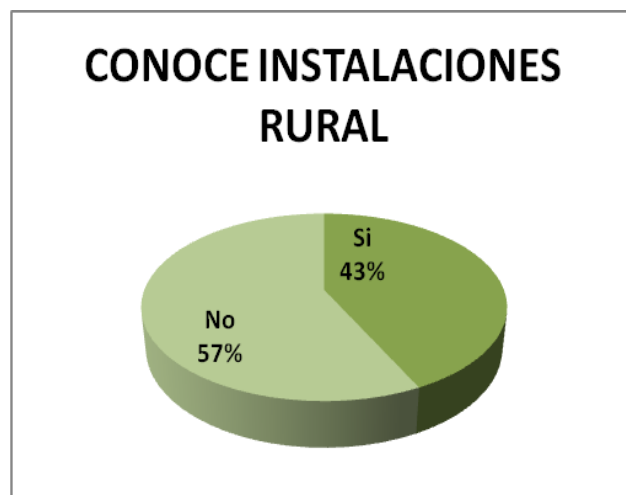
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 44% de encuestados son de sexo masculino, el 56% femenino.

**1. ¿Conoce usted donde quedan ubicadas las instalaciones del CNE Delegación Provincial de Chimborazo?**



**INTERPRETACIÓN**

En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 67% de encuestados conoce donde quedan ubicadas las instalaciones del CNE Delegación Provincial de Chimborazo y el 33% desconoce.



**INTERPRETACIÓN**

En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 43% de encuestados conoce donde quedan ubicadas las instalaciones del CNE Delegación Provincial de Chimborazo y el 57% desconoce.



2. ¿Conoce usted los servicios que brinda el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?



**INTERPRETACIÓN**

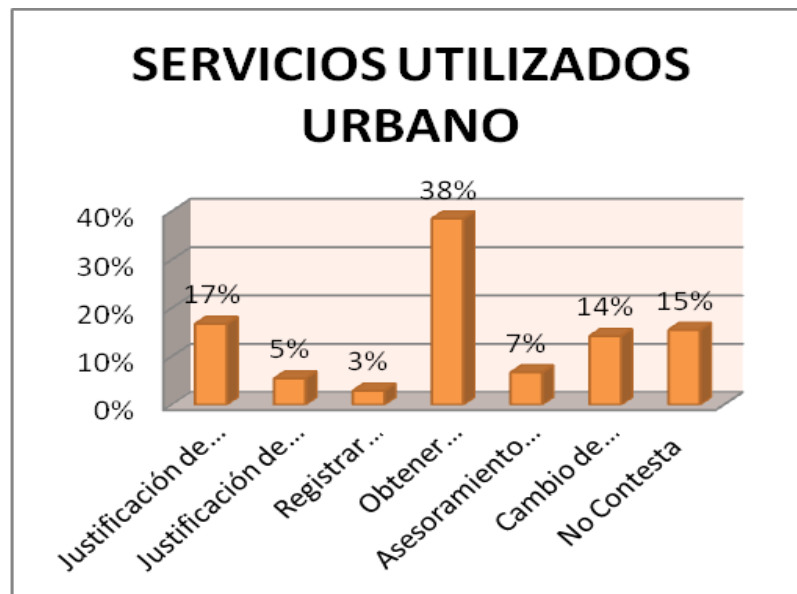
En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 60% de encuestados conoce los servicios que brinda la institución, el 40% desconoce.



