



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DISEÑO DE UN PLAN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

NORMA SUSANA GONZÁLEZ ARROBA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN FINANZAS

RIOBAMBA – ECUADOR

JUNIO 2021

© 2020, Norma Susana González Arroba

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

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Norma Susana González Arroba, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



NORMA SUSANA GONZÁLEZ ARROBA

No. Cédula: 0602404709

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Norma Susana González Arroba, declaro que el presente Trabajo de Titularización modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la respetabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.



NORMA SUSANA GONZÁLEZ ARROBA

N° Cédula: 0602404709

DEDICATORIA

Debo dar gracias al Todopoderoso por darme vida, salud y permitirme culminar una meta en mi vida profesional.

Dedico este trabajo a mis hijos YANICKSITO, DYELITAN Y KATHYTA, quienes alimentan mi alma y corazón con su presencia, con su amor.

A mis padres Luchito y Lupita que siempre han sido y serán mi apoyo incondicional y quienes alientan a seguir adelante sin importar las dificultades que se puedan encontrar.

A mis Hermanos, cada uno en su espacio, por convertirse en fortaleza para seguir superándome.

N. Susana González Arroba.

AGRADECIMIENTO

Quiero Agradecer a Nuestro Padre Celestial por haber permitido tener vida y salud de toda mi familia para ver culminado una etapa importante de mi vida.

Extiendo mi agradecimiento imperecedero a las autoridades, personal docente y administrativo del Instituto de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindar todas las facilidades para el proceso de titulación en la especialización de Finanzas.

De manera especial expreso mi reconociendo y agradecimiento a mis maestros de la Maestría, en especial a mi Tutora Doctora Jaqueline Balseca por alimentar nuestras mentes y abirnos nuevos caminos en mi profesión.

Lo propio expreso a todas las personas que permitieron y ayudaron a realizar esta investigación. Para todos y cada uno de ustedes mi eterno reconocimiento y agradecimiento.

N. Susana González Arroba.

CONTENIDO

RESUMEN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ABSTRACT.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Delimitación del problema	3
1.4 Justificación de la investigación.....	3
1.5 Objetivos	5
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.6 Hipótesis	5
CAPÍTULO II	6
2 MARCO DE REFERENCIA.....	6
2.1 Antecedentes del problema	6
2.2 Marco teórico.....	7
2.2.1 <i>Plan</i>	7
2.2.2 <i>Gestión empresarial</i>	8
2.2.3 <i>Diagnóstico Situacional</i>	9
2.2.4 <i>Planificación estratégica</i>	11
2.2.5 <i>Cuadro de mando integral</i>	13
CAPÍTULO III.....	28
3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.1 Tipo y diseño de investigación	28
3.1.1 <i>Tipo de investigación</i>	28
3.1.2 <i>Niveles</i>	28
3.1.3 <i>Diseño de investigación</i>	29

3.2	Métodos de investigación	29
3.3	Enfoque de la investigación.....	30
3.4	Alcance de la investigación	30
3.5	Población de estudio	30
3.6	Unidad de análisis.....	31
3.7	Selección de la muestra	31
3.7.1	<i>Tamaño de la muestra</i>	32
3.8	Técnica de recolección de datos primarios y secundarios.....	33
3.8.1	<i>Técnicas e instrumentos</i>	33
3.9	Variables	35
3.9.1	<i>Operacionalización de las variables</i>	36
CAPÍTULO IV		37
4.1	Variables de estudios.....	37
4.2	Análisis univariante	40
4.2	Hipótesis	53
CAPÍTULO V.....		66
5	PROPUESTA.....	66
5.1	Título	66
5.2	Antecedentes GADM Guamote	67
5.3	Análisis interno y externo	92
5.4	Mapa Estratégico.....	97
5.5	Indicadores.....	102
CONCLUSIONES.....		108
RECOMENDACIONES.....		109
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Indicadores genéricos de la perspectiva financiera	18
Tabla 3-1: Colaboradores Municipio de Guamote por unidades y procesos.....	32
Tabla 3-2: Operacionalización de las variables	36
Tabla 4-1: Descripción de las variables.....	38
Tabla 4-2: Descripción de las variables.....	39
Tabla 4-3: Descripción de las variables: Cumplimiento del Plan Operativo Anual.....	41
Tabla 4-4: Seguimiento a la cartera vencida de tasas, mejoras y contribuciones.....	42
Tabla 4-5: Método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario	43
Tabla 4-6: Herramientas y técnicas especializadas para la ejecución de los procesos administrativos y financieros.....	44
Tabla 4-7: Presupuesto para la ejecución de proyectos.	45
Tabla 4- 8: El modelo de gestión basado en el balance scorecard contribuirá a la correcta toma de decisiones en los procesos administrativos-financieros	46
Tabla 4-9: Existencia planes de capacitación	47
Tabla 4-10: Aspectos que considere a mejorar en la administración actual del GAD.	48
Tabla 4-11: Cuenta con indicadores de Gestión que permita el logro de objetivos.	50
Tabla 4-12: Control y seguimiento de proyectos por parte de la ciudadanía	51
Tabla 4-13: Estadísticas de Fiabilidad.....	52
Tabla 4-14: Rendición de cuentas en los últimos 3 años. – Mejora de los Procesos Administrativos.....	55
Tabla 4-15: Estrategias para la recaudación de recursos. – Mejora de los Procesos Administrativos.....	55
Tabla 4-16: Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios – Mejora de los Procesos Administrativos.....	56
Tabla 4-17: Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros – Mejora de los Procesos Administrativos.....	56
Tabla 4-18: Presupuesto para ejecución de proyectos – Mejora de los Procesos Administrativos	57
Tabla 4-19: Existencia de un plan de capacitación– Mejora de los Procesos Administrativos ..	58
Tabla 4-20: Herramientas de gestión eficiente para logro de objetivos– Mejora de los Procesos Administrativos.....	59
Tabla 21-4: Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones – Mejora de los Procesos Administrativos.....	59
Tabla 4-22: Resumen Prueba de Chi Cuadrado.....	61

Tabla 4-23: Nivel de Correlación de Variables	63
Tabla 5-1: Estructura orgánica.....	80
Tabla 5-2: Análisis vertical.....	80
Tabla 5-3: Análisis FODA	92
Tabla 5-4: Estrategias DAFO.....	94
Tabla 5-5: Acción en planificación	100
Tabla 5-6: INDICADORES	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1: Fases para la elaboración de una planificación estratégica	12
Figura 2-2: Cuadro de Mando Integral.....	14
Figura 2-3: Implementación del CMI.....	16
Figura 2-4: Perspectiva del negocio	17
Figura 2-5: Claves de la perspectiva de clientes	19
Figura 2-6: Cadena de valor.....	21
Figura 2-7: Etapas en el proceso de construcción y seguimiento CMI.....	23
Figura 2-8: Pirámide de resultados	25
Figura 3-1: Técnicas e instrumentos	34
Figura 5-1: Diagrama estructura	71
Figura 5-2: Mapa estratégico	97
Figura 5-3: Áreas estratégicas Municipio de Guamote	99
Figura 5-4: Propuesta de mapa estratégico.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5-1: Población de cantón Guamote.....	72
Gráfico 5-2: Pirámide de la población cantonal por grupos de edad según sexo	73
Gráfico 5-3: Etnias del cantón.....	74
Gráfico 5-4: Analfabetismo.....	74
Gráfico 5-5: Producto Interno Bruto	75
Gráfico 5-6: PIB Per Cápita	75
Gráfico 5-7: PIB.....	76
Gráfico 5-8: Pobreza extrema	76
Gráfico 5-9: Población económicamente activa	77
Gráfico 5-10: Empleo por áreas	78
Gráfico 5-11: Composición del balance	79
Gráfico 5-12: Análisis de ingresos	81
Gráfico 5-13: Análisis de gastos	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Normativa de Ilustre Municipio

ANEXO B. Objetivos Actuales

ANEXO C. Presupuesto

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca la aplicación e implementación de un plan basado en el Balanced para mejorar o procurar la gestión del Gobierno Autónomo del Cantón Guamote. El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. El éxito en la implementación es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización. La investigación se realiza a través de una metodología con un enfoque mixto, a su vez con un nivel exploratorio, descriptivo a través de métodos analíticos-sintéticos, hipotéticos-deductivos; a través de la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista y sus respectivos instrumentos. Llegando, a obtener resultados que se muestran en la identificación de las variables útiles para la construcción del Plan propuesto. Una vez establecidas las variables se pudo demostrar la hipótesis planteada, siguiendo así con la propuesta y diseño del Plan Estratégico Institucional basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, teniendo como objetivo ser una guía a las autoridades para alcanzar los objetivos institucionales, con la utilización eficiente de los recursos, concluyendo así que implementar esta herramienta de gestión para la administración contribuye a mejorar la calidad de sus procesos siendo recomendable realizar un análisis periódico de los indicadores que, minimizará los riesgos y garantizará la correcta y oportuna toma de decisiones.

Palabras Clave: <FINANZAS>, <BALANCED SCORECARD (BSC) >, <INDICADORES FINANCIEROS>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS >, < ESTRATEGIAS >.

LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS

Firmado digitalmente por
LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Nombre de reconocimiento
(DN): c=EC, l=RIOBAMBA,
serialNumber=0602766974,
cn=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.06.04 16:22:30
-05'00'



0072-DBRAI-UPT-IPEC-2021

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a model that becomes a very useful tool for strategic management. The success in implementing the BSC is the participation of people from different levels and areas of the organization. Taking this into account the present research work seeks the application and implementation of a plan based on the Balanced to improve or seek the management of Gobierno Autónomo del Cantón Guamote. The research is carried out through a methodology with a mixed approach, in turn with an exploratory, descriptive level through analytical-synthetic, hypothetical-deductive methods; through the application of research techniques such as survey and interview and their respective instruments. On that way, there were results that are shown in the identification of the useful variables for the construction of the proposed plan. Once the variables were established, it was possible to demonstrate the hypothesis raised, thus following the proposal and design of the Institutional Strategic Plan based on the Balanced Scorecard for the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote. With the aim of being a guide to the authorities to achieve the institutional objectives, with the efficient use of resources, thus concluding that implementing this management tool for the administration contributes to improving the quality of its processes, being advisable to carry out a periodic analysis of the indicators that will minimize the risks and guarantee the correct and timely decision-making.

KEYWORDS: < BALANCED SCORECARD >, <FINANCIAL INDICATORS>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES >, < STRATEGIES >.



CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Una destacada característica de finales del siglo XX e inicios del presente, es la búsqueda incesante de soluciones integrales a los problemas de gestión en las administraciones públicas estatales en todo el mundo, desde las tendencias políticas con estrategias empresariales privadas implantadas para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los aparatos públicos, con la consabida reducción del tamaño de la burocracia, hasta las de izquierda que enfocan sus esfuerzos al fortalecimiento institucional como es el caso actual de algunos países latinoamericanos, entre ellos Ecuador.

Los Gobiernos locales, como parte de las instituciones del Estado y de la función pública, asumen en tal virtud, el papel de Gobiernos Autónomos, instituciones descentralizadas organizadas a nivel regional, provincial, cantonal o municipal y parroquial, que buscan en adelante una mayor equidad regional, para su cometido gozan de autonomía política, administrativa y financiera, vinculando directamente su gestión con la participación ciudadana.

La Constitución de la República, aprobada mediante referéndum el 20 de octubre de 2008, en su artículo 227, en alusión a lo importante de la nueva administración pública ecuatoriana, y en concordancia a lo establecido en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, manifiesta, que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”; concordando además que la Gestión Pública está centrada en el servicio al ciudadano y centrada en una gestión para resultados. Por consiguiente, el mejoramiento estratégico de la Gestión Pública, paralelamente direccionado por un Plan Nacional, al que en Ecuador lo llamamos Plan Nacional de Desarrollo, propicia un cambio radical en las entidades del sector público entorno a su gestión; pues, está orientada a resultados con el fin de aprovechar de mejor manera los recursos económicos, en el cual el ciudadano es el eje central del desempeño de la administración.

La gestión pública orientada a resultados es una propuesta diseñada para la materialización de un nuevo modelo de gestión que incorpora un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado. Para ello, precisa un nuevo concepto de gestión en el cual se corrigen los antiguos

factores que han impedido que la sociedad alcance los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo.

La gran importancia que devala el fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales para el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio ecuatoriano, para el acercamiento de la administración a la ciudadanía y el ejercicio de los derechos de participación con todos los sectores de la población cantonal, toda vez que se convierten en el motor del progreso garantizando el desarrollo cantonal, la igualdad de oportunidades y la satisfacción de las necesidades básicas de forma eficiente y eficaz, requieren también para su dinamismo, de un enfoque basado en procesos para la efectividad de su gestión, que vaya, por supuesto, a la par con el desarrollo nacional propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo.

En este sentido, se considera que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen una importante función política y administrativa que requieren ajustes estructurales y mecanismos de funcionamiento para que respondan a los desafíos de la dinámica social, tienen como misión satisfacer las necesidades de sus habitantes de la circunscripción que le corresponde, propendiendo al ordenamiento territorial como estrategia para la consecución y práctica del Buen Vivir, basándose en principios de solidaridad, unidad, equidad, subsidiariedad, e interculturalidad.

En el caso del GAD Municipal del Cantón Guamote, se ha reconocido problemas de índole administrativo que van desde la falta de puntualidad en la entrega de obras hasta el manejo inadecuado de sus recursos financieros. Es importante, mencionar que parte de la administración y gestión de la entidad ha dejado por fuera la calidad a la atención ciudadana, razones que se han reflejado incluso en el buzón de quejas o sugerencias, por lo que, de no ser atendidas estas recomendaciones, su imagen institucional también se ve comprometida y ligada a cuestionamientos por parte de la sociedad y los organismos de control.

Para cumplir con eficiencia y eficacia esta razón de ser y desenvolverse con éxito en el entorno actual en el que la Constitución prioriza el derecho de los ciudadanos de recibir servicios de calidad, entregados con calidez y bajo los principios de eficiencia y eficacia; el GAD del Municipio de Guamote requiere contar con una estructura sencilla y flexible, que responda positivamente a los procesos que se ejecutan y actúe rápidamente frente a los estímulos externos y cumpla con solvencia sus responsabilidades internas, al momento el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guamote, no cuenta con una herramienta de gestión que permita analizar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera en la entrega de servicios a la comunidad y en

la distribución de recursos a proyectos, por lo que este trabajo pretende solventar este requerimiento.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), permitirá una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo?

1.3 Delimitación del problema

Objeto de estudio: Analizar y estudiar la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote.

Campo de acción: Diseñar un plan de cuadro de mando integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote.

El estudio se realizará en las instalaciones del GAD de Guamote durante el periodo correspondiente al 1 de enero al 31 de diciembre de 2019.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación está enfocado en el diseño de un plan basado en el cuadro de Mando Integral, con el objeto de proporcionar estrategias financieras y administrativas, que sirva de apoyo para la toma de decisiones, en pro de la mejora continua en la entrega de calidad en el servicio del Municipio de Guamote.

El diseño de un plan basado en el cuadro de Mando Integral permite además la medición del grado de cumplimiento de los objetivos instituidos, así como también garantiza el control y seguimiento de las operaciones para determinar de esta forma estrategias e iniciativas que permitan a la institución realizar una toma de decisiones puntual y oportuna.

El municipio de Guamote está direccionado a la prestación de servicios a la comunidad, así como también a la ejecución de obras y mejoras necesarias para contribuir al desarrollo social y económico de la ciudad e impulsar el incremento de la productividad de los distintos sectores y actividades económicas que se realiza, a favor de los ciudadanos.

La división política del Ecuador ha dado lugar a la descentralización de procesos administrativos y financieros, con competencias y responsabilidades en cada entidad pública asentada en

territorio, tal como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guamote, cuya finalidad es proporcionar servicios a sus ciudadanos.

Para el cumplimiento del principal objetivo del GAD, es necesario establecer una planificación, diseño, seguimiento y evaluación de proyectos, determinando la existencia o no de eficiencia en la utilización de recursos financieros, dando un punto de partida para futuras ejecuciones de nuevos proyectos o en su caso de modificaciones para lograr una mejora.

Al momento el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guamote, no cuenta con una herramienta de gestión que permita analizar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera en la entrega de servicios a la comunidad y en la distribución de recursos a proyectos, por cuanto no hay un proceso que determine en base a necesidades, la prioridad para ejecutar los proyectos.

Se vuelve necesario estructurar métodos administrativos que direccionen a la máxima autoridad y a sus colaboradores jefes departamentales, en la toma de decisiones para dar una ágil atención al usuario y una entrega oportuna de servicios a la comunidad.

La factibilidad del presente trabajo radica en que se constituirá una herramienta administrativa financiera, que permitirá el análisis y facilite la toma de decisiones en la ejecución de los planes de desarrollo y en la asignación de recursos, demostrando con obras la gestión realizada.

El trabajo investigativo es viable ya que cuenta con el total interés de la investigadora, quiere contribuir con su trabajo a mejorar los procesos del GAD, ya que al ser un municipio pequeño no ha tenido definido pasos para la toma de decisiones lo que permite ser de utilidad debido a que se proporciona una herramienta administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guamote, que facilite la toma de decisiones y una eficiente distribución de recursos económicos a los proyectos a ejecutar lo cual permitirá cumplir la misión y alcanzar la visión institucional, contando con el conocimiento y visto bueno de la máxima autoridad de GAD de Guamote, con lo cual se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

El plan que se lo ha diseñado, se ha transformado en una herramienta que busca mejorar la atención al usuario, la recaudación de recursos propios, estandarizar procesos internos y mantener al personal en un permanente plan de capacitación.

La investigación se basa en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son significativas por mantener una estrecha relación y conexión entre sí, en la generación de

rentabilidad puesto que cada perspectiva depende de la otra y viceversa, beneficiando a todos los interesados tanto a las autoridades del municipio de Guamote, directivos, empleados y trabajadores y a los mismos usuarios. El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión la cual contribuirá en el GAD Municipal de Guamote, para que se realice una correcta toma de decisiones en cada proceso interno, mejorado notablemente el servicio a la ciudadanía.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Realizar un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo, para mejorar la toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote para determinar su situación actual.
- Diseñar los indicadores a través de la metodología de cuadro de Mando integral que permita mejorar los procesos de toma de decisiones en el Municipio de Guamote.
- Diseñar un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote para el control eficiente en los procesos financieros y administrativos.

1.6 Hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo, permite una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

H0: El diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo, no permite una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

CAPÍTULO II

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

Durante los antecedentes de la investigación se obtuvo información relevante, que se utilizó para la elaboración de nuestro diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) como parte de su propuesta.

Según el autor (Romero Ortiz, 2016), en su tesis con el título “Medición del desempeño de una Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando el Análisis de Sensibilidad y el Cuadro de Mando Integral, para la obtención del Grado de Maestro de Ciencias” detalla que el cuadro de mando integral en una perspectiva financiera se observan aspectos que deben ser mejorados, debido al riesgo que posee la Escuela de Postgrado de no hacerse cargo inmediatamente de las obligaciones financieras, provocado por ingresos insuficientes.

En cambio (Landeros Valdepeña, 2017), en su tesis cuyo título es “El Cuadro de Mando Integral. Una Estrategia para la Empresa Mexicana, para la obtención del Grado de Maestro de Ciencias en Ingeniería de Sistemas” señala que la implementación del cuadro de mando se debe a la generación de un círculo vicioso, permitiendo el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo, los mismos son considerados como medios por el concepto de indicadores. Una vez que se haya logrado un indicador debe ser reemplazado por otro, permitiendo una mejora continua en un ambiente de cambio y del deseo de aprender.

El autor (Quiroga, 2000), en su tesis con título “El Balanced ScoreCard aplicado al individuo” tiene como conclusión que la adaptación del BSC permite obtener una mejor visión del individuo en sus varias actividades de participación, además de evaluar su desempeño en los ámbitos que se desenvuelve.

El autor (Villajuana, 2018) en su investigación con el tema “Como tejer el Balanced Score” propone la utilización de un método ventajoso, singular y eficaz de ejecución, construcción y control de este modelo de gestión, el cual consiste en asumir la visión de la empresa como si fuera un tejido vivo, es decir que se encuentre en constante evolución y ser interdependiente de los componentes que lo conforman.

Es por ello que el autor que se mencionó anteriormente detalla que son cinco tejidos los que están relacionados al Balanced ScoreCard, entre ellos se encuentran, las metas, estrategias, restricciones, el tejido de indicadores y el que origina por este último conocido como tejido de responsables, el mismo que está sujeto al ajuste organizacional.

Elementos esenciales para la toma de decisiones y la buena administración debido a que se puede evaluar el alcance de los objetivos, lo que permite al administrador de una organización tener una constante retroalimentación

Al realizar el análisis del marco referencial se puede ver la importancia que cada autor da al cuadro de mando integral como una valiosa herramienta de gestión administrativa, que mejora sustancialmente los procesos financieros, internos, atención al cliente y de crecimiento y capacitación dentro de una organización, proveyendo indicadores que al corto o medio plazo se convierten en metas, propiciando la participación desde el nivel gerencial hasta el operativo incluyendo al usuario externo, creando interacciones del trabajo en equipo y a la toma de decisiones en beneficios de objetivos comunes, que logran el crecimiento de la organización.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Plan

Según los autores Pérez (2009) “Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra” (p.45).

Esta palabra que ahora nos ocupa, tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

Un plan de obras permite prever y ejecutar obras por parte de los técnicos y de las administraciones públicas. La noción de plan de servicios tiene un significado similar.

Un plan de pensiones organiza los aportes para percibir una renta periódica al momento de la jubilación, invalidez, viudedad, orfandad o supervivencia.

Un plan de estudios es el conjunto de enseñanzas y prácticas que deben cursarse para completar un ciclo de estudios y obtener un título.

2.2.2 *Gestión empresarial*

Se puede definir como la experiencia para planificar, organizar, dirigir y controlar a un equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos por una organización.

Factores de la gestión empresarial

Planificación: En cualquier negocio es indispensable tener una buena gestión empresarial desde la perspectiva de la planificación. Establece muy bien las metas y cada una de las actividades y estrategias que van a realizar, para llegar a los objetivos empresariales, así como también los recursos financieros, humanos y técnicos que necesita.

Organización: La organización es tan importante que puede marcar el éxito o fracaso de un negocio. Empieza desde ya a definir, asignar y coordinar cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, quién las realizará, en qué tiempo y cómo lo hará. Una empresa exitosa tiene como característica principal la organización.

Dirección: No se trata de mandar. Esta función es para líderes de verdad que impulsen y motiven a cada uno de los miembros de la organización. Un buen director será capaz de motivar y dar razones de peso a sus trabajadores para desarrollar sus tareas de forma óptima y certera. El personal de dirección debe mantener una serie de cualidades necesarias en el trato hacia los demás como el asertividad y la empatía.

Control: Coordinar y supervisar el trabajo que se va realizando es de suma importancia. Con todo ello, se van conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa, para extraer índices e indicadores de peso que permitan solucionar cualquier futuro inconveniente. El control se convierte al final en la herramienta necesaria para establecer medidas a corto y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa. (Argudo, 2017)

2.2.3 Diagnóstico Situacional

FODA

En el artículo llamado Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas indica nos dice:

“El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.
(Maldonado, 2018)

Un análisis FODA se puede aplicar a cualquier tipo de organización sin importar el tamaño ya que la misma permite potencializar la planeación formal para la consecución de objetivos. La herramienta FODA permite crear una tabla en donde se resumen la situación de cualquier organización obteniendo un diagnóstico exacto para la toma decisiones en funciones objetivos y políticas existentes. Para un correcto análisis FODA el administrador debe tener la capacidad de distinguir lo importante de lo menos considerable, lo externo de lo interno, lo malo de lo bueno por lo cual es importante realizarse las siguientes preguntas:

- a) ¿Es importante?
- b) ¿Depende o no nosotros?
- c) ¿Nos afecta de forma positiva o negativa?

Proceso del FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico

6. Gráfico y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones

Diagrama de Ishikawa

Kaoru Ishikawa nos indica que estos diagramas son utilizados para explorar todas las causas reales o potenciales (entradas) que explican un efecto de interés (salida).

El diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, es una representación gráfica similar al esqueleto de un pescado de allí su nombre la cual planea mostrar de forma visual un problema representando las causas de problemas y efectos que pueden tener en la organización.

Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No hay que confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- Información sin información de dispersión es información falsa.

¿Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto?

1. Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
2. Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
3. Usar Brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
4. Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
5. Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
6. Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
7. Comprobar la validez lógica de la cadena causal.

8. Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

- ¿Por qué hay fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Por la fluctuación de las Materias Primas. Se anota Materias Primas como una de las ramas principales.
- ¿Qué materias primas producen fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad?
- ¿Por qué hay fluctuación o dispersión de algún ingrediente del proceso?
- ¿Por qué hay variación en algunas cantidades de ingredientes?
- ¿Por qué la balanza funciona en forma irregular?