**INTERPRETACIÓN**

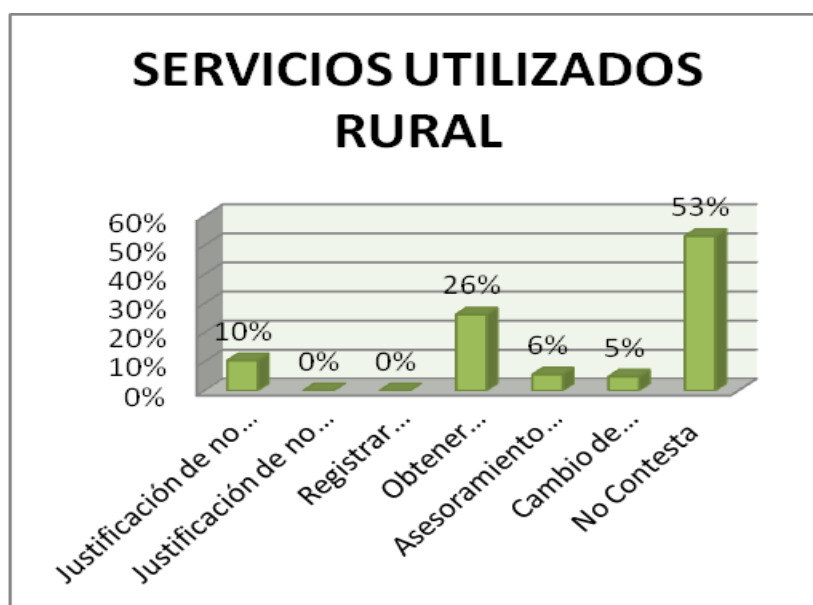
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 38% de encuestados conoce los servicios que brinda la institución y el 62% desconoce.

**3. Si la respuesta anterior fue afirmativa escoja los servicios que ha utilizado**



#### INTERPRETACIÓN

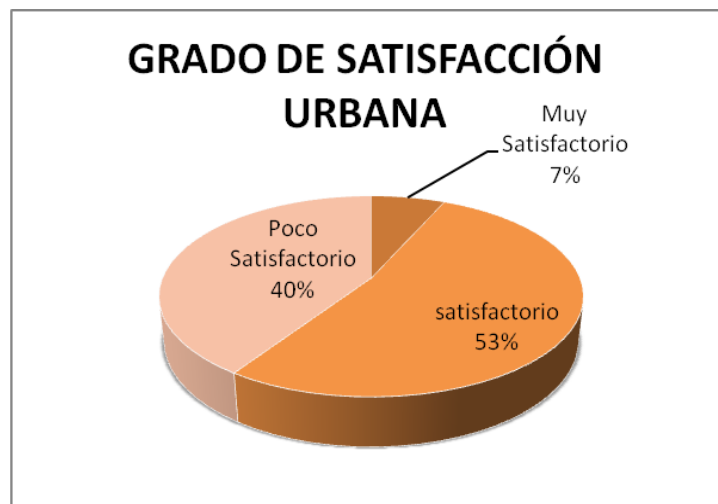
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 38% de encuestados conoce los servicios que brinda la institución y el 62% desconoce.



#### INTERPRETACIÓN

En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 38% de encuestados conoce los servicios que brinda la institución y el 62% desconoce.

**4. ¿Cuán satisfactorio le parece el trato de las personas que laboran en el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?**



**INTERPRETACIÓN**

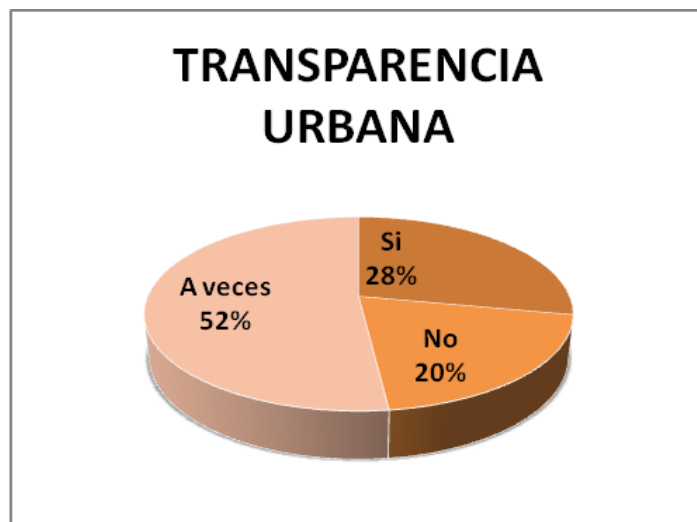
En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 7% de encuestados le parece muy satisfactorio el trato que dan las personas que trabajan en la institución, al 53% satisfactorio y al 40% poco satisfactorio.