2.2.4 Planificación estratégica

La planeación es un procedimiento formal para generar resultados coordinados, en la forma de un sistema integrado de decisiones; lo cual implica la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La estrategia es la forma de alcanzar los objetivos y está determinada por diversas variables, y permite poner en práctica el proceso general de planeación.

Según (Armijo, 2016), la Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 15)

Se la considera como un elemento clave para la toma de decisiones dentro de una organización.

Para la elaboración de la planificación estratégica es necesario tomar en cuenta las fases que se describen en la siguiente figura:

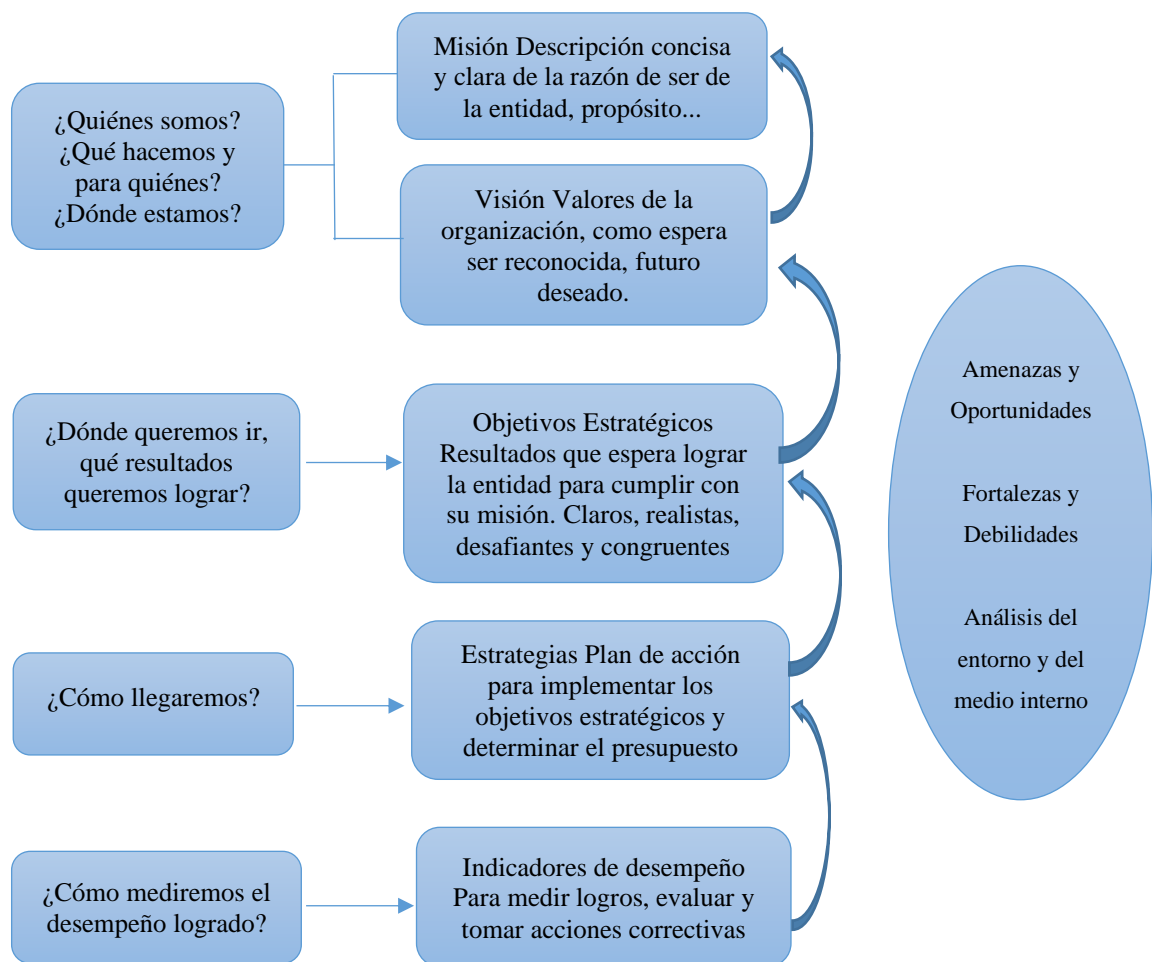


Figura 2-1: Fases para la elaboración de una planificación estratégica

Fuente: (Armijo, 2016)

Elaborado por: González, Susana, (2019)

Se debe definir la **misión** que es una descripción de la razón de ser de la organización, en ella se detalla los productos o servicios que ofrece, los usuarios o beneficiarios y el resultado que espera lograr.

La **visión** comprende la proyección de una organización en el futuro, en ella se debe detallar las aspiraciones de la institución, como desea ser vista y los estándares de desempeño.

Los objetivos estratégicos son los logros que una institución espera obtener en un plazo mayor a un año para el cumplimiento de su misión. Para la definición de los objetivos es necesario realizar un análisis interno y externo de la entidad (Análisis FODA), el cual permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución.

El análisis interno comprende la determinación de las fortalezas y debilidades de la institución y el externo de las oportunidades y amenazas.

Las estrategias comprenden las acciones o planes para cumplir con los objetivos planteados.

Los indicadores son instrumentos de medición que establecen una relación entre dos o más variables que permiten medir el desempeño de una organización.

2.2.5 Cuadro de mando integral

Definición

"El Balanced Scorecard no se originó de los conceptos de la administración estratégica" (Scaramusa, 2020) es una propuesta de los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la visión de dar nuevas estrategias que permitan valorar la satisfacción de los usuarios. Esta propuesta tiene cuatro indicadores:

- Cliente.
- Negocio interno.
- Innovación y aprendizaje.
- Perspectiva financiera.

El Balanced Scorecard facilita el análisis de las estrategias administrativas y financieras que se van implementando en la organización y el logro de los objetivos, a la vez que permite ajustar estrategias para atender y satisfacer las necesidades del usuario, creando un proceso sistemático que facilita la comunicación, Ricardo Martínez argumenta que: los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información. (Martínez, 2015).

Los beneficios que se pueden alcanzar con la aplicación de un plan del Balanced Scorecard no se relacionan con el tipo de empresa, sino de los problemas que va solucionando o procesos que van mejorando.

El cuadro de mando integral es considerado como una herramienta que contempla principalmente cuatro perspectivas: la del cliente, la financiera, la de formación y crecimiento y la de del proceso interno.

En la figura 2-2 se puede ilustrar las perspectivas que se mencionó anteriormente.

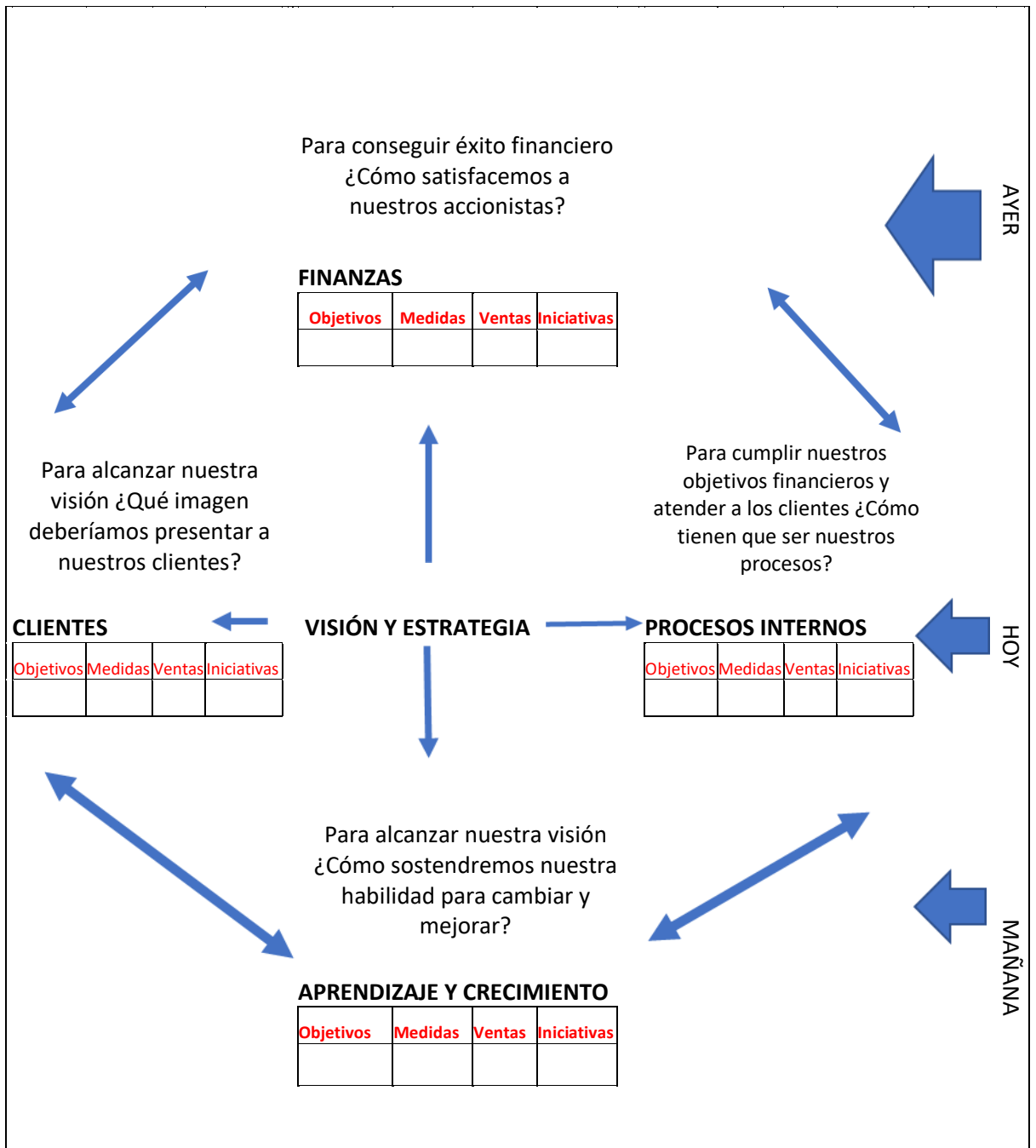


Figura 2-2: Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Sánchez, 2011)
Elaborado por: González, Susana, (2019)

Características

Según Carbonell (2015) menciona que el cuadro de mando integral tiene las siguientes características:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa que además es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Es de carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias. (pág. 8)

El Balanced scorecard permite a una organización crear un sistema de planeación estratégica para poder medir el cumplimiento de los objetivos en corto plazo y largo plazo, permitiendo al administrador la toma de decisiones, en aspectos como:

1. Dilucidar la visión de la organización.
2. Difundir los objetivos e indicadores de gestión.
3. Alinear los objetivos y los indicadores.
4. Aumentar el feedback

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula al propio negocio, basándose en una serie de relaciones de causa–efecto mediante la vinculación en los indicadores. Estas relaciones se derivan de la misma estrategia de la organización, incluyendo las magnitudes de los vínculos entre las diferentes mediciones que nos aporta el Cuadro de Mando. El aplicar un Cuadro de Mando Integral comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización; la estrategia organizacional será consistente solo si se ha conceptualizado estos elementos, estos a su vez se trasladan a un sistema de medida de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de la organización.

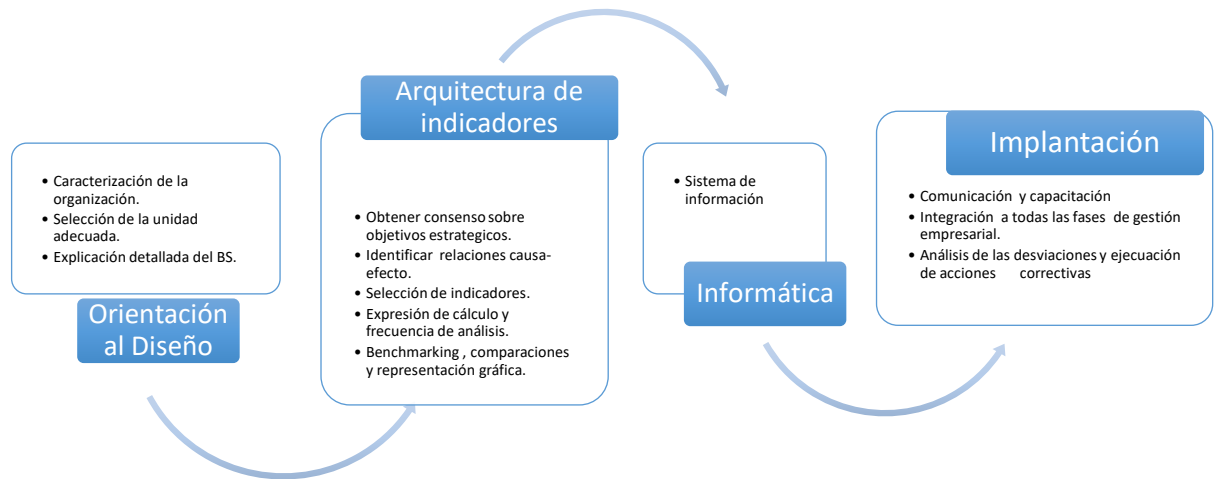


Figura 2-3: Implementación del CMI

Fuente: Nogueira, 2013

Realizado por: González, Susana, (2019)

Perspectivas del cuadro de mando integral

Pérez (2019) menciona que el cuadro de mando integral ayuda a consolidar la estrategia de la organización y por otra parte permite a la dirección de la empresa a incidir no solo en corto plazo sino también en el largo plazo puesto que al conocer dichas relaciones se puede actuar de forma proactiva anticipando hacia el futuro de las empresas.

Cabe mencionar que las perspectivas más importantes de un negocio comprenden estos aspectos a considerar:

Perspectiva del negocio

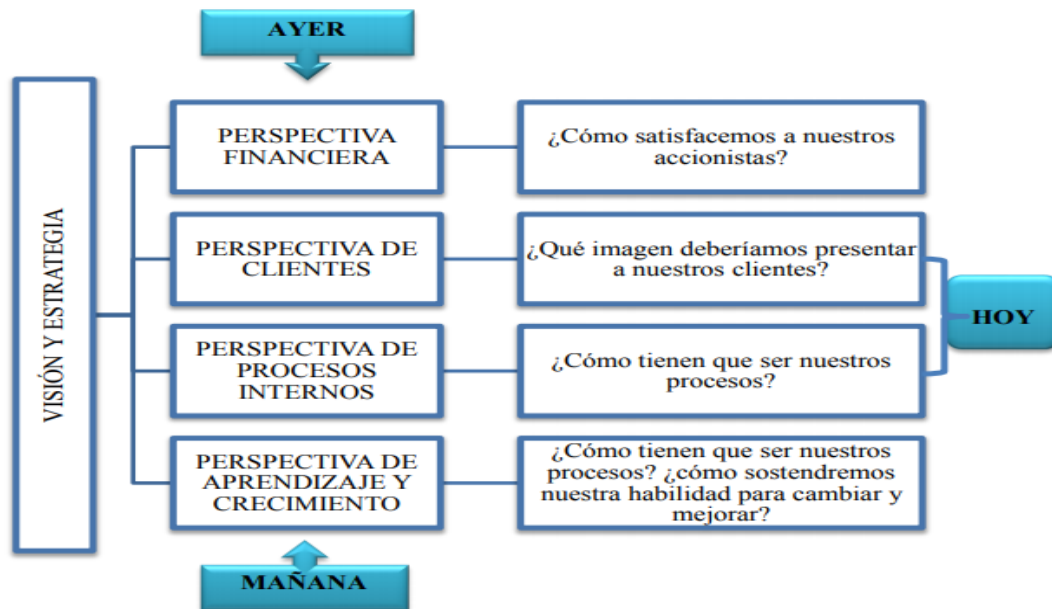


Figura 2-4: Perspectiva del negocio

Fuente: (Nardi, 2013) Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: González, Susana, (2019).

La perspectiva financiera.

Esta perspectiva es la que contiene los objetivos que se plantean la organización o la unidad de negocio, los cuales deben tenerse en cuenta para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Se refiere además a la rentabilidad, los rendimientos en cuanto al capital que se ha empleado, los ingresos de explotación, el valor añadido económico, el crecimiento de las ventas y el retorno sobre la inversión.

Hay que mencionar que el cuadro de mando integral no aparta a los objetivos financieros, los cuales deben estar vinculados con el resto de objetivos (Rosario Díaz, 2017).

Tabla 2-1: Indicadores genéricos de la perspectiva financiera

		Crecimiento de la mezcla de ingresos	Reducción de costo y mejora de la productividad	Utilización de activos y estrategia de inversiones
Etapa del negocio	Crecer	Crecimiento de ventas por segmento, % de ingresos por nuevos productos, servicios o clientes.	Ingresos por empleado	Inversión (% de ventas), Investigación y desarrollo (% de ventas)
	Mantener	% del mercado objetivo, ventas cruzadas, % de ingreso de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto o cliente.	Costos versus la competencia, tasa de reducción de costos, gastos indirectos (% de ventas)	Ratios del capital de trabajo, retorno sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos
	Cosechar	Rentabilidad por producto o cliente, % de clientes no rentables	Costo unitario (por unidad fabricada, por cliente, por transacción)	Flujo de producción, capacidad, ciclo operativo y de caja

Fuente: (Kaplan, 2019)

Realizado por: González, Susana, (2019)

Los objetivos financieros se deberían vincular con la estrategia de la entidad, mediante las siguientes fases:

Crecimiento. - Su objetivo es destacarse en el crecimiento de ventas a nuevos clientes y mercados, con productos o servicios nuevos, buscando nuevas formas de marketing, distribución, etc.

Sostenimiento. - es una fase en que se sigue realizando inversiones y reinversiones, con la condición que tenga excelentes resultados de rendimiento de su capital invertido.

Recolección o cosecha. – es la fase desarrollada proveniente de las anteriores (Chablay & Mora, 2018).

La perspectiva del cliente.

Según Sánchez citado en Fernández (2016) La perspectiva del cliente se relaciona con sus clientes, especialmente con la satisfacción, fidelización, rentabilidad y finalmente con el valor que aporta la organización al cliente. Permite además que los directivos de organizaciones o unidades proporcionen mejores rendimientos financieros con una categoría superior.

Esta perspectiva se mide en base a cinco parámetros que se consideran genéricos para todas las organizaciones, estos pueden ser asociados en una relación causa efecto como se figura a continuación:



Figura 2-5: Claves de la perspectiva de clientes

Fuente: (Kaplan, 2019)

Realizado por: González, Susana, (2019)

Estas medidas deben ser ajustadas de acuerdo a las características de cada organización y el mercado perseguido.

La perspectiva de formación y crecimiento

Está relacionada con la disponibilidad de información útil y fiable, las habilidades que desarrollan los empleados y su aplicación, la retención de los conocimientos e información de los cursos que han sido impartidos, el incremento de productividad por empleado, tasas de mejora o el perfil de cada individuo y su competencia, además de la necesidad de desarrollar el potencial del personal para un entorno competitivo.

Los objetivos que posee el CMI “Cuadro de Mando Integral” con relación a la perspectiva de crecimiento y formación, deben detallar tanto las diferentes necesidades que puede tener un empleado en su proceso de formación, así como su aprovechamiento, además de la eficiencia de los diferentes sistemas que sirven como apoyo de las personas para ejecutar con éxito sus actividades. EL único fin de esta perspectiva es que se debe visualizar la manera de cómo esta organización puede desarrollar el potencial de sus empleados.

Las organizaciones deben realizar una inversión acerca de su infraestructura, en otras palabras, sistemas y procedimientos si se desea alcanzar a cumplir nuevos objetivos, inversión de personal, generalmente se habla de tres categorías en cuanto a las variables a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

- Capacidades de los empleados.
 - Productividad del empleado.
 - Retención del empleado.
 - Satisfacción del empleado.
- Motivación, coherencia de objetivos y delegación de poder.
- Capacidades de sistemas de información.

La perspectiva del proceso interno

En cuanto a la perspectiva del proceso interno se identifican varios procesos al momento de conseguir objetivos de los clientes y del empresario. Las empresas son encargadas de desarrollar indicadores y objetivos desde una vez que hayan desarrollado los objetivos relacionados a la perspectiva del cliente y financiera.

Hay que mencionar que cada empresa posee un conjunto único de proceso con el fin de crear un valor para los clientes y a la producción de resultados financieros, por otra parte, hay que mencionar que el modelo genérico de cadena de valor abarca tres procesos principales:

- Proceso operativo
- Proceso de innovación
- Servicio postventa.

Para el desarrollo de esta perspectiva es necesario definir la cadena de valor de la empresa, para así detectar necesidades o problemas.

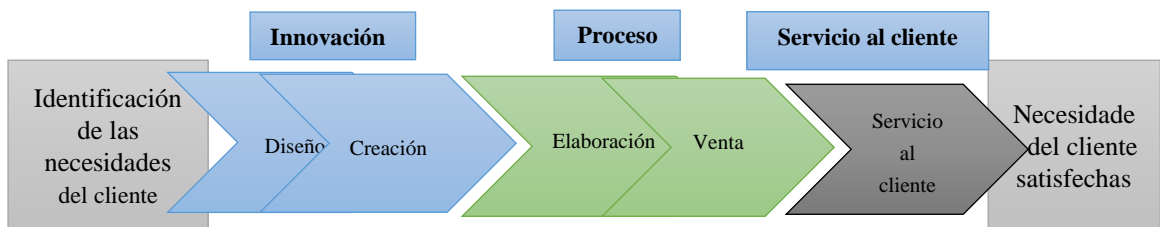


Figura 2-6: Cadena de valor

Fuente: (Kaplan, 2019)

Realizado por: González, Susana, (2019)

El creador de la cadena de valor es Michael Porter considerada como una técnica para obtener ventaja competitiva. Esta proporciona:

- Presenta un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa en relación a sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se detalla en el cuadro las diferentes etapas que conlleva en el proceso de construcción y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.

Etapas del cuadro de mando integral

La estructura del cuadro de mando integral conlleva etapas como la definición de estrategia, preparación del mapa de la estrategia y preparación del CMI

- a) Definición de la estrategia: si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del CMI se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional tiene que ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles. (Chiavenato, 2017).
- b) Preparar el mapa de la estrategia: para cada perspectiva básica se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. (Chiavenato, 2017).

- c) Preparación del CMI: se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. (García & Reyes, 2015) El CMI crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo cual permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas; y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores (Chiavenato, 2017).

Hay que mencionar que en los últimos años se han generado varias técnicas de gestión, cada una de estas partes de una visión particular presentadas con un éxito singular, en algunos casos se ha originado confusión en la administración en el cual el control de gestión no ha sido ajeno a esta realidad (Quintana, 2015).



Figura 2-7: Etapas en el proceso de construcción y seguimiento CMI

Fuente: (Fernández, 2016)

Objetivos Estratégicos

Podemos decir que la formulación de la misión y visión de las organizaciones es necesario determinar cuáles son sus objetivos permitiendo llevar a cabo esa misión y poder así alcanzar los objetivos estratégicos de la organización permitiendo llevar a cabo esa misión y visión los objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización en donde representan los servicios, programas, esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevar a cabo para cumplir con la misión de la organización. (Dávila, 2016)

Mapa estratégico

Inicia con la definición de la misión, visión y valores de la organización y basado en ellos se define la estrategia.

Cabe mencionar que los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización es una descripción gráfica de la estrategia que se va a implementar. El objetivo del Cuadro de Mando Integral es dotar a la organización un valor numérico para medir su éxito.

Para la construcción de un mapa estratégico se deben seguir los siguientes pasos:

Incluir perspectivas

Incluir líneas estratégicas

Incluir objetivos estratégicos.

Indicadores

Los indicadores de gestión son aquellos datos (cuantitativos y cualitativos) que reflejan cuáles son las consecuencias de acciones tomadas durante un proceso, campaña o estrategia de una organización. A estos indicadores también se les puede llamar métricas de rendimiento, las cuales analizan si la empresa está logrando sus objetivos establecidos por la alta dirección (Suárez, 2019).

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE “Contraloría General del Estado” señala que los indicadores es un elemento muy importante de gestión, debido a que el auditor puede verificar si estos han sido desarrollados para medir o traducir efectivamente los siguientes puntos:

- La calidad de productos, servicios o programas.
- El mejoramiento y desarrollo de la productividad, así como de la calidad de procesos en áreas de apoyo.

- La calidad de los proveedores, la satisfacción del personal, satisfacción del usuario y la gestión financiera. (Toapanta Vera, 2014)

Según (Dávila, 2016) en su artículo “El cuadro de mando integral” menciona que un sistema de gestión debe basarse en indicadores los cuales tengan la capacidad de medir tanto el rendimiento como la gestión, además de introducir acciones preventivas y correctivas permitiendo el desarrollo exitoso del rendimiento de una institución u organización, así como de un plan estratégico.

El mismo autor menciona que con el paso del tiempo se han desarrollado diversos modelos de gestión, los cuales han permitido a las organizaciones obtener un mejor nivel de desempeño, en el siguiente párrafo se describirá las más relevantes.

Los autores (Croos, Nair, & Lynch, 2017) detallan el gráfico 3, el cual está relacionado con una pirámide de resultados, esta detalla que es indispensable el equilibrio tanto de los indicadores no financieros como financieros para establecer de manera clara la visión de una empresa.



Figura 2-8: Pirámide de resultados

Fuente: (Croos, Nair, & Lynch, 2017)

En la figura ilustrada anteriormente se puede observar tres distintos niveles, entre ellos podemos encontrar: departamentos, procesos y actividades seguidas del área operativa y finalmente la unidad de negocio.

El nivel superior los autores lo definen como el corazón de la pirámide, en este se acoplan las metas operativas como entrega, calidad, tiempos de ciclos, pérdidas, sobre costos todos estos enfocados a conceptos de calidad total, contabilidad de costos y de reingeniería. La medición externa está ligada a la calidad y entrega, mientras que las mediciones de tiempo se relacionan con los costos o pérdidas y con tiempos de ciclo (Croos, Nair, & Lynch, 2017).

El segundo nivel es decir el operativo se trata de flujos cruzados los mismos tienen alcance a varias áreas. Las metas que se establecen están enfocadas a la flexibilidad, productividad y satisfacción del cliente. El nivel de área operativa sirve como enlace entre el nivel superior e inferior (Cazorla, 2015).

Finalmente, el nivel superior que está ligado a la unidad de negocio que se refiere a la visión de la organización. En este nivel se establece mediciones tanto al cliente externo como a los accionistas. Por otro lado, se debe mencionar que los indicadores están equilibrados debido a su naturaleza no financiera como financiera. En conclusión, los indicadores y los objetivos son materia prima de la organización y de su estrategia a utilizar además de cada actividad que realiza (Cazorla, 2015).

Metas

Según (Dávila, 2016) una meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado por lo tanto determinar metas, es muy importante porque los responsables asumen compromisos para el futuro.

Implementación del sistema de Gestión Balanced ScoreCard

Una vez diseñado el Balanced ScoreCard se lo debe implementar, para ello se deben tomar en cuenta algunas medidas dentro de la organización para su correcto funcionamiento.

Pasos para diseñar un Plan estratégico para una empresa.

De acuerdo a la estrategia financiera Ana Trenza, define al Plan Estratégico como: “ *es la ruta para conseguir tus objetivos, es decir, es un plan de actuación que te ayuda a definir todo aquello que quieres conseguir en tu empresa y cómo lo vas a alcanzar*” Blog de ana trenza.- <https://anatreza.com/definiciones/plan-estrategico/>

Su estructura es la siguiente:

1. *Descripción del proyecto.*
2. *Análisis interno.*
3. *Análisis externo.*
4. *DAFO.*
5. *Objetivos.*
6. *Público objetivo.*
7. *Estrategia.*
8. *Plan de acción.*
9. *Plan financiero.*

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es cuantitativa, de campo y documental.

Cuantitativa

Existe una descripción de cada una de las variables del Cuadro de Mando Integral y toma de decisiones para luego explicar el comportamiento de cada una de ellas. Igualmente, la misma es considerada de campo, según lo planteado por (Hernández & Fernández y Baptista, 2016) los estudios de campo se caracterizan porque la información o data es recolectada de la realidad misma donde se suceden los hechos.

De campo

La investigación que se lleva a cabo es de campo debido a que se realizó en el lugar en donde se desea implementar un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote para lo cual implica la observación de la situación actual en la institución.

Documental

El presente proyecto tiene un tipo de investigación documental debido a que buscó obtener información de datos que resulten útiles y necesarias, los mismos que son de gran ayuda para la obtención de resultados del tema planteado. Se utilizó también la información de la literatura disponible en libros o estudios acerca del diseño y composición del cuadro de mando integral y los procesos de toma de decisiones.

3.1.2 Niveles

Los niveles de investigación utilizados son: exploratorio y descriptivo.

Exploratorio: ya que se establece una visión general sobre el tema planteado y contribuye a incrementar la familiaridad con el Cuadro de Mando Integral, a través de este nivel se establece la información requerida para la formulación de la hipótesis.

Descriptivo. - (Hernández & Fernández y Baptista, 2016) señalan que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 153).

3.1.3 *Diseño de investigación*

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal; para lo cual (Hernández & Fernández y Baptista, 2016) lo definen como *“aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”* (p. 152).

(Hernández & Fernández y Baptista, 2016) señalan que los diseños no experimentales transversales se encargan de *“recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”* (p.152).

3.2 **Métodos de investigación**

Los métodos que se utilizarán para la realización del presente proyecto son: analítico, estadístico, deductivo e inductivo.

Analítico sintético. - Para el estudio individualizado de los elementos que se ejecutan en el Municipio, para luego ser analizados de forma integral y poder recomendar cambios en los casos que sean necesarios.

El método estadístico. - Se utilizó para recolectar, clasificar y medir los datos recopilados a través de la determinación de la muestra de los integrantes del Municipio de Guamote a los cuales va estar dirigido el presente proyecto.

Hipotético – Deductivo. - (Sabino, 2015) nos dice que *“es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica”* (p. 151)

El método hipotético - deductivo consta de varios pasos: observación, formulación de la hipótesis, deducción de consecuencias y verificación de los enunciados comparándolos con la experiencia.

Deductivo. - Parte de teorías ampliamente aceptadas para generar un marco conceptual que propone relaciones entre las variables en estudio.

Inductivo. - permite observar, analizar y comparar datos de un período a otro, así como ir sacando conclusiones generales de los procesos que ejecuta el Municipio.

Por último, con la obtención de resultados se propuso un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote.

3.3 Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo- cuantitativo, debido a que si enfocamos el proyecto a ambos aspectos se podrá resolver problemas a partir del conocimiento en el campo científico.

Enfoque cualitativo

Posee un enfoque cualitativo debido a que se conoció la situación actual del municipio de Guamote, así como la mejora que tendrá la implementación de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard).

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo es aplicable debido a que se realizarán encuestas para la obtención de información que ayuden a la resolución del problema planteado. Dichas encuestas estarán dirigidas a una muestra de los funcionarios que trabajan en el Municipio de Guamote.

3.4 Alcance de la investigación

3.5 Población de estudio

La presente investigación está dirigida hacia el Municipio de Guamote, quienes son los principales beneficiarios con la realización del presente trabajo investigativo.

3.6 Unidad de análisis

El plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard) está dirigido hacia el Municipio de Guamote, el mismo que son los principales beneficiarios del presente tema investigativo.

3.7 Selección de la muestra

El Municipio de Guamote cuenta con un personal de 252 personas, en base a lo cual se obtuvo una muestra para enfocar de mejor forma la investigación.

Tabla 3-1: Colaboradores Municipio de Guamote por unidades y procesos

N°	UNIDAD	PROCESO	N° Colaboradores
1.	Concejo	Gobernante	6
2.	Dirección Gestión Administrativa	Agregadores de valor/Nivel Operativa	100
3.	Dirección Gestión Desarrollo Local	Agregadores de valor/Nivel Operativa	65
4.	Dirección Gestión Obra Pública	Agregadores de valor/Nivel Operativa	34
5.	Dirección Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Agregadores de valor/Nivel Operativa	18
6.	Dirección Gestión Financiera	Agregadores de valor/Nivel Operativa	7
7.	Asesoría Jurídica	Agregadores de valor/Nivel Operativa	2
8.	Registrado de la Propiedad	Desconcentrado	6
9.	Asesoría	Apoyo	1
10.	Coordinación	Apoyo	1
11.	Asesoría Jurídica	Apoyo	1
12.	Auditoría Interna	Apoyo	1
13.	Comunicación	Apoyo	2
14.	Dirección	Apoyo	5
15.	Secretaría de consejo	Apoyo	3
TOTAL			252

Fuente: Distributivo de personal del GAD Guamote corte al 31/5/2019

Realizado por: González, Susana, (2019)

3.7.1 *Tamaño de la muestra*

Para la estimación de la muestra estadística se requiere de la siguiente fórmula:

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

Siendo:

- n = tamaño de la muestra
- N= tamaño del universo
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- z = nivel de confianza

- e = error de estimación

Fórmula Población

Tamaño de la Población (N)=252

Probabilidad que el evento P ocurra= 0,5

Probabilidad que el evento Q Ocurra= 0,5

Nivel de confianza (alfa)= 5%

Margen de confiabilidad (Z)= 1,96

Error máximo permitido (E)= 0,05

Muestra No. 1

$$n = \frac{1.96^2 * 252 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (252 - 1) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{242,0208}{1.56875}$$

$$\mathbf{n= 154}$$

Por lo tanto, en la presente investigación se aplicará 154 encuestas de la totalidad de empleados y trabajadores del Municipio.

3.8 Técnica de recolección de datos primarios y secundarios

Para la realización de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Observación: se realiza una observación de campo, principalmente en el Municipio de Guamote a continuación se detalla el proceso de investigación:

3.8.1 Técnicas e instrumentos

Con el fin de realizar la presente investigación resulta necesario elaborar una búsqueda de información bibliográfica, obtención de información la misma que sirva para posteriormente

realizar un análisis, interpretarlo, comprenderlo y finalmente explicar el problema de estudio, en el siguiente cuadro se puede observar las técnicas e instrumentos que se utilizó en el presente trabajo de titulación.

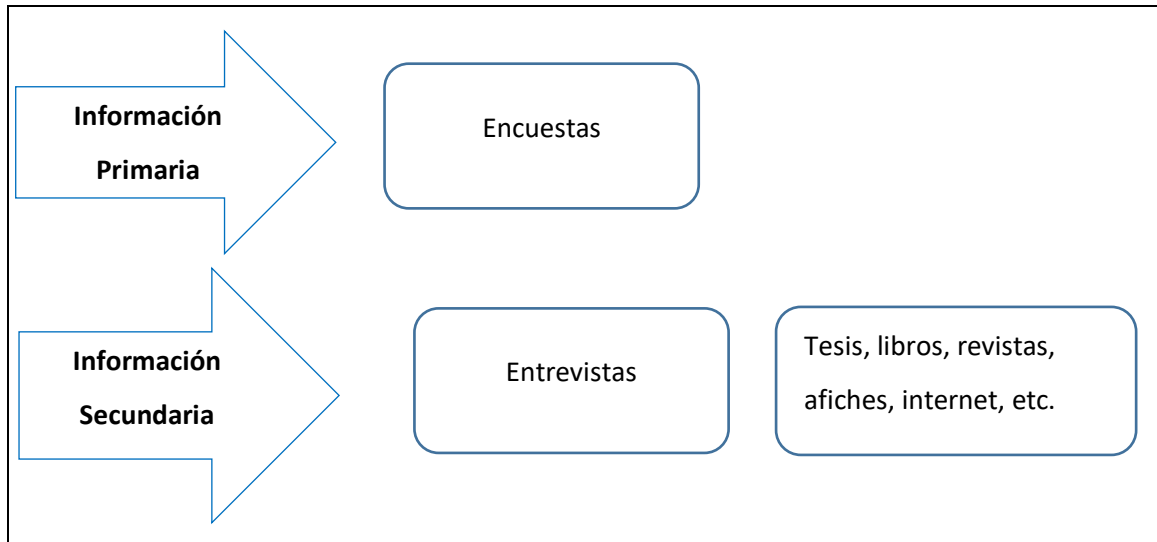


Figura 3-1: Técnicas e instrumentos

Realizado por: González, Susana, (2019)

Encuesta:

La encuesta estuvo dirigida hacia las autoridades del Municipio de Guamote, la misma sirvió como un instrumento de estudio aplicado a la población anteriormente mencionada. Se elaboró el cuestionario estructurado y aprobado para obtener la información necesaria para su posterior análisis.

El procedimiento a seguir consta de un proceso de recolección de datos y la interpretación de los mismos, dicha información fue útil para el alcance de los objetivos planteados en la presente investigación.

En ese sentido, para la medición de las variables, Cuadro de Mando Integral y la toma de decisiones, se utilizó un instrumento de medición, categorizado como cuestionario auto administrado, bajo la técnica de la observación directa. Dicho cuestionario, fue diseñado por la Autora.

3.9 Variables

Cuadro de Mando Integral.

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores también busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma integral, balanceada y estratégica (Kaplan, 2019).

Toma de decisiones.

La toma de decisiones como los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema (Simon, 2019)

3.9.1 Operacionalización de las variables

Tabla 3-2: Operacionalización de las variables

VARIABLES	PERSPECTIVA	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Variable independiente: Cuadro de Mando Integral	Financiera	Rentabilidad Crecimiento Capacidad de endeudamiento Productividad Liquidez Estructura del activo Estructura del pasivo Gestión Financiera	Encuesta	Cuestionario	Jefes departamentales Empleados Trabajadores
	Usuarios	Índice de satisfacción Número de usuarios Tiempo medio de atención al usuario Beneficio/usuario			
	Procesos internos	Servicios entregados con retraso/Servicios totales entregados % de quejas del usuario Pérdida por morosidad			
	Aprendizaje y Crecimiento	Indicador de incentivos Número de servicios tecnológicos implementados. Empleados en puestos estratégicos/N de empleados Empleados que reciben capacitación/ N de empleados Horas de formación/ N de empleados			
Variable dependiente: Correcta toma de decisiones en los procesos administrativos y financieros.	Confiabilidad	Número de proyectos realizados			
	Eficiencia y eficacia	Número de actividades planificadas			
	Calidad	Número de requerimientos de los usuarios atendidos			
	Cumplimiento	Número de usuarios satisfechos			

Realizado por: González, Susana, (2019)

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Variables de estudios.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, se utilizó varios criterios para la presentación, análisis e interpretación de los datos para describir a las variables de estudio: “Diseño de un plan basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo”. Los resultados se presentan a nivel descriptivo correlacional para las variables de la investigación.

Con el objeto de recolectar datos se planteó unas encuestas a lo colaboradores la misma que fue diseñada en función de criterios de varios expertos los permite realizar un cuestionario basado en las siguientes variables:

Criterios de expertos:

Las variables son:

1. Rendición de cuentas en los últimos 3 años.
2. Estrategias para la recaudación de recursos.
3. Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios
4. Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.
5. Presupuesto para ejecución de proyectos
6. Modelo de Gestión que mejore los procesos administrativos y financieros.
7. Existencia de plan de capacitación.
8. Aspectos a mejorar en la administración del GAD.
9. Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos.
10. Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones.

Tabla 4-1: Descripción de las variables

Variable	Pregunta	Tipo	Escala
Nivel de educación	El nivel de educación	Cualitativa	Ordinal
C_POA	¿De acuerdo a la rendición de cuentas de los últimos tres años, se ha cumplido el Plan operativo anual en el GAD de Guamote?	Cualitativa	Nominal
Prior_GAD	¿Cuál debería ser la prioridad del GAD Municipal de Guamote?	Cualitativa	Nominal
Imp_estrRR	¿El GAD Municipal de Guamote debe implementar alguna de estas estrategias para la recaudación de recursos?	Cualitativa	Nominal
MeCumReq	¿El GAD Municipal de Guamote cuenta con algún método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario?	Cualitativa	Nominal
SeguQuejaU	¿Se hace seguimiento a la queja de los usuarios?	Cualitativa	Nominal
DebeImEst	¿El GAD Municipal de Guamote deberá implementar estrategias para?	Cualitativa	Nominal
ParCiudCS	¿Existe participación de la ciudadanía en el control y seguimiento los Proyectos?	Cualitativa	Nominal
MmedSasGSP	¿Existe métodos para medir la satisfacción de la gente sobre los servicios prestados?	Cualitativo	Nominal
MetMediPart	¿Cuáles son los métodos para medir la satisfacción de la gente sobre la dotación de algún servicio?	Cualitativo	Nominal
VentaCompe	¿El GAD Municipal de Guamote tienen ventaja competitiva en?	Cualitativo	Nominal
PlanesCap	¿Existen planes de capacitación?	Cualitativo	Nominal
PersoCap	¿Se da oportunidad a todo el personal para capacitarse?	Cualitativo	Nominal
CAspTe	¿Se da capacitaciones sobre aspectos técnicos propios de cada departamento?	Cualitativo	Nominal
FormMediA	Una forma de medir el crecimiento y aprendizaje del personal es:	Cualitativo	Nominal
SerImpGAD	¿Señale cuáles son los servicios más importantes que brinda el GAD Municipal de Guamote?	Cualitativo	Nominal
ElePOA	¿Indique que elementos debería tener un proceso para dar seguimiento al Plan operativo anual?	Cualitativo	Nominal
ETEPeEfEs	¿El equipo técnico evaluador debe contar con un perfil específico?	Cualitativo	Nominal
BDGAD	¿El GAD Municipal de Guamote cuenta con bases de datos?	Cualitativo	Nominal
HerraGestion	¿El contar con una herramienta de gestión, mejoraría la prestación de servicios?	Cualitativo	Nominal

Realizado por: González, Susana, (2019)

Tabla 4-2: Descripción de las variables

Codificación de las variables

Variable	Codificación	Descripción
C_POA	1	Si totalmente
	2	Si parcialmente
	3	No
Prior_GAD	1	Aumentar los servicios que brinda
	2	Aumentar el valor de las tasas por servicios
	3	Ampliar la cobertura de servicios
	4	Disminuir la cartera vencida
Imp_estrRR	1	Aumentar los servicios que brinda
	2	Aumentar el valor de las tasas por servicios
	3	Ampliar la cobertura de servicios
	4	Disminuir la cartera vencida
MeCumReq	1	Si
	2	No
SeguQuejaU	1	Si
	2	No
DebeImEst	1	Atención al usuario de manera personalizada.
	2	Captar nuevos usuarios.
	3	Dar solución a las quejas de los usuarios.
ParCiudCS	0	Nada
	1	Poca
	2	Media
	3	Buena
	4	Total
MmedSasGSP	1	Si
	2	No
MetMediPart	1	Encuesta
	2	Entrevista
VentaCompe	1	Recursos financieros
	2	Tecnología
	3	Valor que cobra
	4	Gama de servicios
	5	Calidad de servicios
PlanesCap	1	Si
	2	No
PersoCap	1	Si
	2	No
CAspTe	1	Si
	2	No
FormMediA	1	Satisfacción de los empleados y trabajadores.
	2	Retención de los empleados y trabajadores.
	3	Productividad de los empleados y trabajadores.
SerImpGAD	1	Servicios básicos
	2	Turismo
	3	Productivo
	4	Viabilidad
	5	Control y seguridad

ElePOA	1	Procedimientos para priorizar los proyectos del Plan operativo anual.
	2	Procedimientos para evaluar cada proyecto.
	3	Procedimientos para determinar la pertinencia social de cada proyecto.
ETEPeRFes	1	Técnico especialista financiero.
	2	Técnico especialista en proyectos.
	3	Técnico especialista en el área social.
	4	Técnico especialista en atención al usuario.
BDGAD	1	Si
	2	No
HerraGestion	1	Si
	2	No

Realizado por: González, Susana, (2019)

4.2 Análisis univariante

Método gráfico.

El método más recomendable es el diagrama de pastel, debido que permite visualizar la distribución de los datos, y porcentajes.

1. ¿De acuerdo a la rendición de cuentas de los últimos tres años, se ha cumplido el Plan operativo anual en el GAD de Guamote?

Tabla 4-3: Descripción de las variables: Cumplimiento del Plan Operativo Anual

	h1	H1	f1	F1
Si	130	130	84,42%	84%
No	24	154	15,58%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

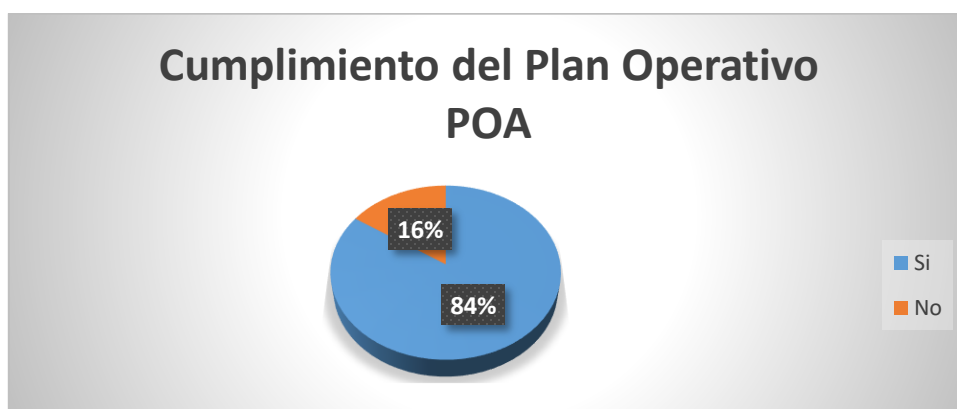


Gráfico 4-1: Diagrama de pastel del cumplimiento del POA en el GAD Guamote

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

Análisis e Interpretación

El 84% del personal del Municipio de Guamote afirman parcialmente que de acuerdo a la rendición de cuentas de los últimos tres años se ha cumplido el Plan Operativo Anual, mientras que el 16% no están de acuerdo.

Del universo de personas encuestadas, más de la mitad opinan que si se cumple con el Plan Operativo Anual, propuesto por las autoridades municipales, que los resultados se los observa en las obras realizadas y que otros elementos lo conocen por la rendición de cuentas que se dan cada año. Sin embargo, opinan que los sectores más alejados desconocen del cumplimiento del Plan, y muchas veces piensan que no se realizan obras, por cuanto desconoce desde el contenido del Plan Operativo Anual y la redición de cuentas.

2. ¿El área de tesorería municipal da seguimiento a la cartera vencida de tasas, mejoras y contribuciones?

Tabla 4-4: Seguimiento a la cartera vencida de tasas, mejoras y contribuciones.

Seguimiento a la cartera vencida de tasas, mejoras y contribuciones				
	h1	H1	f1	F1
Si	53	53	34,42%	34%
No	101	154	65,58%	100%
TOTAL	154		100,00%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

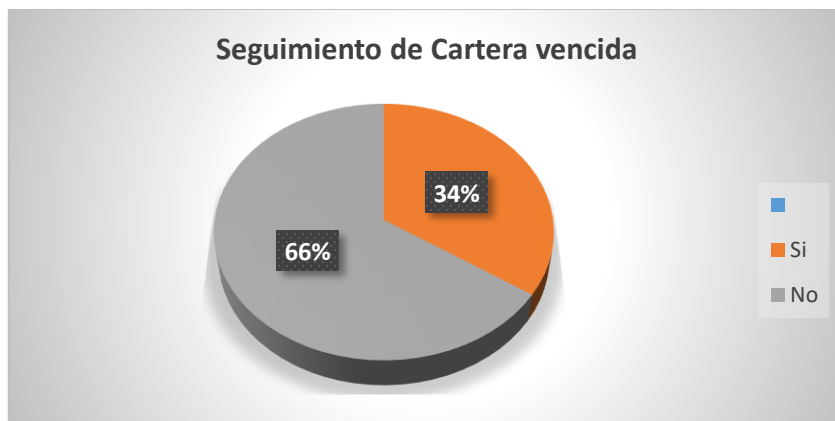


Gráfico 4-2: Seguimiento de la Cartera vencida de tasas, mejoras y contribuciones.

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

Análisis e Interpretación

El 34% del personal considera que el disminuir la cartera vencida, es una de las estrategias que debe implementar el GAD Municipal de Guamote para la recaudación de recursos.

Mientras que el 66% de las personas encuestadas opinan que el GAD de Guamote debe dar facilidades de pago de los servicios prestados, recaudando los pagos en mínimas cuotas y con plazos significativos.

Consideran esta opción, como un factor importante para disminuir la cartera vencida y el cumplimiento del pago de los servicios prestados.

3.- ¿El GAD Municipal de Guamote cuenta con algún método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario?