**INTERPRETACIÓN**

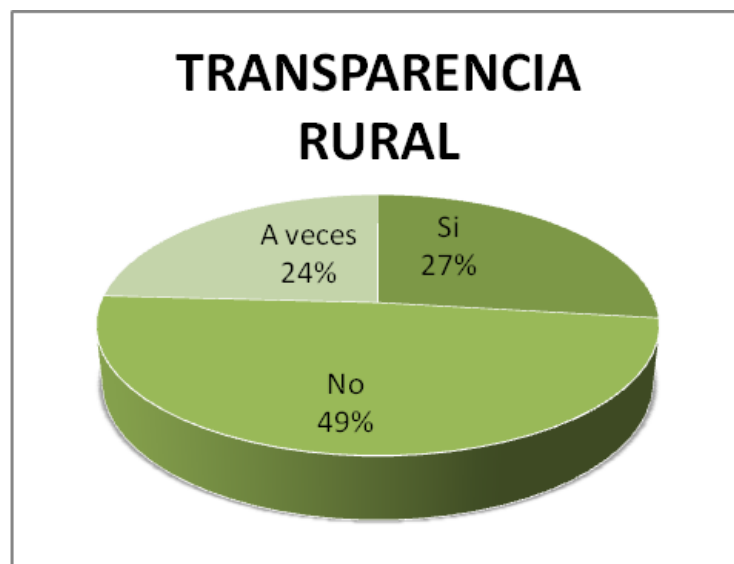
En la zona rural de la provincia de Chimborazo al 5% de encuestados le parece muy satisfactorio el trato que dan las personas que trabajan en la institución, al 46% satisfactorio y al 49% poco satisfactorio.

5. ¿Cree usted que el CNE Delegación Provincial de Chimborazo actúa con transparencia?



#### INTERPRETACIÓN

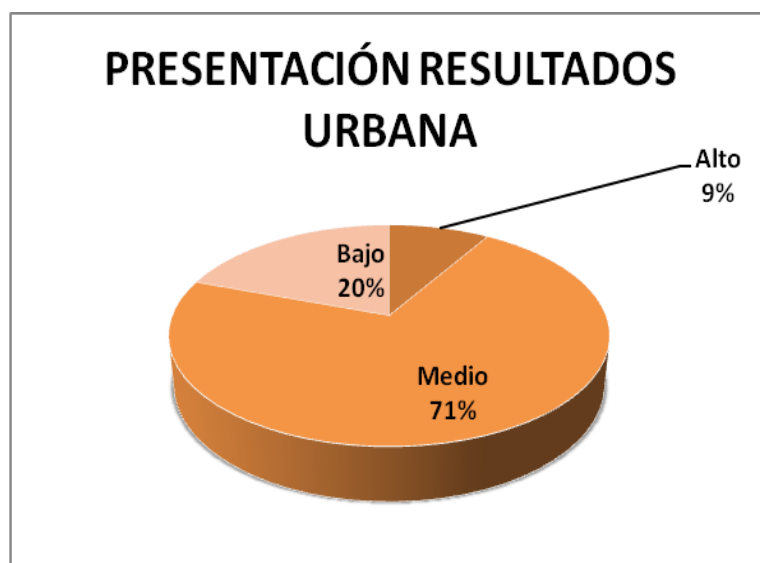
En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 28% de encuestados cree que la institución actúa con transparencia en los procesos electorales, el 52% cree que a veces y el 20% no cree que actúa con transparencia