Tabla 4-5: Método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario

Método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario	h1	H1	f1	F1
Si	135	135	87,66%	87,66%
No	19	154	12,34%	100,00%
TOTAL	154		100,00%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

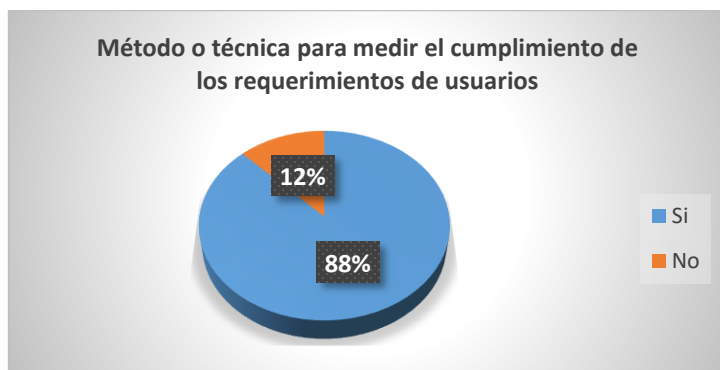


Gráfico 4-3: Método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

Análisis e Interpretación

El 88% del personal afirma que el GAD Municipal de Guamote cuenta con algún método o técnica para medir el cumplimiento de los requerimientos del usuario, mientras que el 12% manifiestan que no cuentan con algún método o técnica.

Las personas encuestadas conocen que el GAD de Guamote realiza un sondeo para verificar que se cumpla los requerimientos de los usuarios a través de entrevistas y en algunos casos se utiliza la encuesta. Las personas encuestadas conocen que luego de haber brindado un servicio, se le realiza una entrevista corta no estructurada al usuario para conocer si se encuentra satisfecho, o si se ha generado algún nuevo requerimiento. En el caso de que tenga otras necesidades, se le hace llenar un formulario de requerimiento para ser atendido, luego del mismo se le vuelve a preguntar si se encuentra satisfecho por la atención.

4. ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la ejecución de los procesos administrativo-financieros?

Tabla 4-6: Herramientas y técnicas especializadas para la ejecución de los procesos administrativos y financieros.

Utilización de técnicas especializadas para la ejecución de los procesos administrativos financieros.	h1	H1	f1	F1
Si	108	108	70,13%	70,13%
No	46	154	29,87%	100,00%
TOTAL	154		100,00%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

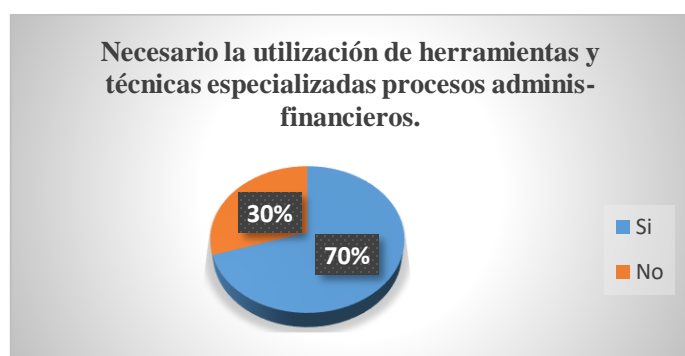


Gráfico 4-4: Herramientas y técnicas especializadas ejecución de los procesos administrativos financieros

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 70% del personal del GAD Municipal considera que es muy importante contar con herramientas y técnicas especializadas para la ejecución de los procesos administrativos y financieros que permitan la definición de los procesos, que se formalicen sus actividades y se trabaje en el alineamiento con los objetivos de la organización sustentado en el logro de los objetivos estratégicos de la institución, mientras que el 30% manifiestan que la ejecución se lleva a cabo en base a la experiencia y de forma empírica.

5. ¿Existe un Presupuesto necesario para ejecución de proyectos?

Tabla 4-7: Presupuesto para la ejecución de proyectos.

Presupuesto necesario	h1	H1	f1	F1
Si	80	80	51,95%	51,95%
No	74	154	48,05%	100,00%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)



Gráfico 4-5: Presupuesto para ejecución de proyectos.

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 52 % del personal del GAD manifiesta que si se cuenta con suficiente presupuesto para la ejecución de proyectos mientras que el 48% no está de acuerdo puesto que existen variaciones en el presupuesto que no es suficiente para cumplir a cabalidad con los proyectos planificados.

Las transferencias que realiza el Gobierno Central al GADMCG han venido variando paulatinamente, es así; entre el año 2010 al 2011 hubo un crecimiento del 90.3%, del 2011 al 2012 hubo una disminución del 14.7%, el periodo 2012 al 2013 hubo un incremento del 39.5%, del 2013 al 2014 se incrementó en 1.5% y para el periodo 2014 a 2015 hubo un decrecimiento del 11,2%. Estas asignaciones son muy relevantes, por ejemplo, en el año 2015, las transferencias del Gobierno Central representaron el 84% del total de los ingresos totales del presupuesto del GADMCG. La reducción o el incremento de las asignaciones presupuestarias repercuten de forma directamente en las inversiones que pueda hacer el gobierno municipal en el territorio, ya que, la entidad no genera recursos propios, siempre esta dependiente de las asignaciones por parte del gobierno central.

6. ¿Cree usted que el modelo de gestión basado en el balance scorecard contribuirá la correcta toma de decisiones en los procesos administrativos-financieros?

Tabla 4- 8: El modelo de gestión basado en el balance scorecard contribuirá a la correcta toma de decisiones en los procesos administrativos-financieros

Balance Scordcard contribuirá a la correcta toma de decisión.	h1	H1	f1	F1
Si	144	80	93,51%	93,51%
No	10	154	6,49%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

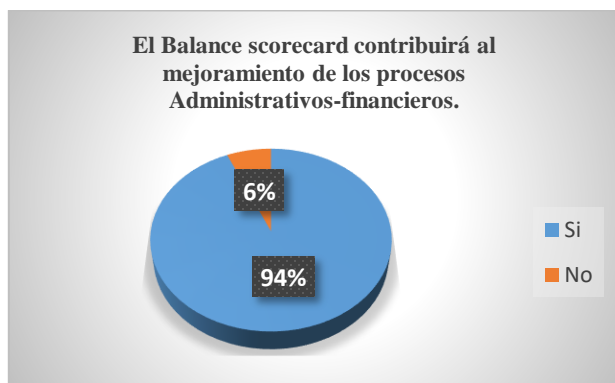


Gráfico 4-6: El balance scorecard contribuirá al mejoramiento.

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 94% del personal del GAD de Guamote manifiesta que el Balance scorecard contribuirá a la correcta toma de decisiones en los procesos Administrativos y financieros, pues confirman que hace falta mejorar y coordinar con las diferentes dependencias del GADMCG para agilizar los procesos institucionales, para el correcto cumplimiento de las actividades. Mientras que el 6% dice que no es necesario la implementación del balance scorecard.

7. ¿Existen planes de capacitación de los funcionarios?

Tabla 4-9: Existencia planes de capacitación

Existencia planes de capacitación	h1	H1	f1	F1
Si	142	142	92,21%	92,21%
No	12	154	7,79%	100,00%
TOTAL	154		100,00%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)



Gráfico 4-7: Existencia planes de capacitación

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 92% del personal del GAD Municipal Guamote considera que sí existe planes de capacitación, las personas encuestadas afirman que el GAD de Guamote si tiene diseñado planes de capacitación para su personal en diversas áreas, concuerdan que el recurso humano se encuentra capacitado permanentemente por instituciones colaboradoras con el GAD, el otro 8% dice que las capacitaciones no son frecuentes y que en muchos casos no cumplen con los estándares que la parroquia lo amerita.

8. ¿Elija la que considere que debe mejorarse en la administración actual del GAD?

Tabla 4-10: Aspectos que considere a mejorar en la administración actual del GAD.

Aspectos a mejorar en la administración actual del Gad.	h1	H1	f1	F1
Recursos financieros	27	27	17,53%	17,53%
Tecnología	14	41	9,09%	26,62%
Valor que cobra	39	80	25,32%	51,95%
Gama de servicios	46	126	29,87%	81,82%
Calidad de servicios	28	154	18,18%	100,00%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

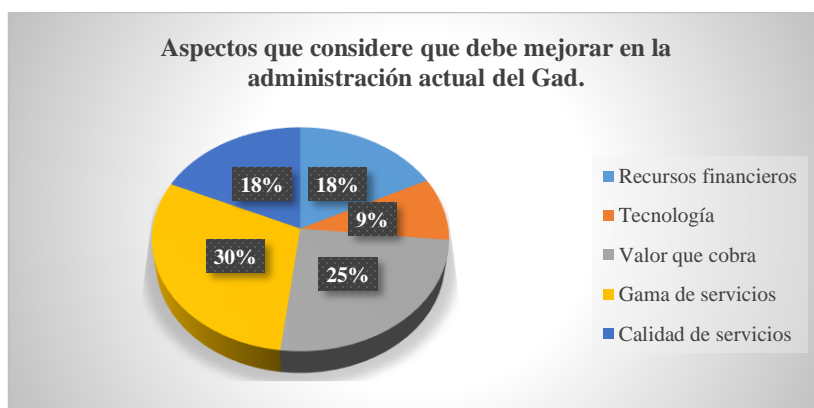


Gráfico 4-8: Aspectos que considere que debe mejorar en la Administración actual.

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 30% del personal considera que el GAD Municipal de Guamote tiene ventaja competitiva en Gama de servicios, el 25% el Valor que cobra por los servicios, el 18% la calidad de servicios, el 18% los recursos financieros y el 9% en tecnología.

Las personas encuestadas piensan que el GAD de Guamote tiene una ventaja competitiva en la cantidad de servicios que brinda a la comunidad, la cual abarca una atención a la ciudadanía tanto urbana como rural, permitiendo tener cada vez más usuarios.

En el cantón Guamote, el sistema de internet conjuntamente con el sistema telefónico, también está administrado por la CNT, de la misma manera con una cobertura en la parte urbana y periférica. Un factor importante para el desarrollo de la Sociedad de la Información es la conectividad y el acceso a

Internet. En el cantón como en todo el país la conectividad y acceso está determinado por la cantidad de contratos que existen para este servicio y adicionalmente por la cantidad de usuarios que acceden a través de cada uno de estos contratos.

Los puntos en los que debe mejorar la administración es en vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos, promover la organización de los ciudadanos de las comunidades y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base y con ello evitar que sigan existiendo desigualdades dentro de la parroquia e incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente lo cual es necesario para que los productores puedan obtener ingresos que satisfagan sus necesidades.

9. ¿Cuenta el GAD con indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales?

Tabla 4-11: Cuenta con indicadores de Gestión que permita el logro de objetivos.

Cuenta con indicadores de Gestión que permitan el logro de objetivos.	h1	H1	f1	F1
Si	65	65	42,21%	42,21%
No	89	154	57,79%	100,00%
TOTAL	154		100,00%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

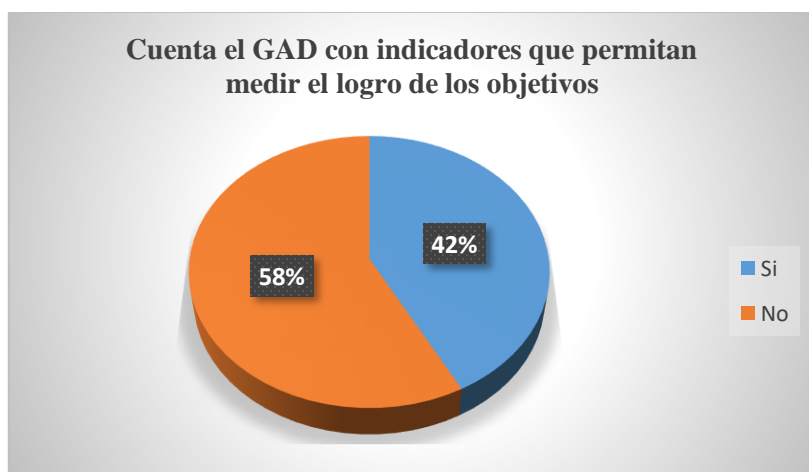


Gráfico 4-9: Cuenta el GAD con indicadores que permitan medir el logro de los objetivos

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)

Análisis e Interpretación

El 42% del personal del GAD Municipal de Guamote considera que si cuentan con una herramienta de gestión mejoraría la prestación de servicios, mientras que el 58% no.

Las personas encuestadas opinan que mejoraría el trabajo que realiza el GAD de Guamote si se contará con una herramienta de gestión, en donde se pueda visualizar con indicadores los niveles de cumplimiento.

10. ¿El GAD compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma de acciones correctivas para controlar desviaciones?

Tabla 4-12: Control y seguimiento de proyectos por parte de la ciudadanía

El GAD compara resultados económicos presupuestados con los reales.	H1	f1	F1
No	56	36,36%	36,36%
Si	98	63,64%	100,00%
TOTAL	154	100%	

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019)



Gráfico 4-10: El GAD compara mensualmente los resultados económicos presupuestados con los reales.

Fuente: Encuesta

Realizado por: González, Susana, (2019).

Análisis e Interpretación

El 64% del personal del GAD Municipal de Guamote considera que existe una buena participación de la ciudadanía en el control y seguimiento de proyectos.

Las personas encuestadas piensan que la ciudadanía si se encuentra involucrada en el seguimiento y control de los proyectos de desarrollo, ayudando al GAD de Guamote a ir mejorando.

Mientras que el 36% dice que hace falta cumplir los lineamientos del presupuesto participativo para dar cumplimiento a los plazos establecidos en el POA.

4.1 Resultados encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal del GAD de Guamote de la Provincia de Chimborazo, tuvieron un enfoque de análisis de la situación actual de la institución, en este contexto se aplicó un cuestionario a la muestra establecida, considerando un nivel de fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 4-13: Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,904	9

Fuente: SPSS

Para determinar la escala de fiabilidad se consideró las variables:

1. Rendición de cuentas en los últimos 3 años.
2. Estrategias para la recaudación de recursos.
3. Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios.
4. Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.
5. Presupuesto para ejecución de proyectos.
6. Existencia de plan de capacitación.
7. Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos.
8. Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones.

Así como **el Modelo de Gestión que mejore los procesos administrativos y financieros esta variable es entendido como (UNA CORRECTA TOMA DE DESICIONES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS)**, dichas variables han sido expuestas en el cuestionario aplicado al personal del GAD de Guamote de la Provincia de Chimborazo. Se consideró el nivel de fiabilidad del instrumento aplicado a través de herramientas estadísticas como el alfa de Cronbach (1951), que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de correlaciones entre los ítems, teniendo en cuenta una escala como se muestra a continuación:

Coefficiente alfa mayor a 0.9 = excelente.

Coefficiente alfa entre 0.8 y 0.9 = bueno.

Coefficiente alfa entre 0.7 y 0.8 = aceptable.

Coefficiente alfa entre 0.6 y 0.7 = cuestionable

Coefficiente alfa menor a 0.6 = pobre.

El resultado obtenido de la fiabilidad del instrumento medido con el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.904, y de acuerdo a la escala establecida para este coeficiente, el nivel de fiabilidad es EXCELENTE ya que es mayor a 0,8. A continuación, se presentan los resultados tabulados de la encuesta aplicada personal del GAD de Guamote de la Provincia de Chimborazo.

Determinación de la prueba estadística:

Para establecer el tipo de prueba estadística, se han considerado las siguientes premisas:

- Los datos obtenidos corresponden a una sola muestra.
- Se evalúan dos variables cualitativas, en base a una prueba de independencia (variables relacionadas o no). Debido a estas razones, se seleccionó la prueba estadística de chi cuadrado, considerando para el mismo un nivel de significancia estadística de 0.05 (para evaluar si los resultados son o no al azar).

Sistema de Hipótesis

La hipótesis de la presente investigación plantea un análisis de independencia entre las dos variables principales: Propuesta para el diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) (independiente) que permitirá una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo (dependiente).

4.2 Hipótesis

De tal manera, las hipótesis a ser comprobadas estadísticamente son las siguientes:

H1: El diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo, permite una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

H0: El diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo, no permite una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

Variables

Variable dependiente: Correcta toma de decisiones en los procesos administrativos y financieros.

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral

En estadística se utiliza las tablas de contingencia para comparar dos o más variables, en el presente caso se han considerado los siguientes ítems relacionados con la variable independiente:

- Rendición de cuentas en los últimos 3 años.
- Estrategias para la recaudación de recursos.
- Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios
- Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.
- Presupuesto para ejecución de proyectos.
- Existencia de un plan de capacitación.
- Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos.
- Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones.

Una vez considerado los ítems correspondientes, se procedió a realizar tablas cruzadas con la variable dependiente, que en el caso de estudio es la eficiencia en el control de existencias, en las siguientes tablas se muestra los valores obtenidos de la prueba de chi cuadrado.

Tabla 4-14: Rendición de cuentas en los últimos 3 años. – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
1 Rendición de cuentas en los últimos 3 años.	SI	130	0	130
	NO	14	10	24
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,928 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	51,269	1	,000
Razón de verosimilitud	41,422	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	57,552	1	,000
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,56.

Tabla 4-15: Estrategias para la recaudación de recursos. – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
2 Estrategias para la recaudación de recursos.	SI	53	0	53
	NO	91	10	101
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,612 ^a	1	,018
Corrección de continuidad ^b	4,100	1	,043
Razón de verosimilitud	8,797	1	,003
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	5,575	1	,018
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,44.

Tabla 4-16: Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
3 Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios	SI	135	0	135
	NO	9	10	19
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	75,987 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	67,566	1	,000
Razón de verosimilitud	47,737	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	75,493	1	,000
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,23.

Tabla 4-17: Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
4 Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.	SI	108	0	108
	NO	36	10	46
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,109 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	21,656	1	,000
Razón de verosimilitud	25,854	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	24,946	1	,000
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,99.

Tabla 4-18: Presupuesto para ejecución de proyectos – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
5 Presupuesto para ejecución de proyectos	SI	80	0	80
	NO	64	10	74
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,562 ^a	1	,001
Corrección de continuidad ^b	9,443	1	,002
Razón de verosimilitud	15,411	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	11,486	1	,001
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,81.

Tabla 4-19: Existencia de un plan de capacitación– Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
6 Existencia de un plan de capacitación	SI	141	0	141
	NO	3	10	13
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	115,994 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	103,671	1	,000
Razón de verosimilitud	59,978	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	115,240	1	,000
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,84.

Tabla 4-20: Herramientas de gestión eficiente para logro de objetivos– Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
7 Herramienta de gestión	SI	65	0	65
eficiente para logro de objetivos	NO	79	10	89
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,811 ^a	1	,005
Corrección de continuidad ^b	6,070	1	,014
Razón de verosimilitud	11,471	1	,001
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	7,760	1	,005
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,22.

Tabla 4-21: Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones – Mejora de los Procesos Administrativos

		9 Mejora de los procesos administrativos		Total
		SI	NO	
8 Toma de acciones correctivas	SI	98	0	98
para controlar desviaciones	NO	46	10	56
Total		144	10	154

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,715 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	15,890	1	,000
Razón de verosimilitud	21,471	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	18,594	1	,000
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,64.

Una vez procesados los datos, se han creado las correspondientes tablas de contingencia y se ha procedido a comprobar la hipótesis planteada

En la tabla N° 9, se presenta los resultados obtenidos de la prueba de Chi Cuadrado de las variables del caso de estudio, cabe mencionar que se consideró un nivel de significancia de 0.05.

Tabla 4-22: Resumen Prueba de Chi Cuadrado

Variables de las tablas de contingencia	Valor Chi Cuadrado (Calculado Spss)	G/L	Nivel de Significancia	Valor Chi Cuadrado tabulado
Rendición de cuentas en los últimos 3 años. * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	57,928 ^a	1	,000	3,84
Estrategias para la recaudación de recursos. – Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	5,612 ^a	1	,018	3,84
Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios – Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	75,987 ^a	1	,000	3,84
Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros – Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	25,109 ^a	1	,000	3,84
Presupuesto para ejecución de proyectos – Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	11,562 ^a	1	,001	3,84
Existencia de un plan de capacitación * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	115,994 ^a	1	,000	3,84
Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	7,811 ^a	1	,005	3,84
Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.	18,715 ^a	1	,000	3,84

Fuente: Tablas 1 a la 8 (Ver Anexo 4 Chi Cuadrado Tabulado)

Como se evidencia en la tabla No. 9, se realizó un consolidando de los resultados obtenidos de las variables del caso de estudio, al realizar la comparación entre el valor calculado de Chi Cuadrado (57,928), con el valor tabulado (3,84) de dicha prueba estadística, se ha determinado que los valores calculados son mayores a los tabulados, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa planteada.

En la tabla No. 9, se cuenta con un solo grado de libertad, 1 g/l, a continuación, se muestra la gráfica de la distribución de chi – cuadrado para la tabla de contingencia “Rendición de cuentas en los últimos 3 años. * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.”

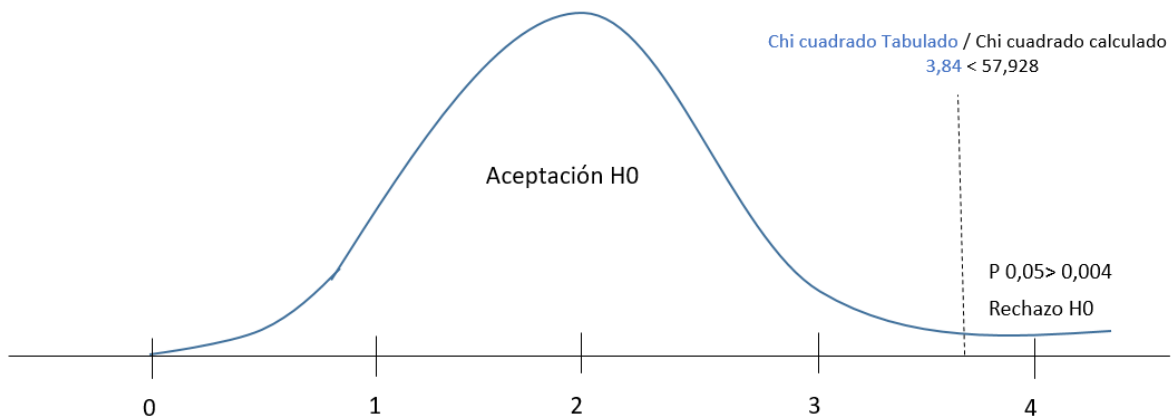


Gráfico 4-11: Distribución Chi-Cuadrado (Rendición de cuentas * Permite la correcta toma de decisiones en los Procesos Administrativos y financieros.)

Fuente: Tabla 9

Realizado por: González, Susana, (2019).

Como se evidencia en el gráfico 24, el valor de Chi cuadrado calculado (57,928) es mayor al tabulado (3,84), ubicándose en la zona de rechazo de la hipótesis nula, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa (H1). El resto de variables mantienen el mismo comportamiento.

La regla de decisión estadística definida para la prueba de Chi Cuadrado dice que: Si el nivel de significancia ($p - \text{value}$) ≤ 0.05 se rechaza la hipótesis nula, en el presente caso todos los valores del nivel de significancia son menores a 0.05, en este contexto se acepta la hipótesis alternativa, es decir; el diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamate, provincia de Chimborazo, permite una correcta toma de decisiones en los procesos financieros y administrativos.

A continuación, en la tabla N°10: se desarrolla un análisis de correlación de variables de Pearson, que se puede definir como un índice utilizado para medir el grado de relación entre dos variables cuantitativas.

En el caso de la variable: Rendición de cuentas en los últimos 3 años, el coeficiente de Pearson es = ,713**en relación a la variable: permite una correcta toma de decisiones en los procesos administrativos y financieros, lo cual indica una correlación positiva de nivel moderado a fuerte (cercano a 1), por consiguiente, es suficiente evidencia estadística para afirmar la correlación de variables.

Tabla 4-23: Nivel de Correlación de Variables

		Correlaciones								
		1 Rendición de cuentas en los últimos 3 años.	2 Estrategias para la recaudación de recursos.	3 Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios	4 Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.	5 Presupuesto para ejecución de proyectos	6 Existencia de un plan de capacitación	7 Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos	8 Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones	9 Mejora de los procesos administrativos
1 Rendición de cuentas en los últimos 3 años.	Correlación de Pearson	1	,311**	,873**	,658**	,447**	,707**	,367**	,568**	,713**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
2 Estrategias para la recaudación de recursos.	Correlación de Pearson	,311**	1	,272**	,473**	,697**	,220**	,848**	,548**	,391*
	Sig. (bilateral)	,000		,001	,000	,000	,006	,000	,000	,018
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
3 Seguimiento de grado de satisfacción de los usuarios	Correlación de Pearson	,873**	,272**	1	,575**	,390**	,809**	,321**	,496**	,702**
	Sig. (bilateral)	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
4 Utilización de herramientas eficientes para el control de los procesos administrativos y financieros.	Correlación de Pearson	,658**	,473**	,575**	1	,679**	,465**	,558**	,863**	,704**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
	Correlación de Pearson	,447**	,697**	,390**	,679**	1	,316**	,822**	,786**	,774**

5 Presupuesto para ejecución de proyectos	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
6 Existencia de un plan de capacitación	Correlación de Pearson	,707**	,220**	,809**	,465**	,316**	1	,259**	,402**	,868**
	Sig. (bilateral)	,000	,006	,000	,000	,000		,001	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
7 Herramienta de gestión eficiente para logro de objetivos	Correlación de Pearson	,367**	,848**	,321**	,558**	,822**	,259**	1	,646**	,825**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,005
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
8 Toma de acciones correctivas para controlar desviaciones	Correlación de Pearson	,568**	,548**	,496**	,863**	,786**	,402**	,646**	1	,749**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154
9 Mejora de los procesos administrativos	Correlación de Pearson	,713**	,391*	,702**	,704**	,774**	,868**	,825**	,749**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,018	,000	,000	,001	,000	,005	,000	
	N	154	154	154	154	154	154	154	154	154

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

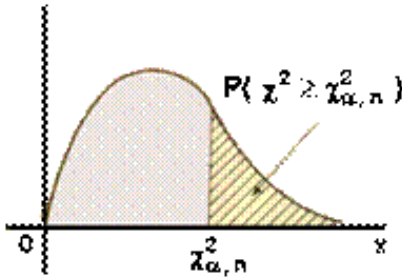
Fuente: SPSS

La tabla Nivel de Correlación de Variables estudiada anteriormente, sirvió también de base para demostrar la fiabilidad de datos aplicados, al realizar una sumatoria de cada uno de los valores de correlación de Pearson desde el número uno a la izquierda y aplicando la fórmula de alfa de

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

Cronbach con 9 ítems: el resultado es 0.904 por tanto se demuestra fiabilidad en el manejo de información.