#### INTERPRETACIÓN

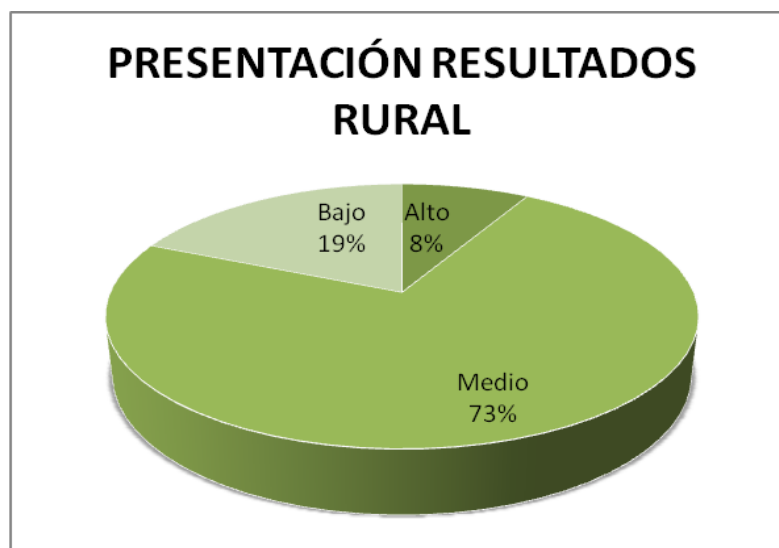
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 27% de encuestados cree que la institución actúa con transparencia en los procesos electorales, el 24% cree que a veces y el 49% no cree que actúa con transparencia

6. ¿En qué nivel de satisfacción calificaría usted la presentación de resultados en tiempo electoral?



#### INTERPRETACIÓN

En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 9% de encuestados califica como alto la presentación de resultados en tiempo electoral, el 71% califica como medio y el 20% como bajo.



#### INTERPRETACIÓN

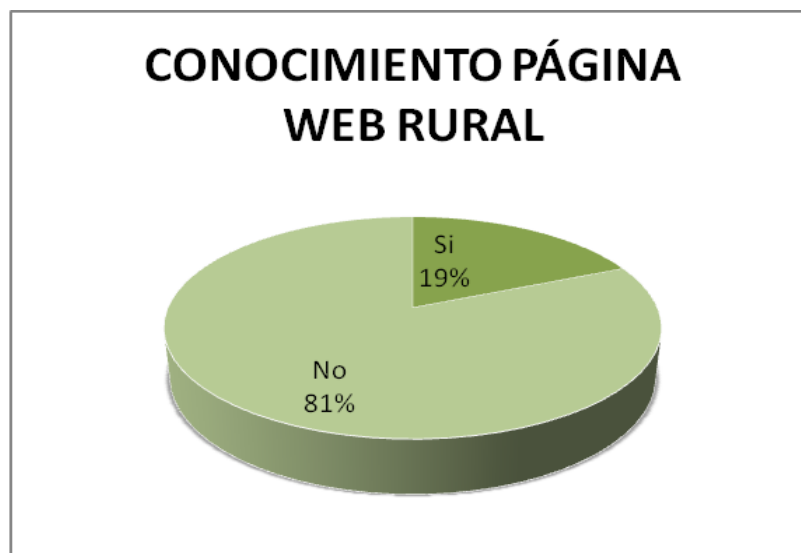
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 8% de encuestados califica como alto la presentación de resultados en tiempo electoral, el 73% califica como medio y el 19% como bajo.

**7. ¿Ha visitado la página web de la institución?**



**INTERPRETACIÓN**

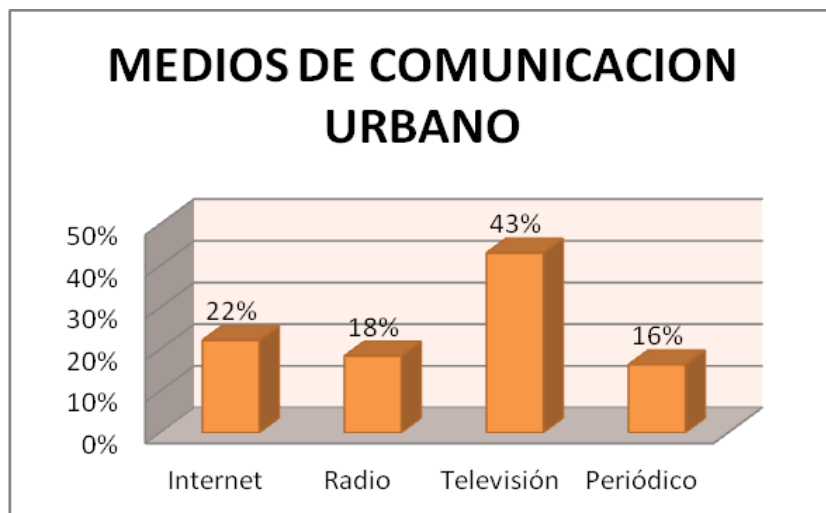
En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 37% de encuestados ha visitado la página web de la institución, el 63% no ha visitado la página web.



**INTERPRETACIÓN**

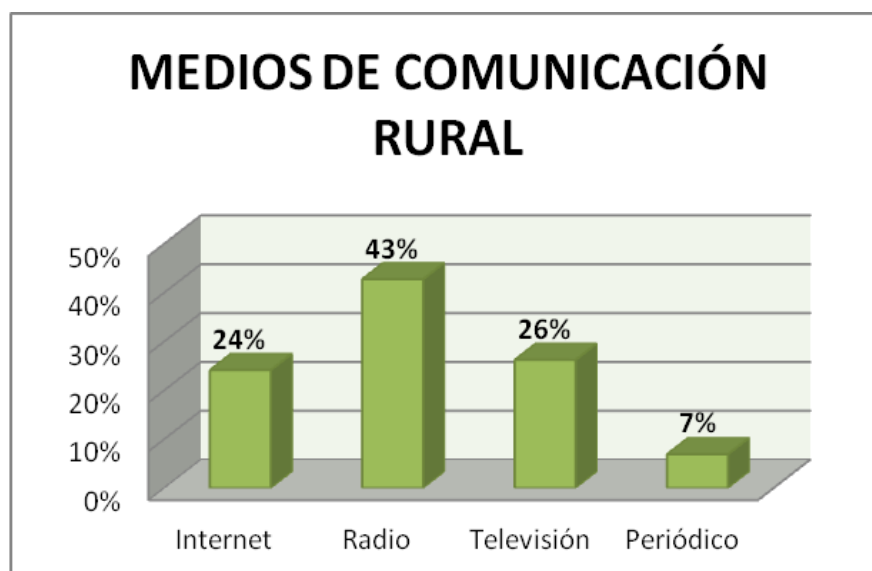
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 19% de encuestados ha visitado la página web de la institución, el 81% no ha visitado la página web.

8. ¿A través de que medio de comunicación se ha enterado de las actividades que realiza el CNE Delegación Provincial de Chimborazo?



#### INTERPRETACIÓN

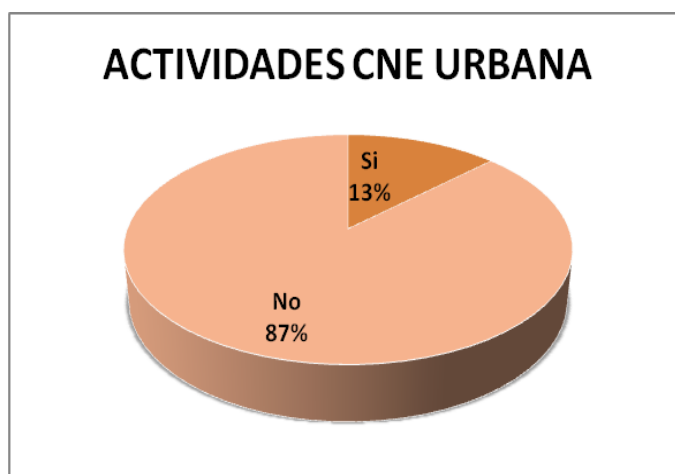
En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 43% de encuestados se entera de las actividades que realiza la institución por la televisión, el 22% por el internet, el 18% por la radio y el 16% por el periódico.