Anexo D. Tabla de Chi Cuadrado Calculado

					
	Probabilidad de un valor superior				
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	10.8327	7,88
2	4,61	5,99	7,38	13.815	10,60
3	6,25	7,81	9,35	16.266	12,84
4	7,78	9,49	11,14	18.4662	14,86
5	9,24	11,07	12,83	20.5147	16,75
6	10,64	12,59	14,45	22.4575	18,55
7	12,02	14,07	16,01	24.3213	20,28
8	13,36	15,51	17,53	26.1239	21,95
9	14,68	16,92	19,02	27.8767	23,59
10	15,9872	18,3070	20,4832	23,2093	25,1881
11	17,2750	19,6752	21,9200	24,7250	26,7569
12	18,5493	21,0261	23,3367	26,2170	28,2997
16	23,5418	26,2962	28,8453	31,9999	34,2671

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de un plan basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo.

El Plan Estratégico Institucional basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, es una herramienta de gestión que guía a las autoridades para alcanzar los objetivos institucionales, con la utilización eficiente de los recursos brindando una atención y servicio a la ciudadanía, mejorando los estándares y calidad de vida de los habitantes de Guamote.

El Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), esta herramienta permite tener una visión completa de toda a institución del Gobierno Autónomo de Guamote, mismo que servirá como apoyo al sistema de gestión, y como propósito primordial es establecer una técnica de planificación y gestión que permite establecer estrategias en base a los objetivos establecidos, es así que para el desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral, se tomará como referencia las recomendaciones de los especialistas del tema de Robert Kaplan y David Norton, como principales ejecutores de esta herramienta.

Nombre de la institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Guamote.

Provincia: Chimborazo

Dirección: 10 de Agosto y Abelardo Montalvo

Teléfono: 032916249

RUC: 0660000790001

PÁGINA WEB: <https://www.municipiodeguamote.gob.ec/>

5.2 Antecedentes GADM Guamote

Guamote formó parte de la villa de Riobamba, como parroquia eclesiástica en 1613 y parroquia civil en 1643. Constituida la Gran Colombia, en 1824, forma parte del cantón Riobamba. En 1884 pasa a formar parte del nuevo cantón Colta, creado el 27 de febrero de 1884. Todos constituían parcialidades del reino de los Puruháes, pueblo luchador dedicado a la cría de ganado, pastoreo y producción de lana. Antes de la llegada de los españoles estos grupos étnicos fueron invadidos primero por el imperio Inca, por la rebeldía de su gente se opusieron a esta invasión y a lo largo de la Colonia y la República, contra los españoles y los terratenientes denominándola en este periodo el Corazón de la Rebeldía Puruhá, por lo que la historia cuenta diversos levantamientos indígenas de entre los que se destaca los de Guamote y Columbe (1803) en contra de la cobranza de tributos, su cantonización, en el año de 1944 Guamote cristaliza su cantonización que desde hace mucho tiempo atrás se venía gestionando, para lo cual se conformó una directiva, es por ende que en el Art. 1., establece: "Constituyese en la Provincia de Chimborazo un nuevo cantón con el Nombre de Guamote, que comprenderá las parroquias de Guamote y Cebadas, esta última perteneciente al cantón Riobamba y de las parroquias que el nuevo cantón crease". En la actualidad el cantón Guamote está integrado por tres parroquias: La Matriz que lleva su mismo nombre y dos parroquias rurales Cebadas y Palmira. (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Misión

El GAD del cantón Guamote, es un gobierno autónomo descentralizado que promueve el desarrollo de los habitantes del cantón a través de la ejecución de obras que fomenten el desarrollo económico, dotación de servicios básicos de calidad proyectando a los habitantes al *sumak kawsay* "buen vivir", para lo cual contamos con la infraestructura adecuada y el personal técnico capacitado e idóneo. (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Visión

Para el 2019, ser un cantón en desarrollo a nivel nacional con una producción agropecuaria, turística competitiva y sostenible que garantice el *sumak kawsay*, en un ambiente sano seguro y ecológicamente equilibrado con una economía dinámica y solidaria. (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Valores institucionales

- Liderazgo
- Compromiso
- Lealtad
- Compañerismo
- Participación ciudadana
- Trabajo por resultados
- Ama Killa (No ser ocioso)
- Ama llulla(No mentir)
- Ama shuwa(No robar)

Estrategias institucionales:

- Conformación de equipos estratégicos
- Seguimiento y retroalimentación
- Revisión de los impactos

Políticas de trabajo

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de Gerencia Municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como la finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo; normativo, ejecutivo, de apoyo y operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y

equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

- Identificar de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio. (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Objetivos Institucionales

1. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
3. Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento y progreso del cantón.
4. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
5. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
6. Estudiar la temática municipal y reconocer la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno municipal.
7. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
8. Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal; y.
9. Ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad. (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Tabla 5-1: Estructura orgánica

Niveles	Equipos Integrantes
Legislativo	<ul style="list-style-type: none">• Consejo Municipal
Gobernante	<ul style="list-style-type: none">• Alcaldía
Asesor	<ul style="list-style-type: none">• Comisiones Especiales y Permanentes• Gestión Legal• Gestión de Planificación y Desarrollo
Habilitantes o de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Gestión Administrativa• Gestión Financiera• Secretaría General
Sustantivos-generador de valor	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Obras Públicas• Gestión de Desarrollo Local• Gestión Productiva

Fuente: (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Realizado por: González, Susana, (2019)

Organigrama estructural

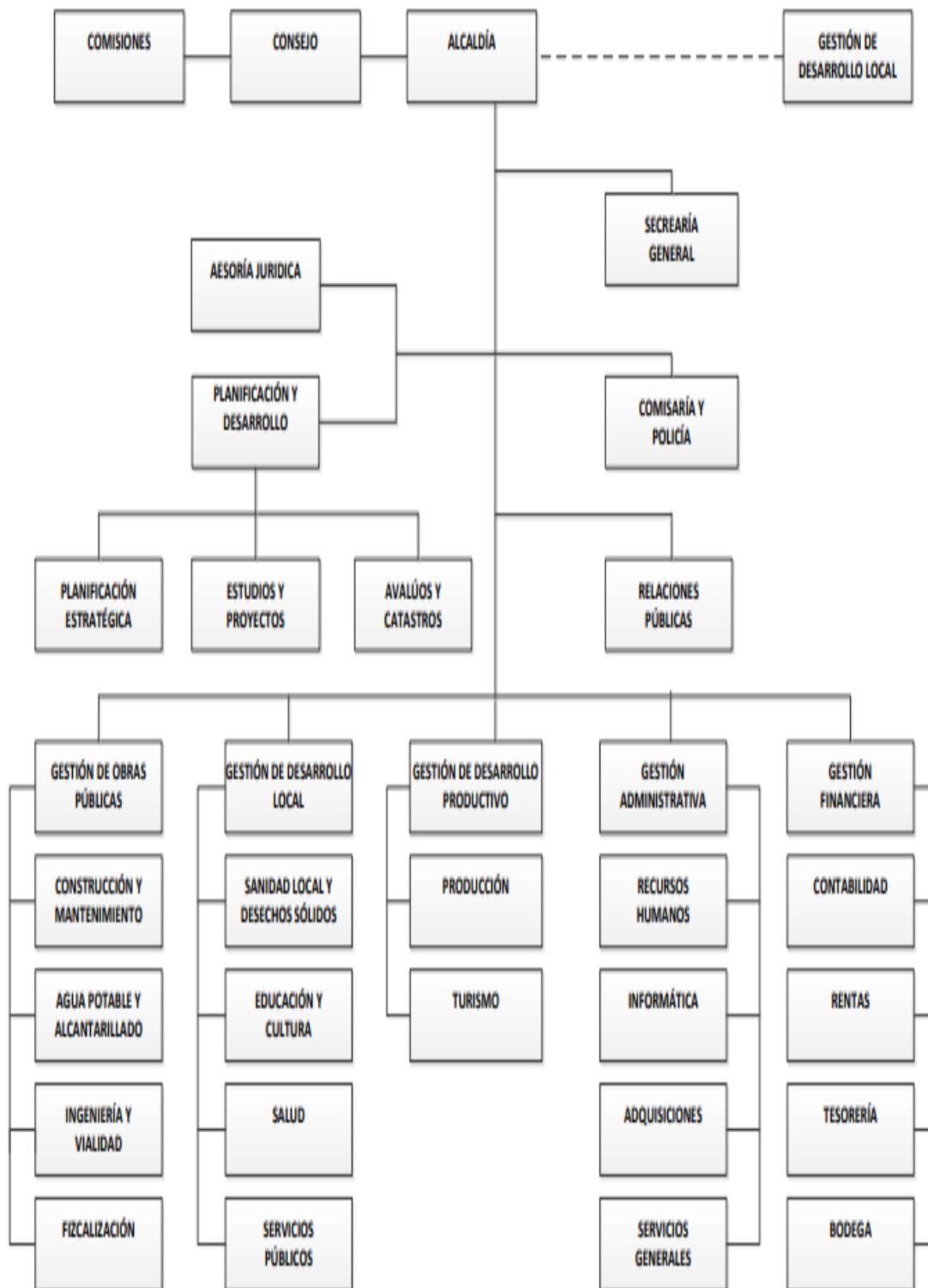


Figura 5-1: Diagrama estructura

Fuente: (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Diagnóstico Situacional

Población

De acuerdo al último censo del país en cantón Guamote más del 90% de la población vive en sector rural. La mayoría de la población de Guamote son mujeres y si comparamos el censo del 2010 con el 2001 se puede apreciar que existe un aumento de la población el sector Urbano.

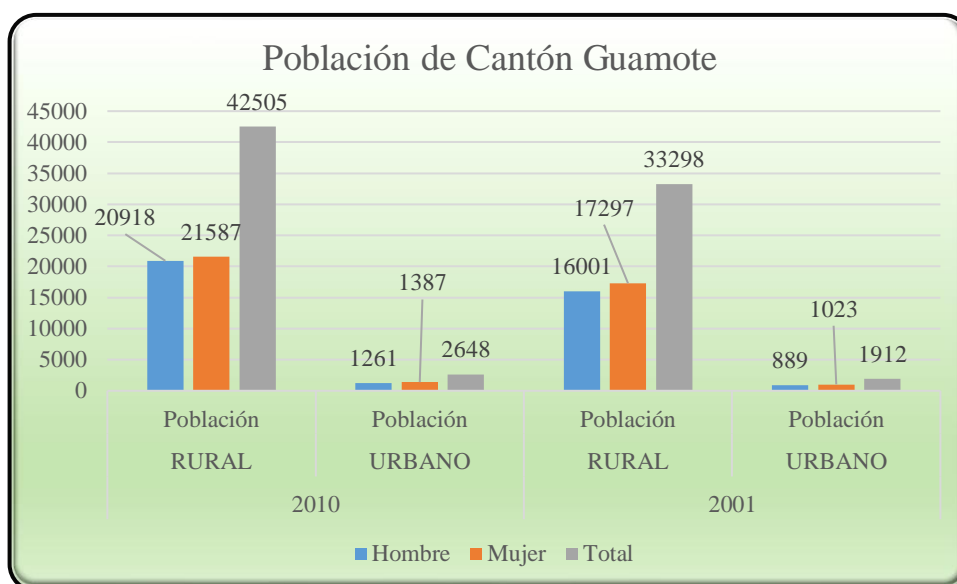


Gráfico 5-1: Población de cantón Guamote

Fuente: INEC, 2010

Estructura de la población

La población del cantón se describirá de acuerdo a la pirámide poblacional que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censo del país el cual nos informa lo siguiente la población por grupos de edad, en donde se identifica el número de hombres y mujeres de cada grupo quinquenal de edad, expresado en valores absolutos con respecto a la población total. Los rangos de edad, pertenecen a diferentes categorías como: niños (de 0 a 11 años), adolescentes (de 12 a 17 años), jóvenes (de 18 a 29 años), adultos (30 a 64 años), y adultos mayores (mayores a 65 años).

En la estructuración poblacional del área rural del cantón Guamote en cuanto a grupos de edad según la pirámide, observamos una parcial homogeneidad entre hombre y mujeres, observando una mínima mayoría de hombres en relación a las mujeres en la edad de 10 a 14 años. La distribución poblacional en este caso es comprendida por niños el 32.32%, adolescentes el 15.24%, jóvenes el 19.06%, adultos el 27.11% y adultos mayores el 6,27%.

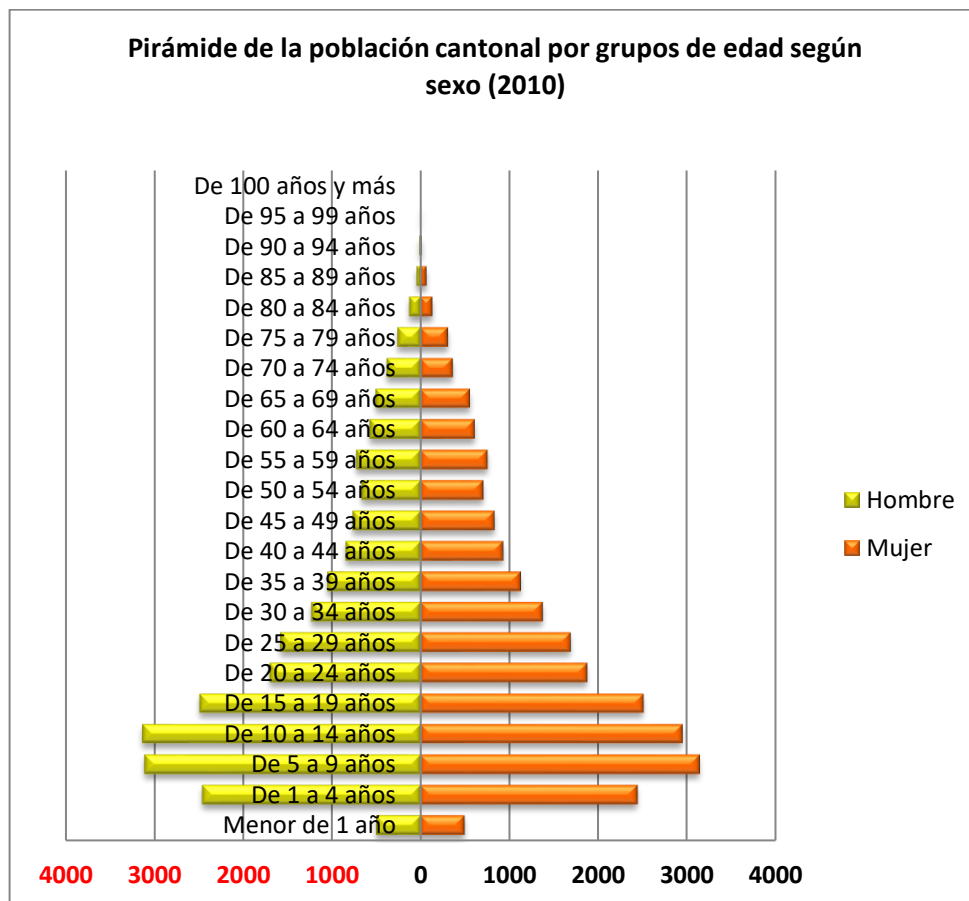


Gráfico 5-2: Pirámide de la población cantonal por grupos de edad según sexo

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: González, Susana, (2019)

Etnias de la población

En el cantón Guamote, la población indígena es mayoritaria, con 42.670 habitantes (equivalente a 94,50% del total). Le sigue la mestiza, con 2.258 habitantes (5%); la blanca, con 1.558 habitantes (3,45%); la afroecuatoriana, con 45 habitantes (0,10%); y otras, con 45 habitantes (0,10%)

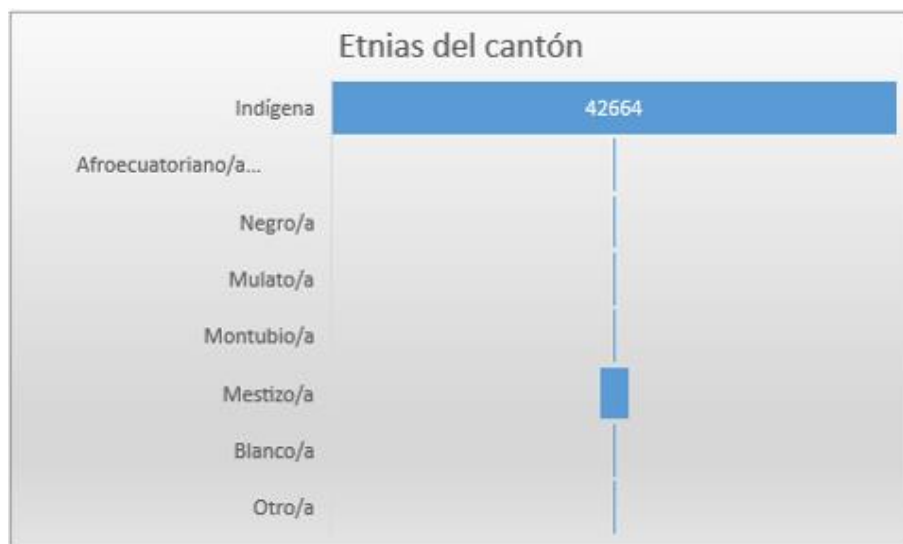


Gráfico 5-3: Etnias del cantón

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: González, Susana, (2019)

Escolaridad

Podemos decir que el analfabetismo en el cantón Guamote de acuerdo a la fuente SIISE edición 2010 ha disminuido en un período de casi diez años. Al 2011 presentó una tasa del 33,6 %. Como podemos ver en el cuadro 7 en la parroquia de Palmira este indicador ha tenido mayor incidencia indicando una variación del 16,60 %. No obstante, este cantón al 2010 presentó una tasa total de analfabetismo del 20,14 %. Como se puede en la gráfica el cantón ha realizado grandes avances para mejorar los niveles de analfabetismo

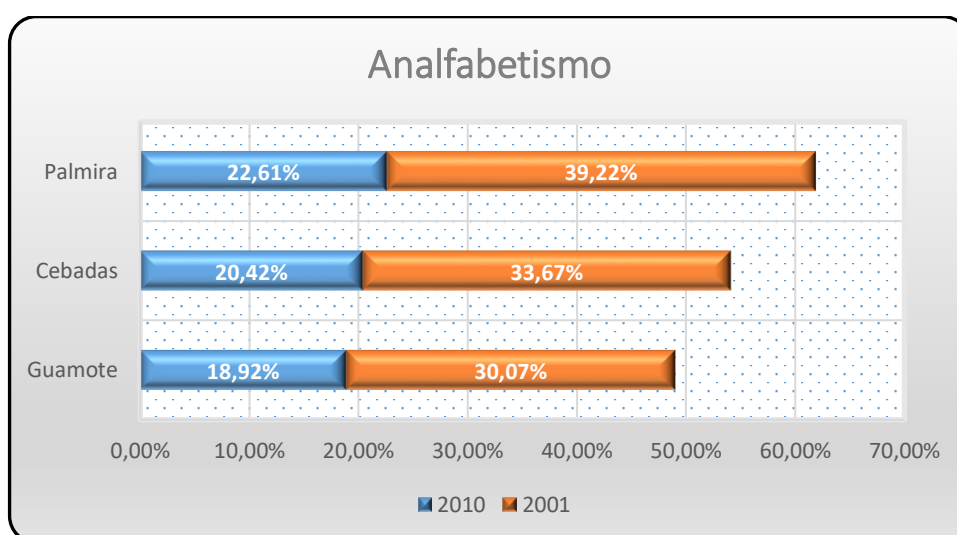


Gráfico 5-4: Analfabetismo

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: González, Susana, (2019)

Producto interno bruto

PIB. - En macroeconomía, el producto interno bruto (PIB), conocido también como producto interior bruto o producto bruto interno (PBI), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año o trimestrales.

El PIB es usado como objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional. Para su estimación, se emplean varios enfoques complementarios. Tras el pertinente ajuste de los resultados obtenidos, en forma parcial, resulta incluida en su cálculo la economía sumergida.

No obstante, existen limitaciones a su uso, además de los mencionados ajustes necesarios para la economía sumergida, el impacto social o ecológico de diversas actividades puede ser importante para lo que se esté estudiando, y puede no estar recogido en el PIB. Existen diversas medidas alternativas al PIB que pueden ser útiles para determinadas comparaciones.

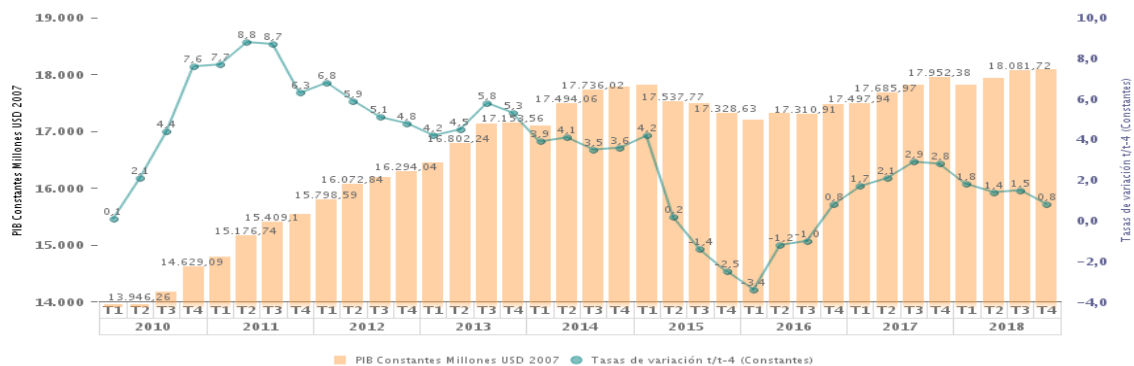


Gráfico 5-5: Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco, 2019)

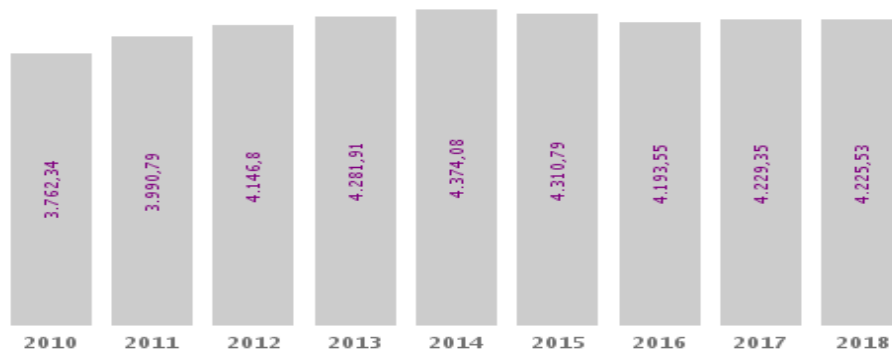


Gráfico 5-6: PIB Per Cápita

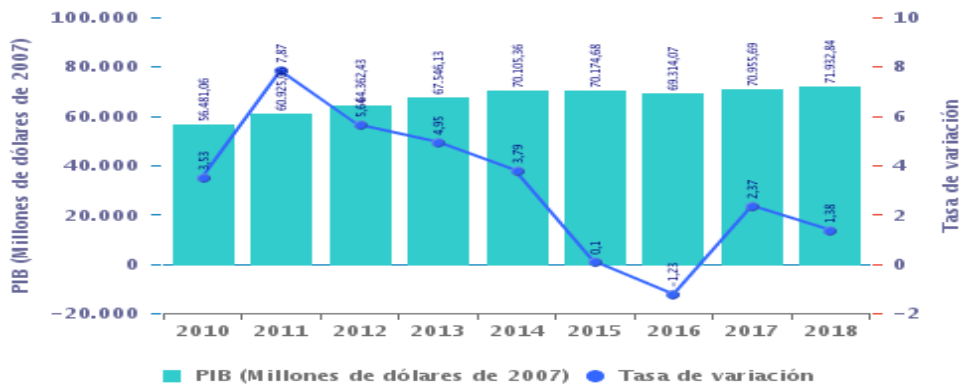


Gráfico 5-7: PIB
Fuente: (Banco, 2019)

Como se puede evidenciar en los cuadros anteriores existe una contracción en la economía nacional lo ocasionará aumento en desempleo y una mayor vulnerabilidad de las personas que no tienen empleo estable.