#### INTERPRETACIÓN

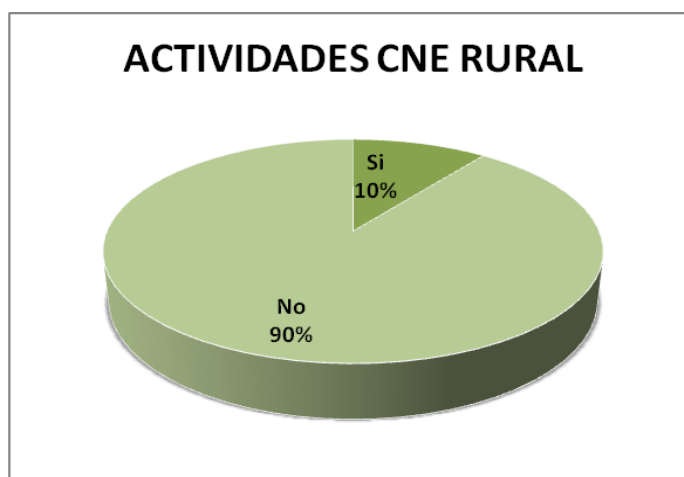
En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 43% de encuestados se entera de las actividades que realiza la institución por la televisión, el 22% por el internet, el 18% por la radio y el 16% por el periódico.

**9. ¿Conoce usted de alguna actividad que realiza el CNE Delegación Provincial de Chimborazo en beneficio de la ciudadanía?**



**INTERPRETACIÓN**

En la zona urbana de la provincia de Chimborazo el 13% de encuestados conoce las actividades que realiza la institución en beneficio de la ciudadanía, el 87% desconoce.



**INTERPRETACIÓN**

En la zona rural de la provincia de Chimborazo el 10% de encuestados conoce las actividades que realiza la institución en beneficio de la ciudadanía, el 90% desconoce.





## TABULACIÓN DE RESULTADOS

**1. ¿Cuenta con alguna herramienta para respaldar la información física y digital que se maneja al interior de la institución?**



### INTERPRETACIÓN

El 44% de encuestados manifiesta que cuenta con alguna herramienta para respaldar la información física y digital que se maneja al interior de la institución el 56% responde que no cuenta.

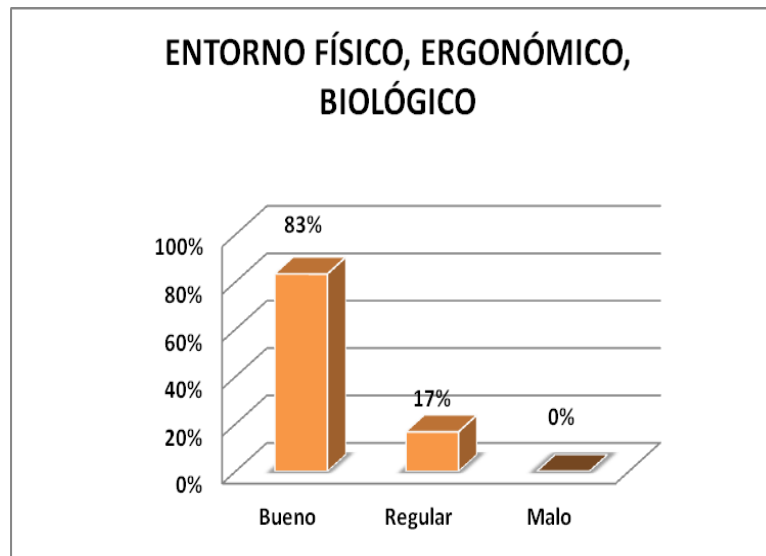
**2. ¿Si se cae el internet puede trabajar con los programas que diariamente utiliza?**



### INTERPRETACIÓN

El 39% de encuestados manifiesta que si se cae el internet puede trabajar con los programas que diariamente utiliza, el 61% responde que no puede trabajar.

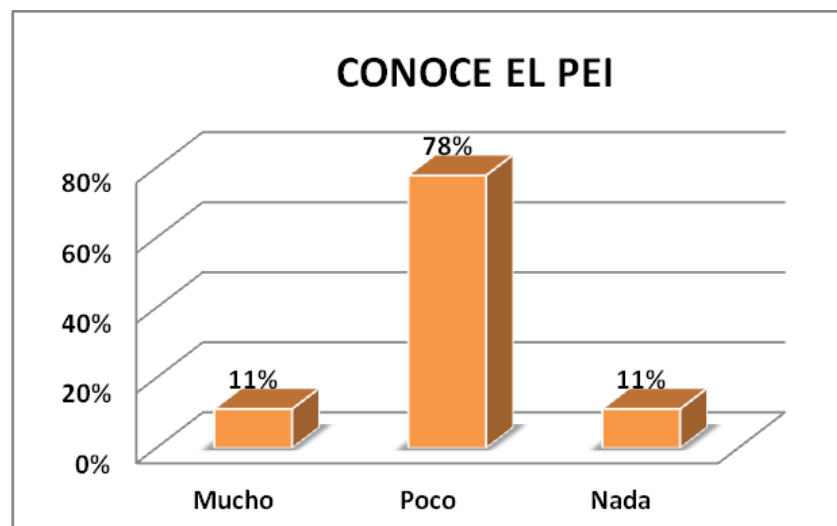
**3. ¿Cómo calificaría usted el entorno físico, ergonómico, biológico y psicosocial de su lugar de trabajo?**



**INTERPRETACIÓN**

El 83% de los encuestados califica como bueno el entorno físico, ergonómico, biológico y psicológico de su lugar de trabajo, el 17% califica como regular.

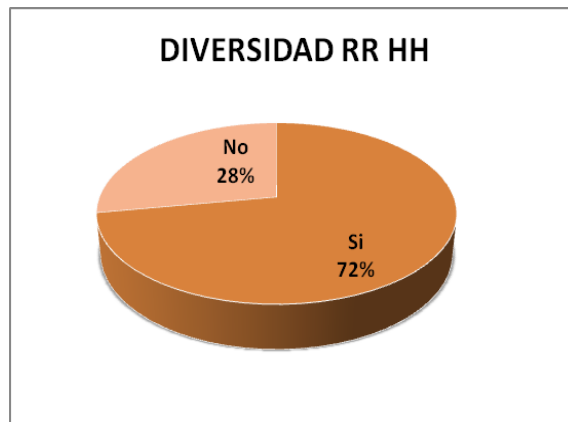
**4. ¿Cuánto conoce usted sobre del Plan Estratégico Institucional 2014-2017?**



**INTERPRETACIÓN**

El 11% de encuestados manifiesta que conoce mucho el PEI 2014-2017, el 78% conoce poco y el 11% desconoce.

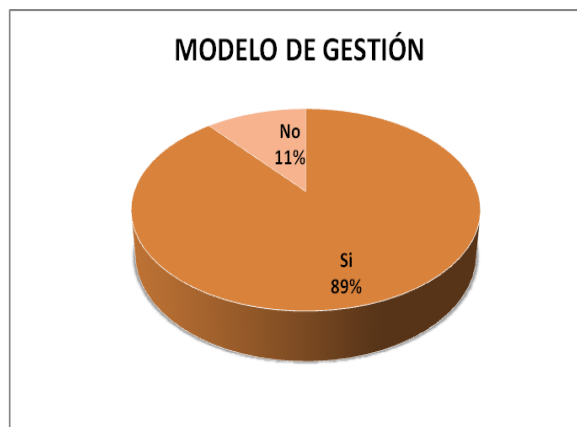
5. ¿Existe en la institución diversidades en el talento humano (étnica, discapacidad)?



**INTERPRETACIÓN**

El 72% de encuestados manifiesta que existe diversidades en el talento humano, el 28% dice que no existe.

6. ¿Está usted de acuerdo con el modelo de gestión que se aplica en la institución?



**INTERPRETACIÓN**

El 89% de encuestados está de acuerdo con el modelo de gestión que se aplica en la institución, el 11% no está de acuerdo.

## GUÍA DE ENTREVISTA

**1.- Clima y cultura organizacional:** describe la forma en que los servidores, perciben el ambiente laboral y las prácticas de gestión del talento humano. Aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas, el control y la supervisión así como las particularidades del medio físico de la organización.

**2.- Comunicación interna y externa:** se refiere a la eficacia de la comunicación interna para difundir las normas procesos, lineamientos, guías, formatos, campañas institucionales, noticias internas.

**3.- Formación y capacitación del personal:** Nivel de instrucción académica de los funcionarios, capacitación a los funcionarios que ayude a mejorar el desempeño de sus actividades.