Pobreza

La pobreza permite medir si una población puede o cubrir sus necesidades básicas, el no corregir la pobreza ocasiona que una población viva en precariedades, bajos niveles educación y desnutrición de allí incorporar a esta persona al aparato productivo para pueda mejorar su calidad de vida.

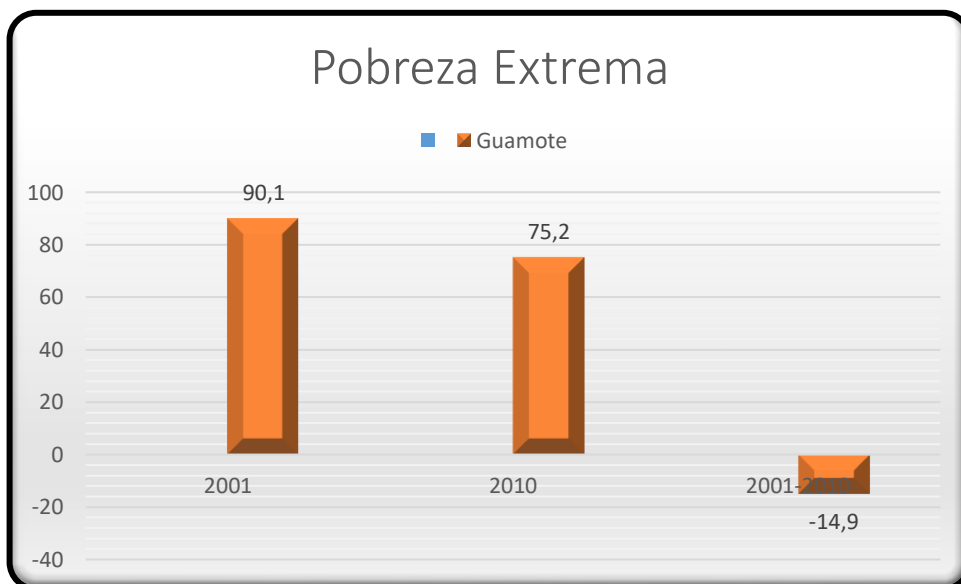


Gráfico 5-8: Pobreza extrema
Fuente: INEC, 2010
Realizado por: González, Susana, (2019)

Si comparamos los datos del 2010 con los del año 2001 podemos apreciar que había avance en la disminución de la pobreza sin embargo es importante seguir estableciendo proyecto que permitan erradicar la pobreza.

Población Económicamente Activa (PEA)

Según datos INEC (Censo 2010), del total de la población económicamente activa del cantón Guamote, la población económicamente activa del área urbana (58,86 %) es ligeramente mayor que la población económicamente activa del área rural (58,37 %). Así también, el sector rural cuenta con la mayor población ocupada representando el 98,79 % frente al 95,10% del sector urbano; por lo tanto, se evidencia una población desocupada (económicamente activa) en el área urbana del 4,90 %; mientras que en el área rural se registra el 1,21 % de población desocupada.

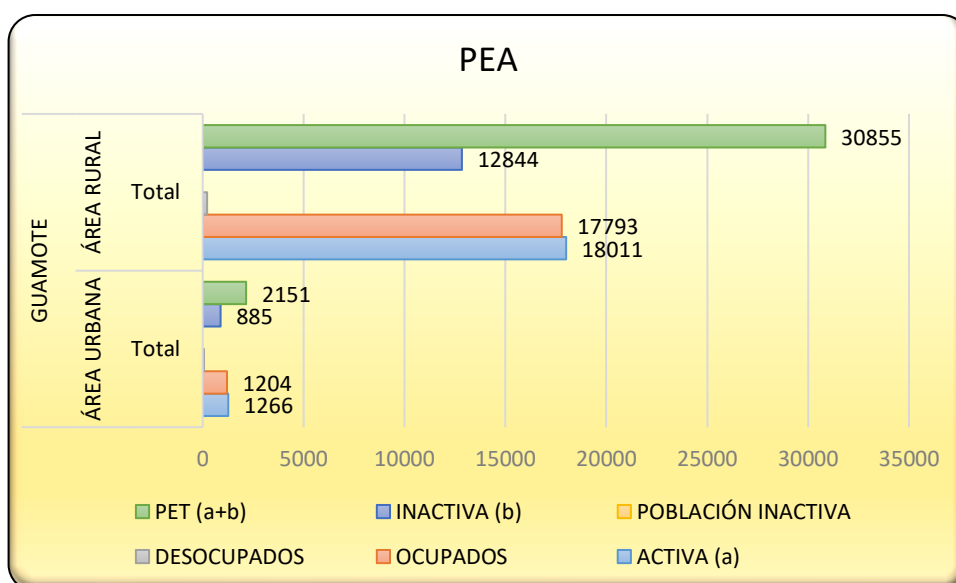


Gráfico 5-9: Población económicamente activa

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: González, Susana, (2019)

Población ocupada por rama de actividad (PORA)

En el sector rural el 81,62 % de la población está vinculada al sector primario, el 4,60 % al sector secundario, el 6,24 % al sector terciario, el 6,61 % pertenece a las actividades no declaradas y el 0,93 % representa a los trabajadores nuevos.

En el sector urbano el 24,24 % de la población está vinculada al sector primario, el 8,37% al sector secundario, el 54,81 % al sector terciario, el 8,76 % pertenece a las actividades no declaradas y el 3,83 % representa a los trabajadores nuevos.

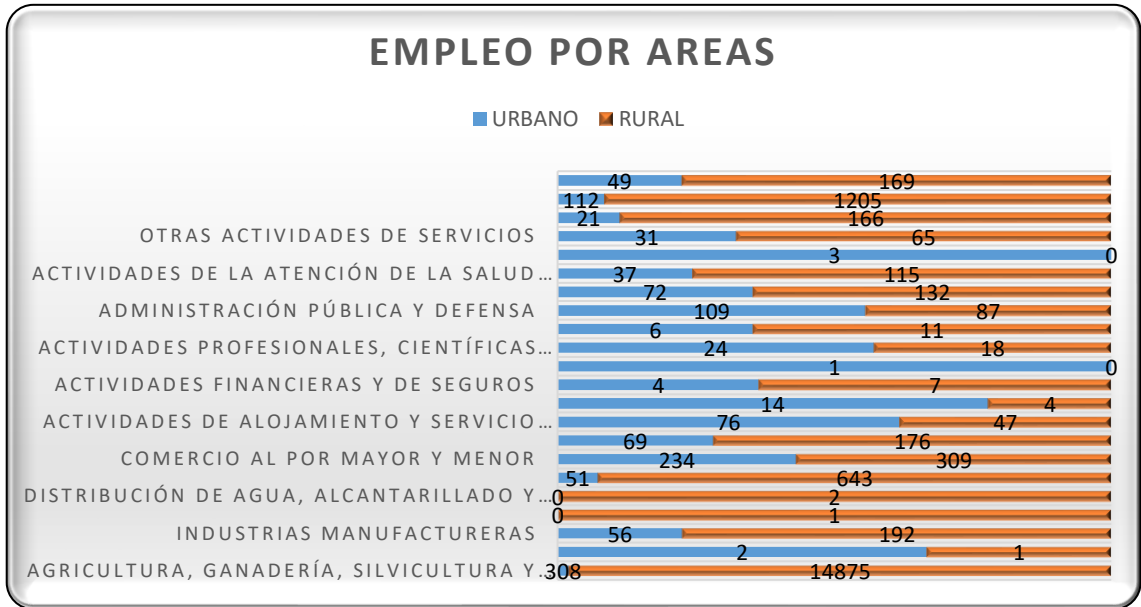


Gráfico 5-10: Empleo por áreas

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: González, Susana, (2019)

ANÁLISIS FINANCIERO

Estructura del Balance

La estructura financiera de cualquier organización no es más que la combinación los pasivos a corto plazo, la deuda a largo plazo y el capital que una organización para financiar sus operaciones. Los componentes de una estructura financiera se ven afectan directamente el riesgo y el valor del negocio asociados.

En el municipio de Guamote se aprecia que los pasivos en los años analizados representan apenas 1% mientras que el primer año de análisis se evidencia que el patrimonio supera al activo esto se debe principalmente a que existe una del pasivo sobregirada.

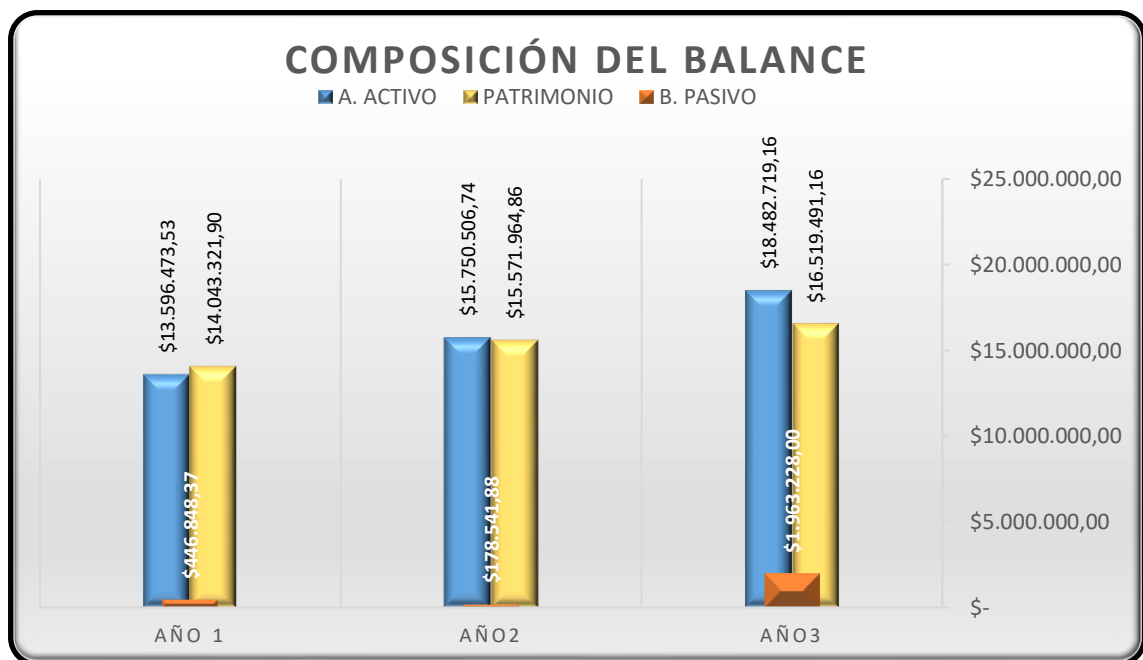


Gráfico 5-11: Composición del balance

Fuente: Balance General Municipio de Guamote

Realizado por: González, Susana, (2019)

La gráfica evidencia que falta de generación ocasiona que el municipio deba financiar sus activos con patrimonio lo que evidencia falta de mayor gestión

Análisis Vertical

El análisis vertical de los últimos tres años del municipio evidencia que los activos disponibles tienen la mayor representación seguida de los bienes de administración y las inversiones permanente.

Tabla 5-2: Análisis vertical

Detalle	Año 1	Año_Verti_1	Año 2	Año_Verti_2	Año 3	Año_Verti_3
A. Activo	\$13.596.473,53	100,00%	\$15.750.506,74	100,00%	\$18.482.719,16	100,0%
Disponibilidades	\$ 4.451.626,47	32,74%	\$ 7.072.339,47	44,90%	\$ 9.159.348,36	49,6%
Anticipos de fondos	\$ 234.061,19	1,72%	\$ 306.674,65	1,95%	\$ 658.545,95	3,6%
Cuentas por cobrar		0,00%	\$ 14.337,87	0,09%		0,0%
Inversiones permanentes	\$ 1.197.975,00	8,81%	\$ 1.197.975,00	7,61%	\$ 1.197.975,00	6,5%
Deudores financieros	\$ 551.690,81	4,06%	\$ 586.842,32	3,73%	\$ 647.795,55	3,5%
Existencias para producción y ventas	\$ 1.005,51	0,01%	\$ 1.005,51	0,01%	\$ 1.005,51	0,0%
Existencias para inversión		0,00%		0,00%		0,0%
Bienes de administración	\$ 2.606.479,71	19,17%	\$ 3.452.761,19	21,92%	\$ 3.847.640,36	20,8%
(-) Depreciación acumulada	\$ -61.795,03	-0,45%	\$ -61.795,03	-0,39%	\$ -61.795,03	-0,3%
Bienes de producción	\$ 459.983,37	3,38%	\$ 459.983,37	2,92%	\$ 459.983,37	2,5%
(-) Depreciación acumulada	\$ -37.250,28	-0,27%	\$ -37.250,28	-0,24%	\$ -37.250,28	-0,2%
Inversiones proyectos y programas	\$ 4.157.071,54	30,57%	\$ 5.197.722,47	33,00%	\$ 5.450.271,64	29,5%
Otros	\$ 35.625,24	0,26%	\$ 27.683,61	0,18%	\$ 25.458,80	0,1%

Fuente: Balance General Municipio de Guamote

Realizado por: González, Susana, (2019)

La tabla anterior evidencia que el municipio mantiene fondos que se pueden aprovechar para generar sostenibilidad y proyectos que beneficien a la población.

Los ingresos del municipio se dividen en ingresos de explotación, transferencias netas, resultado financiero, otros ingresos y gastos.

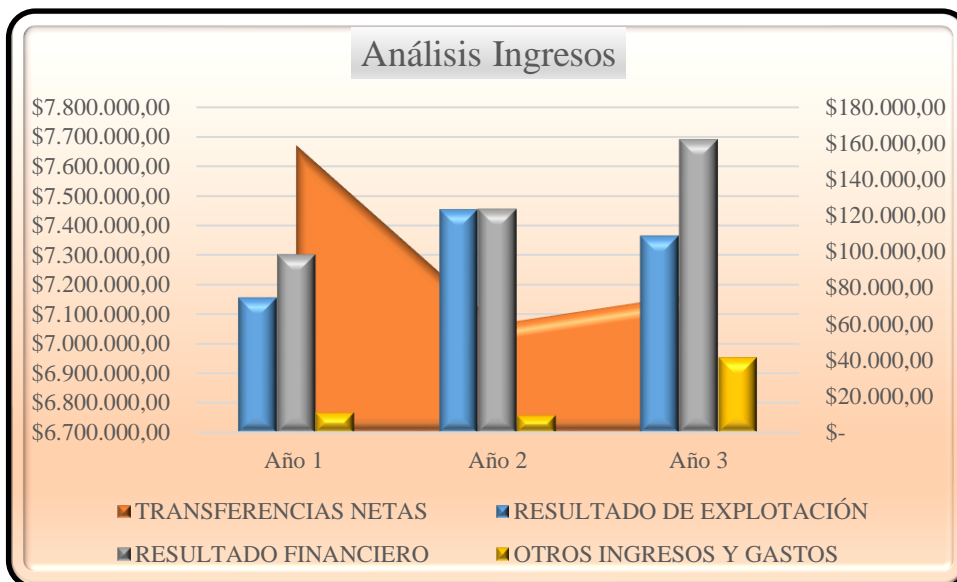


Gráfico 5-12: Análisis de ingresos

Fuente: Balance General Municipio de Guamate
Realizado por: González, Susana, (2019)

En el gráfico podemos apreciar que la principal fuente de ingresos del municipio es por las transferencias netas en donde destacan los ingresos recibidos por parte del gobierno central lo que crea toda dependencia de mismo y ocasiona vulnerabilidad a una crisis macro económica.

Análisis de gastos

En el análisis realizado se evidencia que el gasto de remuneración es más alto seguido del gasto inversión y los gastos del municipio son apalancados por los aportes del gobierno central.

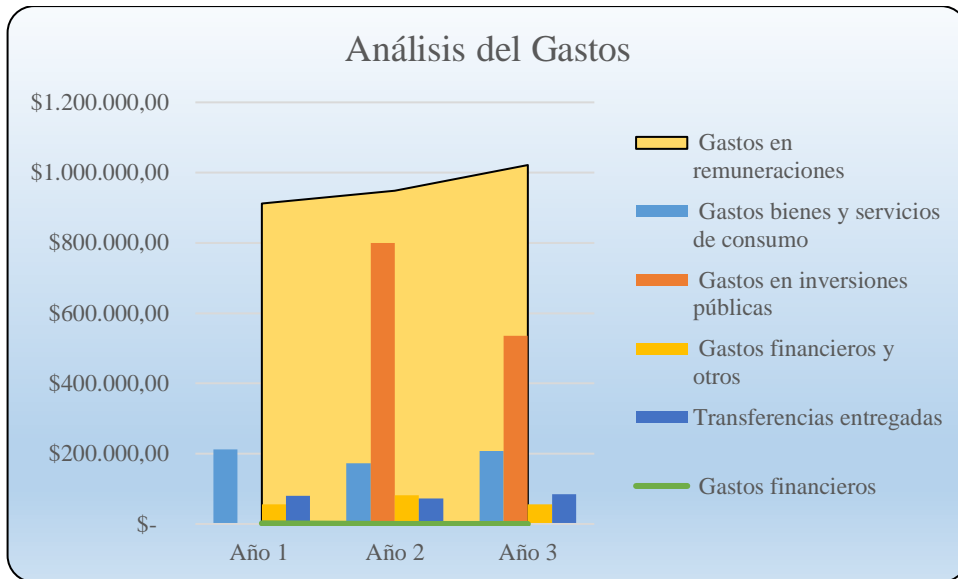


Gráfico 5-13: Análisis de gastos

Fuente: Balance General Municipio de Guamote

Realizado por: González, Susana, (2019)

Eficiencia en ingresos

<u>Cuentas Utilizadas</u>		<u>AÑO</u>	<u>AÑO</u>	<u>AÑO</u>
<u>Código</u>	<u>Nombre Partida</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
11	Codificado/Ingresos	\$ 350,276.66	\$ 402,755.29	\$ 485,990.78
11	Ejecutado/Ingresos	\$ 318.276,66	\$ 357.618,39	\$ 318.276,66

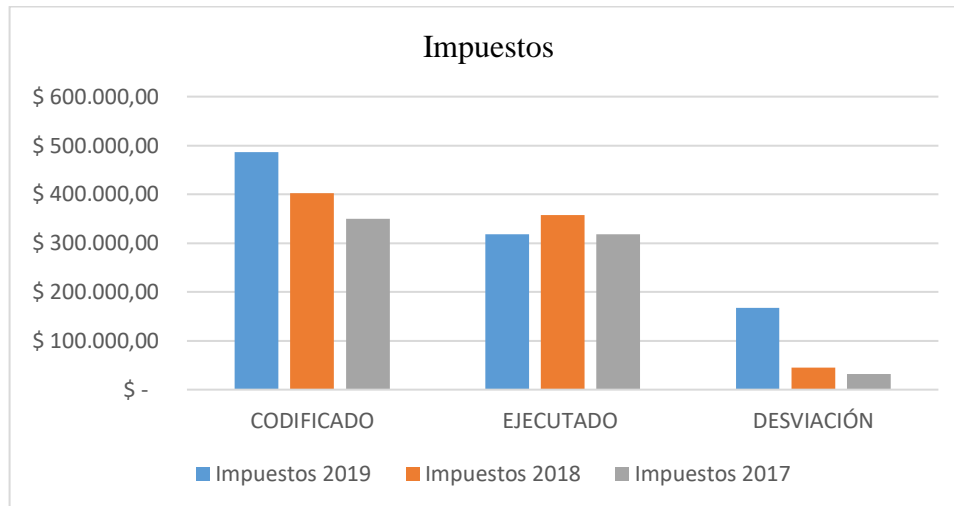
Aplicación de la Fórmula

$$IP = \frac{\text{Recaudación de Impuestos}}{\text{Total de Impuestos Codificados}} * 100$$

Resultado de Indicador		
Eficiencia		
2017	2018	2019
90,86 %	88,79 %	65,49 %

Desviación

AÑO	DESVIACIÓN
2019	\$ 167,714.12
2018	\$ 45,136.90
2017	\$ 32,000.00



INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere a Impuestos, puedo indicar que se ha presupuestado en el año **2017** \$350,276.66 de los cuales se ha recaudado el valor de \$ 318.276,66, equivalente al 90,86%; quedando un valor por recaudar de \$ 167,714.12; así como en el año **2018** se presupuestó un valor de \$ 402,755.29, de los cuales se logró recaudar \$ 357.618,39 equivalente al 88,79%, quedando un valor por recaudar de \$45,136.90; en el año **2019** se presupuestó un valor de \$485,990.78 y se recaudó \$318.276,66 equivalente al 65,49%; quedando pendiente un valor por recaudar de \$32,000.00. Por lo que se ha logrado identificar que el nivel de ejecución del proceso, y el rendimiento de los recursos utilizados no es el adecuado.

Ingresos por tasas y contribuciones

Cuentas Utilizadas		AÑO	AÑO	AÑO
Código	Nombre Partida	2017	2018	2019
12	Codificado/Ingresos	\$ 89.560,50	\$ 391.840,00	\$ 196.797,41
12	Ejecutado/Ingresos	\$ 79.796,50	\$ 354.237,41	\$ 75.796,50

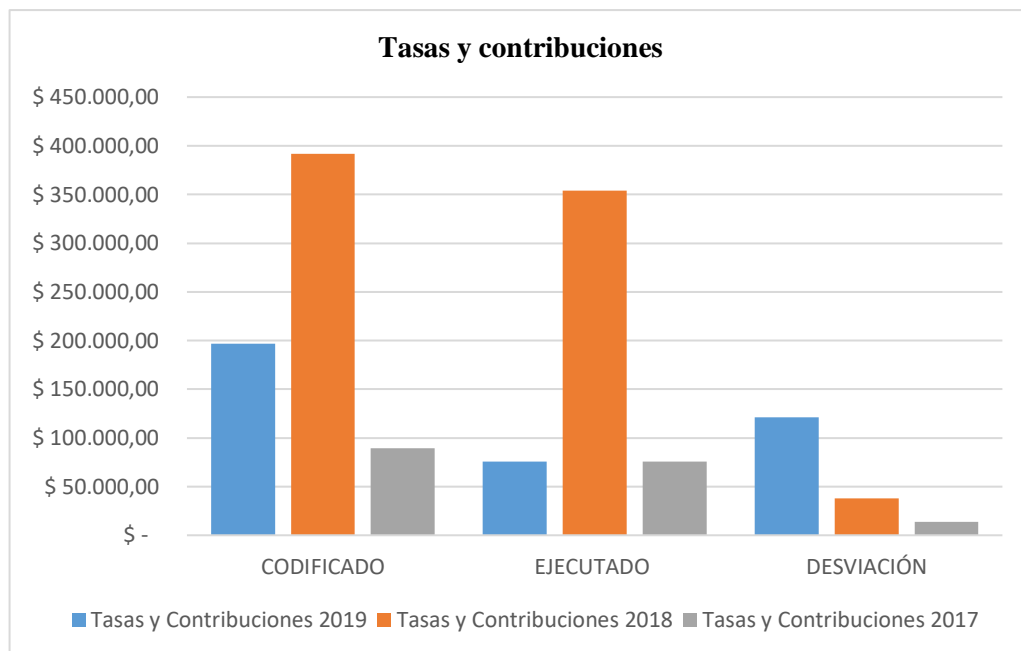
Aplicación de la Fórmula

$$ETC = \frac{\text{Ingresos por Tasas y Contribuciones}}{\text{Total de Ingresos por Tasa y Contribuciones Codificados}} * 100$$

Resultado de Indicador		
Eficiencia		
2017	2018	2019
89,10 %	90,40 %	38,51 %

Desviación

AÑO	DESVIACIÓN
2019	\$ 121.000,91
2018	\$ 37.602,59
2017	\$ 9.764,00



INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere a Tasas y Contribuciones, puedo indicar que se ha presupuestado en el año **2017** \$89.560,50 de los cuales se ha recaudado el valor de \$79.796,50 , equivalente al 89,10%; quedando un valor por recaudar de \$ 13.764,00; así como en el año **2018** se presupuestó un valor de \$ 391.840,00 de los cuales se logró recaudar \$ 354.237,41 equivalente al 90,40%, quedando un valor por recaudar de \$37.602,59; en el año **2019** se presupuestó un valor de \$196.797,41 y se recaudó \$75.796,50 equivalente al 38,51%; quedando pendiente un valor por recaudar de \$121.000,91. Por lo que se ha logrado identificar que Las **tasas y contribuciones** económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado, no están siendo recaudadas de manera eficaz y eficiente por parte del Municipio.

Ingresos por venta de bienes y servicios

Cuentas Utilizadas		AÑO	AÑO	AÑO
Código	Nombre Partida	2017	2018	2019
13	Codificado/Ingresos	\$ 190.632,60	\$ 221.879,53	\$ 310.122,00
13	Ejecutado/Ingresos	\$ 158.522,61	\$ 150.253,91	\$ 158.522,61

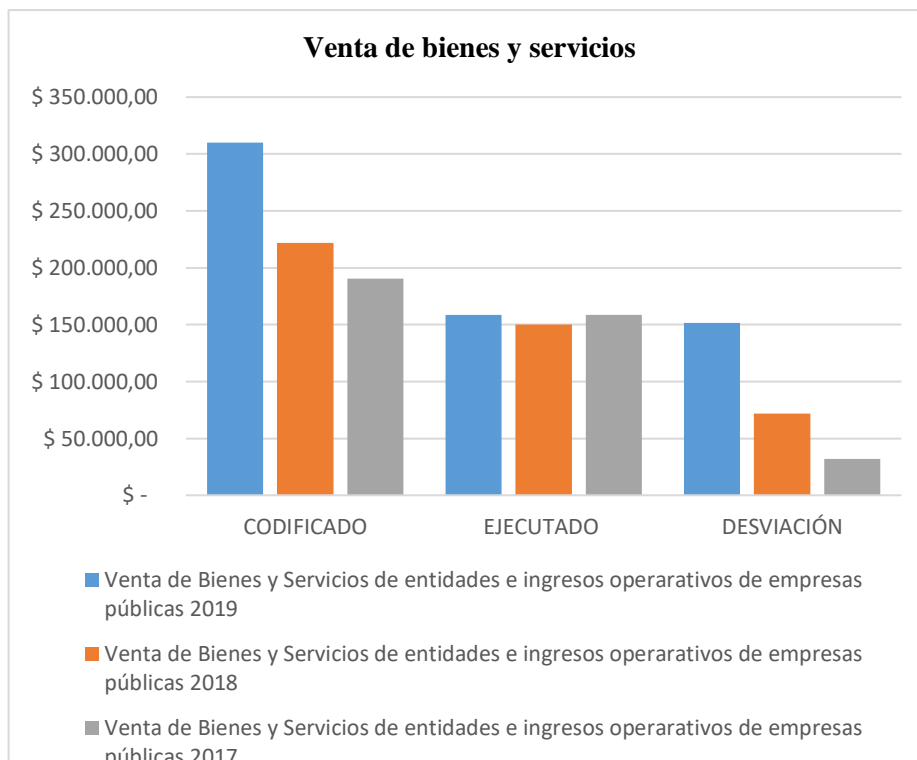
Aplicación de la Fórmula

$$EIVBS = \frac{\text{Ingresos por Venta de Bienes y Servicios}}{\text{Total de Ingreso}} * 100$$

Resultado de Indicador		
Eficiencia		
2017	2018	2019
83,15 %	67,72 %	51,11 %

Desviación

AÑO	DESVIACIÓN
2019	\$ 151.599,39
2018	\$ 71.625,62
2017	\$ 32.109,99



INTERPRETACIÓN:

Referente al grupo de venta de bienes y servicios, puedo indicar que se ha presupuestado en el año **2017** \$190.632,60 de los cuales se ha recaudado el valor de \$158.522,61 equivalente al 83,15%; quedando un valor por recaudar de \$ 32.109,99; así como en el año **2018** se presupuestó un valor de \$ 221.879,53 de los cuales se logró recaudar \$ 150.253,91 equivalente al 67,72%, quedando un valor por recaudar de \$71.625,62; en el año **2019** se presupuestó un valor de \$310.122,00 y se recaudó \$158.522,61 equivalente al 51,11%; quedando pendiente un valor por recaudar de \$151.599,39. Con base en lo expuesto se puede identificar que los ingresos por venta de medidores, por facturación de agua potable, facturación de alcantarillado, servicio de copiadora, no están siendo recuperados adecuadamente para poder reinvertir estos rubros en usuarios in ternos y externos del Cantón.

Ingresos por renta de inversiones y multa

Cuentas Utilizadas		AÑO	AÑO	AÑO
Código	Nombre Partida	2017	2018	2019
13	Codificado/Ingresos	\$ 199.560,50	\$ 164.626,87	\$ 230.462,00
13	Ejecutado/Ingresos	\$ 160.807,23	\$ 106.564,81	\$ 160.807,23

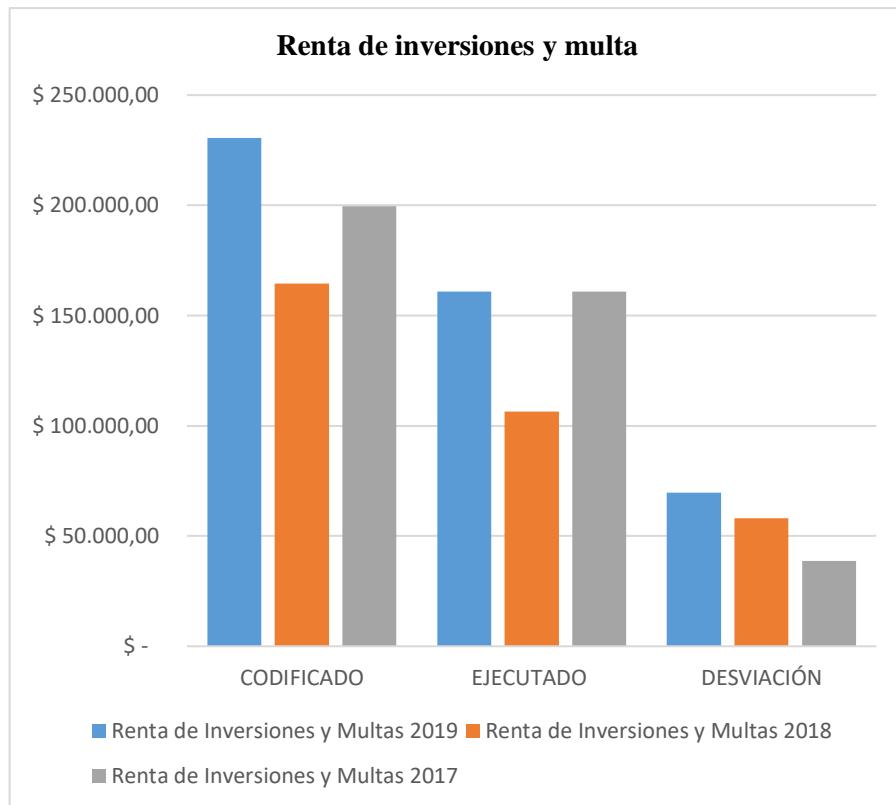
Aplicación de la Fórmula

$$EIRIM = \frac{\text{Monto Recaudado por Rentas y multas}}{\text{Total de Ingreso}} * 100$$

Resultado de Indicador		
Eficiencia		
2017	2018	2019
80,58 %	64,73 %	69,78 %

Desviación

AÑO	DESVIACIÓN
2019	\$ 69.654,77
2018	\$ 58.062,06
2017	\$ 38.753,27



INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere a renta e inversiones y multas, tenemos presupuestado en el año **2017** \$199.560,50 de los cuales se ha recaudado el valor de \$160.807,23 equivalente al 80,58%; quedando un valor por recaudar de \$ 38.753,27; así como en el año **2018** se presupuestó un valor de \$ 164.626,87 de los cuales se logró recaudar \$ 106.564,81 equivalente al 64,73%, quedando un valor por recaudar de \$58.062,06; en el año **2019** se presupuestó un valor de \$230.462,00 y se recaudó \$160.807,23 equivalente al 69,78%; quedando pendiente un valor por recaudar de \$69.654,77. Estos ingresos son por arrendamiento de Kioscos, bóvedas y sitios del cementerio, interés por mora por infracciones y multas por incumplimiento de contratos.

Eficiencia por transferencias y donaciones corrientes

Cuentas Utilizadas		AÑO	AÑO	AÑO
Código	Nombre Partida	2017	2018	2019
13	Codificado/Ingresos	\$ 49.530,10	\$ 1.036,966.77	\$ 195.785,00
13	Ejecutado/Ingresos	\$ 45.389,50	\$ 1.036,966,60	\$ 194.464,19

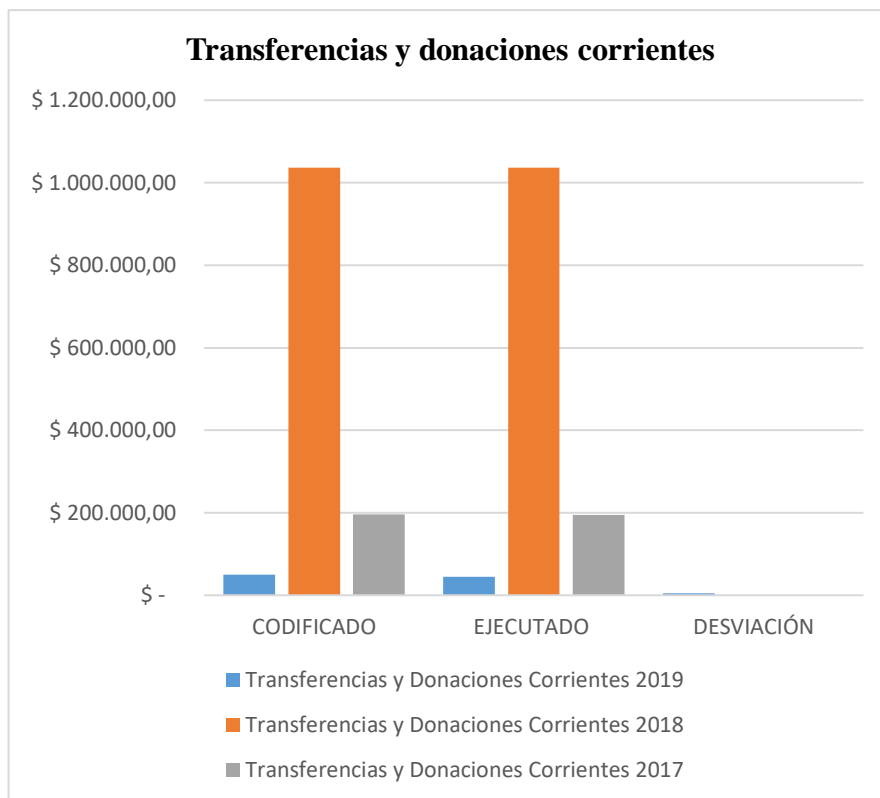
Aplicación de la Fórmula

$$EITDC = \frac{\text{Monto Recaudado}}{\text{Presupuesto Final}} * 100$$

Resultado de Indicador		
Eficiencia		
2017	2018	2019
91,64 %	100 %	99,32 %

Desviación

AÑO	DESVIACIÓN
2019	\$ 4.140,60
2018	\$ 0,17
2017	\$ 1.320,81



INTERPRETACIÓN:

Referente al grupo por transferencias y donaciones corrientes, tenemos presupuestado en el año **2017** \$49.530,10 de los cuales se ha recaudado el valor de \$45.389,50 equivalente al 91,64%; quedando un valor por recaudar de \$ 1.320,81; así como en el año **2018** se presupuestó un valor de \$ 1036966,77 de los cuales se logró recaudar \$ 1036966,60 equivalente al 100%, quedando un valor por recaudar de \$0,17; en el año **2019** se presupuestó un valor de \$195.785,00 y se recaudó \$194.464,19 equivalente al 99,32%; quedando pendiente un valor por recaudar de \$4.140,60. Estos ingresos son por transferencias que realiza el Estado por el presupuesto general del Estado.

5.3 Análisis interno y externo

El análisis FODA fue construido de manera participativa con las Direcciones y Jefaturas del Gobierno Autónomo Descentralizado Guamote identificando las principales Oportunidades y Amenazas que son externas, así mismo las Fortalezas y Debilidad.

Tabla 5-3: Análisis FODA

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura Administrativa ✓ Relaciones interinstitucionales con los diferentes niveles de gobierno. ✓ Coyuntura con la participación ciudadana. ✓ Personal con visión estratégica. ✓ Posee internet y telefónica de manera eficiente. ✓ Existe convenios con la academia para el apoyo de sus estudiantes (ESPOCH y UNACH) en temas específicos. ✓ El GADMCG cuentan con promotores que hablan idioma nativo para el trabajo a nivel territorial (cantonal), lo que facilita el accionar en la ejecución del presupuesto participativo. ✓ La mayoría de las dependencias del GADMCG despachan con agilidad los trámites. ✓ El GADMCG posee antecedentes de trabajo conjunto con los GAD parroquiales y provincial para articular las necesidades territoriales. ✓ El clima laboral institucional favorece al desarrollo de las actividades técnicas y el fortalecimiento de las relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiente comunicación y coordinación entre dependencia. ▪ Limitada capacitación a los funcionarios. ▪ Cambios constantes del personal ▪ Desconocimiento de los documentos de gestión por parte del personal del GAD. ▪ Archivos digitales no consolidados. ▪ Inexistencia del plan de riesgos institucionales. ▪ Normativa Interna Inadecuada. ▪ Limitado presupuesto para algunas dependencias. ▪ Falencias en los requerimientos, especificaciones técnicas o términos de referencia, lo cual retrasa los procesos de contratación pública.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de Organismos no Gubernamentales en el territorio. ▪ Existe predisposición de la academia, e instituciones públicas y privadas para el desarrollo de actividades, en temas afines. ▪ Capacitaciones y formación permanente que ofrecen varias instituciones (públicas y privadas), de manera presencial o por medio de plataformas virtuales. ▪ Intercambio de conocimientos con servidores públicos de otras instituciones. ▪ Las comunidades apoyan a las intervenciones que realiza el GADMCG, por medio de los presupuestos participativos. ▪ Instituciones rectoras en las políticas públicas emiten lineamientos para la planificación de los GADs de acuerdo a su ámbito. ▪ Buena relación con el Ejecutivo Desconcentrado. ▪ El país presenta avances en la construcción de una cultura de planificación y seguimiento de la política pública por parte de las instituciones del sector público. ▪ Oferta de software para mejorar la Gestión Documental Institucional. ▪ Cooperación de Instituciones Públicas y Privadas para ejecutar proyectos. ▪ Disponibilidad de Normativa Legal para los GAD. ▪ Evolución tecnológica (equipos informáticos y topográficos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones geográficas dificultan el acercamiento de servicios a la ciudadanía. - Intereses políticos y particulares, restringen el trabajo en el territorio. - Rotación del personal directivo y técnico en las instituciones del ejecutivo desconcentrado, retrasan los procesos para la articulación de la política pública. - Inestabilidad económica del país. - Los frecuentes cambios en la toma de decisiones de los dirigentes de las comunidades acerca de los proyectos (Presupuesto Participativo) retrasan los procesos para la ejecución de las obras. - Escasa cultura de planificación territorial en las comunidades y barrios del cantón. - Evolución tecnológica, y altos costos de software y hardware. - Autoridades que intervienen en la toma de decisiones, retrasan el accionar para la adecuada planificación. - Constante cambios de la normativa. - Limitaciones en los sistemas informáticos (SIGAD, Contratación Pública, entre otros.). - Recortes presupuestarios a los diferentes niveles de Gobierno por parte del Gobierno Central

Fuente: (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamate, 2014)

Análisis DAFO

Tabla 5-4: Estrategias DAFO

Estrategias Supervivencia	Estrategias Adaptativas
Mejorar el Talento Humano	Optimizar el proceso de compras
Optimizar Recursos Económicos	Disponibilidad de los recursos
Capacitación de los funcionarios	Adaptación a las nuevas normas
Normativa	Optimizar los recursos
Mejorar la comunicación	Nuevas tecnologías para el archivo
Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
Estabilidad política	Nuevos proyectos
Mejorar la cultura administrativa	Mejorar el nivel de conocimiento
Inclusión social con la colectividad	Nuevas normas
Talento humano motivado	Avance Tecnológicos

Elaborado: Por la autora

Estrategias Supervivencia (Debilidades vs Amenazas)

ESTRATEGIAS SUPERVIVECIA		
1	<i>Mejorar el talento humano:</i>	Establecer una normativa adecuada para la contratación del talento humano en donde se definan perfiles de acuerdo a la necesidad del municipio dejando de lado los intereses políticos.
2	<i>Optimizar recursos económicos:</i>	Se debe focalizarlos recursos en actividades que generen ingresos al municipio.
3	<i>Capacitación de los funcionarios:</i>	Se deben implementar un plan de capacitación anual que esté de acuerdo a las necesidades de la organización.
4	<i>Normativa:</i>	Se debe analizar los constantes cambios que se deben tener en la normativa con el afán de mejorar los procesos y un adecuado funcionamiento.
5	<i>Mejorar la comunicación</i>	Se debe establecer procedimientos para mejorar la comunicación que se ve afectada por la alta rotación de personal.

Estrategias Adaptativas (Debilidades vs Oportunidades)

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS		
1	<i>Optimizar el proceso de compras:</i>	Aprovechar las alianzas institucionales para crear procesos de compra eficiente y eficaz.
2	<i>Disponibilidad de los recursos:</i>	La buena relación con el ejecutivo que permita gestionar fuentes de financiamiento, gestionar la disponibilidad de los recursos de forma inmediata.
3	<i>Adaptación a las nuevas normas:</i>	Aprovechar las alianzas con instituciones públicas, para implementar políticas que permitan crear normas que puedan fomentar el desarrollo local.
4	<i>Optimizar los recursos económicos:</i>	Crear nuevas alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales.
5	<i>Nuevas tecnologías para el manejo de archivos:</i>	Implementar nuevas tecnologías, que permitan contar con un archivo digital, de fácil acceso y reproducción.

Estrategias Defensivas (Fortalezas vs Amenazas)

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:		
1	<i>Estabilidad política:</i>	Poder vincular a la comunidad en la creación de proyectos que mejoren la calidad y permitan ser más eficientes en costos.
2	<i>Mejora de la cultura administrativa:</i>	Crear una cultura organizacional que fomente la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones.
3	<i>Inclusión social con la colectividad:</i>	Capacitar e incluir al talento humano, personal que permitan mejorar las relaciones con la comunidad.
4	<i>Confianza de los habitantes:</i>	Fomentar la inclusión económica de la comunidad para evitar los intereses personales.
5	<i>Motivación al talento humano:</i>	Aprovechar las alianzas estrategias para crear un plan de capacitación que permita tener un talento humano capacitado y motivado.

Estrategias Ofensivas (Fortalezas vs Oportunidades)

ESTRATEGIAS OFENSIVAS:		
1	<i>Nuevos proyectos:</i>	Crear nuevos proyectos, que ayuden a la comunidad con recursos del sector no gubernamental.
2	<i>Mejorar el nivel de conocimiento:</i>	Creación de proyectos innovadores amigables con el medio ambiente.
3	<i>Nuevas normas:</i>	Creación de nuevas normas legales, que permitan mejorar el desempeño del municipio.
4	<i>Avances tecnológicos:</i>	Implementar nuevos sistemas de tecnologías, que permitan aumentar la eficiencia y la eficacia, en los tiempos de respuestas a los usuarios en cualquier proceso.

Objetivos Estratégicos.

Área Financiera:

1. Incrementar los recursos presupuestarios y financieros.
2. Optimizar los gastos corrientes y operativos del GAD

Área Servicios:

1. Mejorar la atención y satisfacción del usuario.
2. Transparentar procesos e información.

Área Interna:

1. Diseñar un sistema de control para procesos internos.
2. Controlar la ejecución de la obra pública.
3. Mejorar la entrega del servicio público.

Área de crecimiento y aprendizaje.

1. Capacitar a todo el personal en atención al usuario.
2. Brindar un clima organizacional que motive al usuario interno.

5.4 Mapa Estratégico

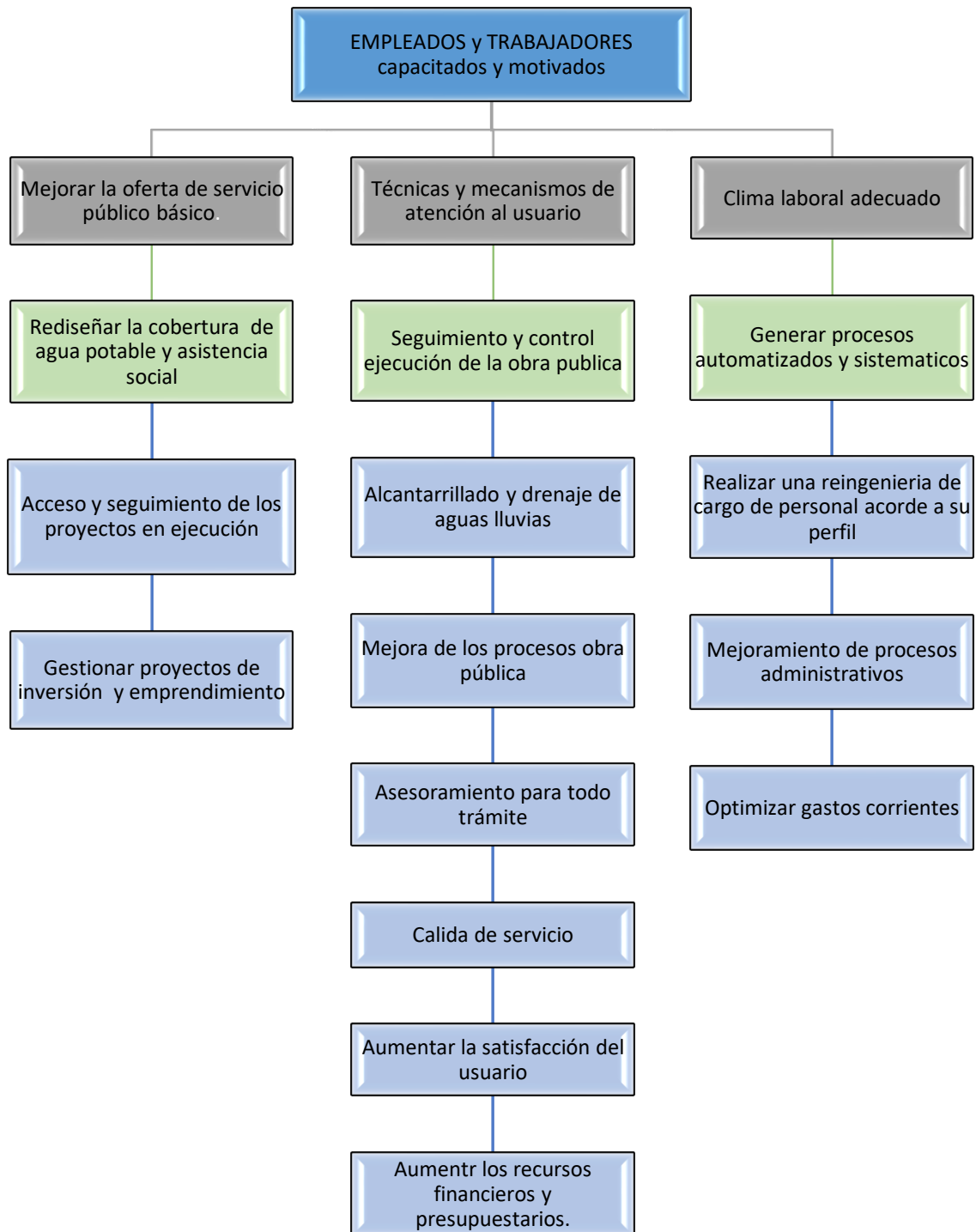


Figura 5-2: Mapa estratégico

Fuente: (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Realizado por: González, Susana, (2019)

Como institución de carácter público, el GAD centra su principal objetivo en la satisfacción de las necesidades de los habitantes del cantón Guamote, por eso el Cuadro de Mando Integral toma

muy en cuenta la perspectiva del aprendizaje porque desde allí se parte para dar un buen servicio y mejorando los procesos internos, la atención a los usuarios y el aspecto financiero.

Formulación de la base para el Mapeo Estratégico para el municipio de Guamote

Un mapa estratégico permite a una organización establecer las bases del Cuadro de Mando, visualizando en cada perspectiva las relaciones causas y efectos de la organización teniendo en cuenta cada mapa nace de la visión y luego de la misión de la organización.

Misión y Visión

Para la elaboración de la misión y visión se consideró lo expuesto Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización en su artículo 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados. - Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales.
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad.
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

Misión

Ser una municipalidad que brinda un servicio ágil y eficiente que logra satisfacer a la comunidad local, logrando el desarrollo socio-económico e impulsando la económica de nuestros habitantes.

Visión

El gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guamote, se constituirá como un ejemplo de administración de calidad a nivel nacional permitiendo impulsar de mejor manera la economía de sus habitantes.

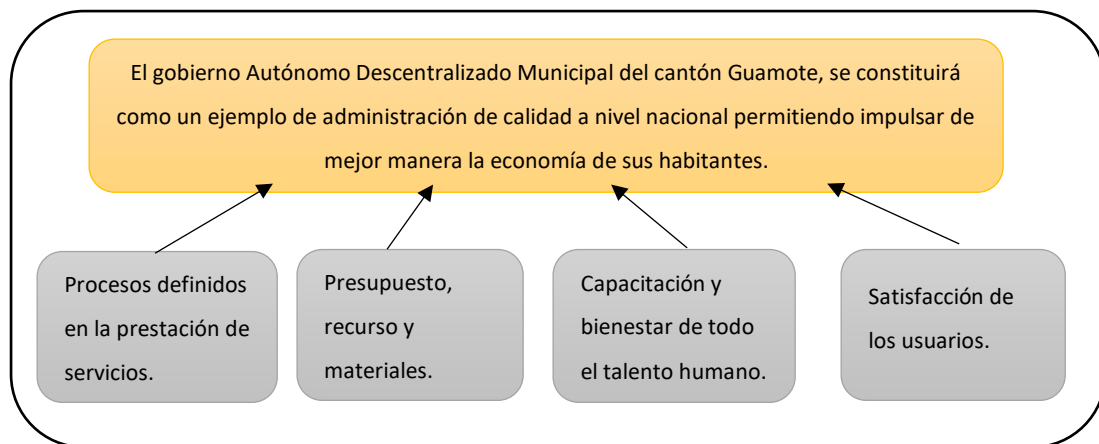


Figura 5-3: Áreas estratégicas Municipio de Guamote

Fuente: (Gobierno Automono Descentralizado Municipal Guamote, 2014)

Realizado por: González, Susana, (2019)

La figura evidencia los principales ejes que debe actuar el municipio toda acción para que esta manera se pueda cumplir con la misión y visión con a cabalidad.

Para llegar a consenso se estableció reuniones con todos los participantes del Ilustre Municipio a lo cual se llegó a los siguientes datos:

Acción en planificación

Tabla 5-5: Acción en planificación

Área estratégica	Acción Municipal	Información Requerida
Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos de capacitación para el desarrollo comunal. 2. Evaluación de los eventos planificados. 3. Trabajo en equipo. 4. Nuevos proceso y procedimiento con la creación de nuevos manuales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de eventos a capacitar y un cronograma. 2. Compromiso y conocimiento del talento humano 3. Reuniones y eficiencia de los trabajos colaborativos. 4. Diagnósticos de cada departamento
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar al compromiso de cada colaborador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroalimentación y evaluación de desempeño.
Bienestar en el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de competencias de cargo. 2. Definiciones de cargo. 3. Movilidad interna. 4. Flexibilidad laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de profesionalismo por cargo y departamento. 2. Funcionarios más eficientes y con tareas claras que permitan medir el desempeño. 3. # de promociones internas. 4. Ordenar los permisos.
Presupuesto y recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos realizados 2. Optimización de Recursos. 3. Recursos utilizados por departamento 4. Procesos de fiscalización. 5. Programas de cobranza de impuesto municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas que se benefician en los proyectos. 2. Reducción de gastos, proyectos más rentables. 3. Proyectos ejecutados de forma eficiente. 4. Aumento en tasa de recuperación de impuestos.
Mejora en el servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de burocracia 2. Comunicación interna 3. Mejora en los procesos 4. Transparencia de procesos municipales. 5. Control de convenios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora en los tiempos de atención al usuario. 2. # de reuniones entre departamento. 3. # de procesos nuevos. 4. Informe mensual de los procesos adquiridos. 5. Informes de seguimiento a convenios.
Satisfacción del usuario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuarios que participan en las actividades. 2. Integración de la comunidad. 3. Mejoramiento del espacio público 	<ol style="list-style-type: none"> 1. # participantes que participan en los eventos. 2. Vinculación directa entre municipio y actividades organizadas. 3. # proyectos entregados a la comunidad.

Propuesta de Mapa estratégico

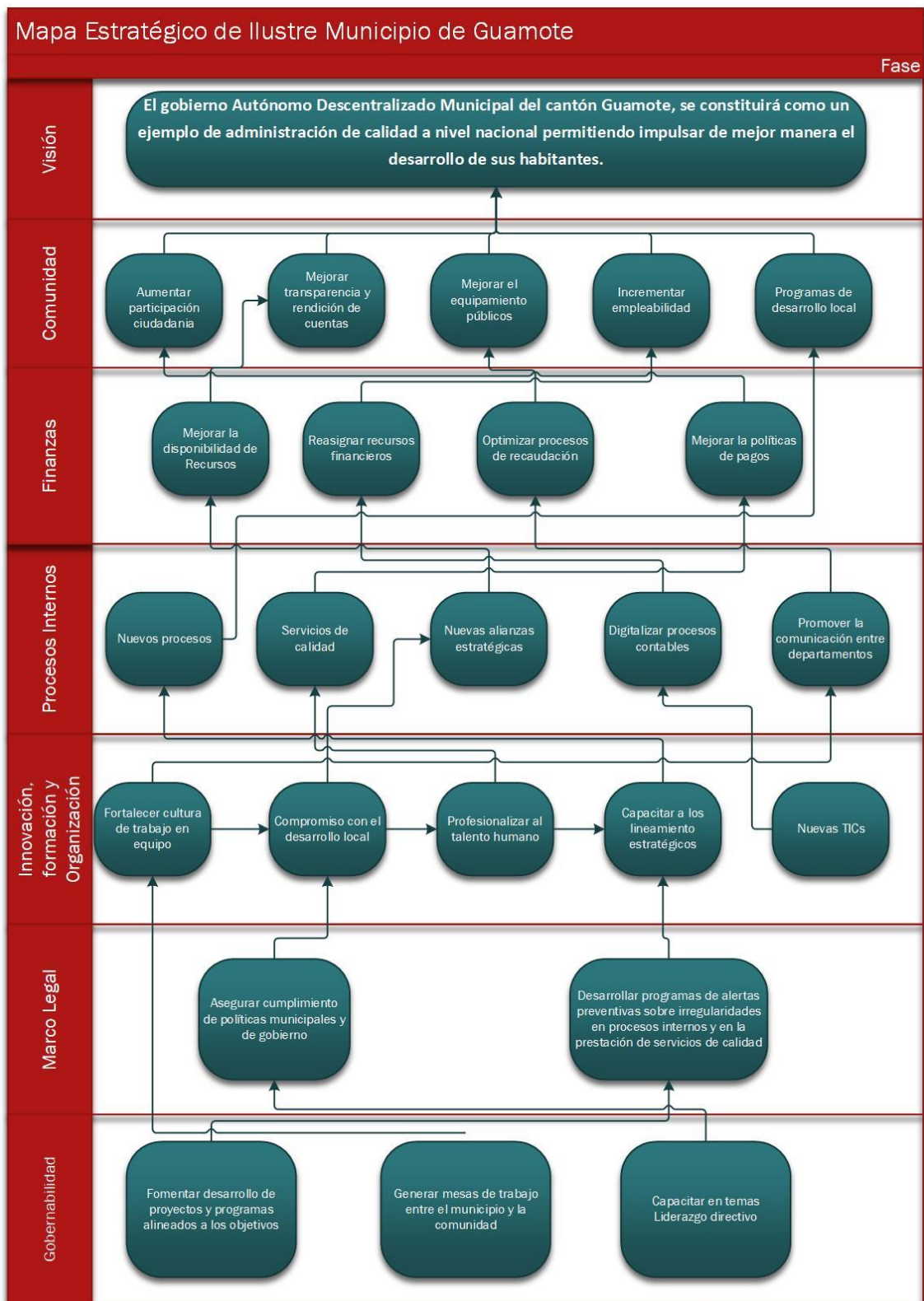


Figura 5-2: Propuesta de mapa estratégico

Realizado por: González, Susana, (2019)

5.5 Indicadores

Los indicadores son considerados como puntos de referencias que facilitan la obtención de información de tipo cualitativa o cuantitativa, lo que facilita la evaluación de la gestión de cualquier organización. La información estará formada por datos que a su vez se conforman por números, medidas, opiniones, sucesos, entre otros. Cualquiera de ellos nos permitirá conocer información sensible que nos indicará la manera de desempeñarnos a instancias de un proceso.

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas. Normalmente, cada tipo de ciencia desarrolla su propio tipo de indicadores que podrán ser más o menos efectivos y que tendrán por objetivo final guiar el análisis o estudio de los fenómenos propios de esa ciencia. En este sentido, los indicadores con los que pueden contar las ciencias empíricas, naturales y exactas pueden ser mucho más concretos, regulables y mensurables. Por el contrario, los indicadores de fenómenos, situaciones o realidades en el ámbito de las ciencias sociales están siempre mucho más cerca de ser debatidos y discutidos ya que los procesos sociales no son nunca reducibles a reglas o números.

La creación de indicadores permite al municipio conocer cuáles de estos permiten evaluar la gestión de la administración pública y establecer los correctivos necesarios a la administración y de esta forma atender las necesidades de la población de forma eficiente y eficaz.

Tabla 5-6: INDICADORES

INDICADORES		
PERSPECTIVA: GOBERNABILIDAD		
INDICADOR 1: Porcentaje de proyectos alineados estratégicamente		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de proyectos y programas alineados con el gobierno, municipio y la comunidad}}{\text{N° de programación y proyectos municipales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Concejo Cantonal		
FUENTE: POA		
INDICADOR 2: Porcentaje de diálogos entre autoridades y comunidad		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de proyectos y programas con instancias de diálogo entre autoridades y comunidad}}{\text{N° de programación y proyectos municipales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad de Relaciones Públicas		
FUENTE: Agenda de trabajo del alcalde y jefes departamentales.		
INDICADOR 3: Porcentaje de diálogos entre autoridades y comunidad		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de proyectos y programas con instancias de diálogo entre autoridades y comunidad}}{\text{N° de programación y proyectos municipales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad de Relaciones Públicas		
FUENTE: Agenda de trabajo del Alcalde y jefes departamentales.		
INDICADOR 4: Resultado de evaluación de liderazgo directivo		
FÓRMULA: Resultado encuesta de liderazgo		
META: Lograr mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad de Gestión de Desarrollo Local.		
FUENTE: Encuestas y entrevistas a usuarios internos y externos.		
PERSPECTIVA: MARCO LEGAL		
INDICADOR 1: Porcentaje de cumplimiento de políticas municipales y de gobierno		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de políticas municipales y de gobierno cumplidas}}{\text{N° de políticas municipales y de gobierno}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Asesoría Jurídica		
FUENTE: COTAD -POA		

INDICADOR 2: Cobertura de alertas preventivas en procesos internos y en la prestación de servicios		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de auditorías sin irregularidades de procesos internos y servicios prestados}}{\text{N° de procesos internos y servicios prestados}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Gestión Administrativa		
FUENTE: Informes de los departamentos de la Unidad Administrativa		
PERSPECTIVA: INNOVACIÓN FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
INDICADOR 1: Resultado de evaluación de brecha cultural de trabajo en equipo		
FÓRMULA: Resultado encuesta de trabajo en equipo		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Gestión Administrativa		
FUENTE: Informes de evaluación del desempeño		
INDICADOR 2: Porcentaje de actividades para comprometer desarrollo social		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de actividades de formación para comprometer de desarrollo local}}{\text{N° de actividades programadas en plan anual de desarrollo local}} * 100$		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad de Desarrollo Local		
FUENTE: Informes de la unidad		
INDICADOR 3: Porcentaje de cargos directivos ocupados por profesionales		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de unidades ocupadas por directivos profesionales}}{\text{N° de unidades municipales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Departamento de Recursos Humanos		
FUENTE: Perfil del puesto		
INDICADOR 4: Porcentaje de capacitación con compromiso con los lineamientos estratégicos		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de actividades de capacitación para comprometer al personal con los lineamientos estratégicos}}{\text{N° de actividades programadas en el plan anual de capacitación}} * 100$		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Departamento de Recursos Humanos		
FUENTE: Informe de capacitación		
INDICADOR 5: Cobertura de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs)		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de acciones para incorporación de nuevas TICs}}{\text{N° de acciones programadas de acuerdo a diagnóstico anual}} * 100$		

META: Cumplir con el 90%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Departamento de Informática		
FUENTE: Informe de la unidad		
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS		
INDICADOR 1: Porcentaje de innovadores de gestión		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades con incorporación de TICs}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades institucionales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Administrativa		
FUENTE: Informe de las unidades		
INDICADOR 2: Resultados Evaluación de calidad de servicio		
FÓRMULA: Resultado encuesta de calidad de servicio		
META: Lograr la mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Administrativa		
FUENTE: Informe de las unidades		
INDICADOR 3: Número de alianzas estratégicas con la comunidad		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos y programas con alianzas estratégicos con la comunidad}}{\text{N}^\circ \text{ total de programas y proyectos municipales}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Gestión de desarrollo local		
FUENTE: POA		
INDICADOR 4: Porcentaje de digitalización de procesos		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos contables y administrativos claves digitalizados}}{\text{N}^\circ \text{ de procesos contables y administrativos claves identificados}} * 100$		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Jefes departamentales		
FUENTE: Archivo activo institucional		
INDICADOR 5: Números de nuevas TICs		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de TICs incorporadas}}{\text{N}^\circ \text{ de TICs programadas según diagnóstico anual}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Departamento de Informática		
FUENTE: Informe de la unidad		
INDICADOR 6: Porcentaje de reestructuración y comunicación		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades reestructuradas y coordinadas}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades municipales}} * 100$		

META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Departamento de Relaciones públicas		
FUENTE: Informe de la unidad		
PERSPECTIVA: FINANZAS		
INDICADOR 1: Equilibrio Financiero		
FÓRMULA: $\frac{\text{Gastos totales devengados en el periodo}}{\text{Ingresos totales devengados en el periodo}} * 100$		
META: ≤ 1		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Financiera		
FUENTE: Estados financieros		
INDICADOR 2: Reasignación de recursos		
FÓRMULA: $\frac{\text{N° de reasignación con mejoras}}{\text{N° de XX}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Concejo Cantonal		
FUENTE: COTAD – POA		
INDICADOR 3: Recaudación y cobranzas		
FÓRMULA: $\frac{\text{Recaudación de ingresos propios en el periodo}}{\text{Recaudación de ingresos propios de enero a diciembre del año anterior} - 1} * 100$		
META: Incremento respecto de la línea base		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Financiera		
FUENTE: Estados financieros		
INDICADOR 4: Cumplimiento de pago y entrega de servicios financieros		
FÓRMULA: $\frac{\text{Monto de facturas devengadas oportunamente en el período}}{\text{Monto total de facturas devengadas en el período}} * 100$		
META: Incremento respecto de la línea base		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Financiera		
FUENTE: Estados financieros		
PERSPECTIVA: COMUNIDAD		
INDICADOR 1: Evaluación de la participación ciudadana		
FÓRMULA: Elabora programa de trabajo de participación ciudadana, con un cronograma de actividades y un informe ejecutivo trimestral de evaluación del cumplimiento. Con reuniones efectuadas con participación del Alcalde y Consejo Consultivo.		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión trimestral		
RESPONSABLES: Concejo Consultivo		
FUENTE: Informe ejecutivo		

INDICADOR 2: Porcentaje de transparencia y rendición de cuentas		
FÓRMULA: Realiza cuenta pública participativa y dialogante		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Concejo Cantonal		
FUENTE: rendición de cuentas		
INDICADOR 3: Cumplimiento equipamiento y espacios públicos		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ áreas con equipamiento y espacios públicos}}{\text{N}^\circ \text{ de áreas programadas}} * 100$		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Gestión de obras publicas		
FUENTE: Rendición de cuentas		
INDICADOR 4: Tasa de empleabilidad		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de que han encontrado empleo}}{\text{N}^\circ \text{ de personas que buscan empleos en la comuna}} * 100$		
META: Lograr una mejora continua		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Estudio y proyectos		
FUENTE: Informe		
INDICADOR 5: Cumplimiento de proyectos y programas para el desarrollo local		
FÓRMULA: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos y programas para el desarrollo local}}{\text{N}^\circ \text{ de programas y proyectos}} * 100$		
META: Cumplir con el 100%		
FRECUENCIA: Revisión cuatrimestral		
RESPONSABLES: Unidad Gestión de desarrollo local		
FUENTE: POA		

CONCLUSIONES

1. En este trabajo de investigación se realizó un plan basado en el Cuadro de Mando Integral CMI o Balanced Scorecard (BSC) para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Guamote, porque la ausencia de esta herramienta de gestión evitaba la toma de decisiones acertadas en los procesos financieros y administrativos.
2. El diagnóstico realizado en el GADM Guamote determinó que no se priorizan las necesidades de la población, el desarrollo económico, cultural, deportivo, turístico, entre otros, que garantice los principios de eficacia, eficiencia, calidad, participación, planificación, transparencia y evaluación.
3. Se diseñó los indicadores a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral, como instrumentos que permitió evaluar el desempeño del GADM Guamote, respecto a los objetivos, metas y responsabilidades frente a la comunidad.
4. Por medio del Cuadro de Mando Integral se facilitó el proceso de generación de reportes y la visualización inmediata de los problemas que aquejan a la institución, situación fundamental para la correcta y oportuna toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Apoyar la implementación del nuevo sistema de gestión con la aplicación del Plan basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, porque se constituye una herramienta de apoyo que permite la identificación de oportunidades de mejora en los procesos administrativos y financieros.
2. Verificar que el personal del GADM de Guamote emita información objetiva, actualice los indicadores que permita planificar el desarrollo local, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos para acceder al buen vivir, el sumak kausay.
3. Utilizar la metodología del cuadro de mando para ir evaluando el desempeño del personal del GADM de Guamote en la entrega de los servicios y atención al usuario tanto interno como externo de la organización, con la optimización de los recursos administrativos y financieros.
4. Implementar la herramienta de gestión para una administración de calidad, propuesto en este trabajo de investigación, realizando el análisis periódico de los indicadores, minimizará los riesgos y garantizará la correcta y oportuna toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Amo Baraybar, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Lima: ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/119597>
- Argudo, C. (2017). *¿Qué es la gestión empresarial?* Bogotá:Emprende pyme.net.
- Armijo, M. (2016). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Banco, C. d. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Carbonell, J. (2015). *Elementos necesarios para Implemetar el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266615391_Elementos_necesarios_para_Impl emetar_el_Cuadro_de_Mando_Integral_para_la_Gestion_de_la_Calidad
- Cazorla, S. (2015). *Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard*. Colombia.
- Chablay, F., & Mora, C. y. (2018). *Análisis y diseño de un Balanced ScoreCard* . Ecuador: UPS.
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
Recuperado el 2020
- Croos, Nair, & Lynch. (2017). *Do financial and noficial measures have to agree?* Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjs3dK2I7jsAhVBo1kKHZMzC2MQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fro.uow.edu.au%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D4229%26context%3Dcommpapers&usg=AOvVaw1w5AeFAnKJem563nGXjld>
- Dávila, A. (2016). *El cuadro de mando integral*. *Revista de Antiguos Alumnos*.
- Fernández, C. (2016). *La incidencia del análisis financiero*. Ambato.
- García, Y., & Reyes, L. (31 de 12 de 2015). *Cuadro De Mando Integral Para El Control De Gestión* . Obtenido de <http://www.socict.holguin.cu/html/boletines/2010/Numero%202/Pdf/02.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Guamote. (2014). Obtenido de <https://www.municipiodeguamote.gob.ec/guamote/historia>
- Hernández, R., & Fernández y Baptista, M. (2016). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%20de%20Edici%C3%B3n.pdf
- Kaplan, R. y. (2019). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Estado Unidos: Harvard business review.

- Landeros Valdepeña, J. (2017). *El Cuadro de Mando Integral. Una estrategia para la empresa Mexicana. Tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias en Ingeniería en Sistemas*. Instituto Politécnico Nacional: México. Recuperado el 2020
- Maldonado, J. Á. (2018). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación. Economía Plus*.
- Martínez, R. (2015). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Recuperado el 2019, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHxKyolbjsAhUNmlkKHRzEC8MQFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5252097.pdf&usg=AOvVaw2ItNDAKf4rR_jPMCZBIGPP
- Merino, J. P. (2009). *Definición*. Obtenido de <https://definicion.de/plan/>
- Nardi, A. (26 de 11 de 2013). *Cuadro De Mando Integral Cuadro De Mando Integral*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf
- Norton, R. S. (1997). *Cuadro De Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
- Pérez, J. &. (2009). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/plan/>
- Perez, J. (2019). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Gestión Para La Cooperativa De Ahorro Y Credito Sholl Lda*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5498/1/82T00404.pdf>
- Quiroga, A. (2000). *El Balanced Score Card aplicado al individuo. Tesis para optar el grado de Maestría en Dirección de Empresas. Unidad del Cena*.
- Rojas, J. L. (2020). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. iiesca*, 8. Recuperado el 2020, de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
- Romero Ortiz, O. (2016). *Medición del desempeño de una Escuela de Estudios de Postgrado utilizando el Análisis de Sensibilidad y el Cuadro de Mando Integral. Revista Universidad de San Carlos de Guatemala*, 12.
- Rosario Díaz, J. y. (2017). *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/44578>
- Sabino, C. (2015). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, P. (2011). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vihalmotos*. Ambato.
- Scaramusa, S. (2020). *Balanced Scorecard. Revista Visión de Futuro*, Volumen 13, Año 7. Recuperado el 2020
- Simon, H. (2019). *An Empirically Based Microeconomics*. Obtenido de www.simonherbert.com

- Suárez, M. (2019). Indicadores de gestión: ¿qué son y para qué sirven en el negocio? *El Minero*, 12. Obtenido de <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
- Toapanta Vera, M. (2014). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público*. Guayaquil.
- Toapanta Vera, M. (2014). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público*. Guayaquil.
- Toapanta Vera, M. (2014). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público*. Guayaquil.
- Villajuana, C. (2018). *Como tejer el Balanced ScoreCard*. Lima: ESAN. Recuperado el 2020

ANEXOS

ANEXO A. Normativa de Ilustre Municipio

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal a3) Regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad			
Regulación o procedimiento que expide la resolución, reglamento, instructivo o manual	No. del documento	Fecha de la regulación o del procedimiento	Link para descargar el contenido de la regulación o procedimiento
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE	RESOLUCION N°230-PS-GADMCG-2018	23 de Agosto del 2018	http://www.gadguamote.gob.ec/concejocantonal/normativa-legal/ordenanzas/2018-2/2311-estatuto-organico-2018/file.html
Reglamento de Administración del Talento Humano	0181-C-GADMCG-2016	28 DE DICIEMBRE DEL 2016	http://www.gadguamote.gob.ec/concejocantonal/normativa-legal/ordenanzas/2018-2/2345-reglamento-administracion-talento-2016/file.html
Ordenanza que regula las remuneraciones mensuales unificadas de las y los servidores públicos del Gobierno autónomo descentralizado municipal del canton guamote.	RESOLUCION Nro. 0078-C-GADMCG-2018	05 de julio de 2018	http://www.gadguamote.gob.ec/concejocantonal/normativa-legal/ordenanzas/2018-2/2312-ordenanza-de-remuneraciones-2018/file.html
Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote	Memorando NO. 0487-S-GADMCG-2018	20 de septiembre de 2018	http://www.gadguamote.gob.ec/concejocantonal/normativa-legal/ordenanzas/2018-2/2346-manual-de-funciones/file.html
Detalle correspondiente a la reserva de información			
Listado índice de información reservada	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	31/01/2019		
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL		
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACION - LITERAL a3):	SUBDIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO		
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a3):	Ing. Adriana Martinez		
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	subdirecciotthhguamote@gmail.com		
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	(03) 2916 286 EXTENSIÓN 117		

ANEXO B. Objetivos Actuales

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE				
Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP				
Literal a4) Las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos				
No.	Descripción de la unidad	Objetivo de la unidad	Indicador	Meta cuantificable
PROCESOS GOBERNANTES / NIVEL DIRECTIVO				
1	Dirección Financiera	Generar Ingresos y Gestionar el Buen Uso de los recursos públicos	100% cumplimiento	75% cumplido
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR / NIVEL OPERATIVO				
2	Cantador General	Procesar informes contables	100 % de cumplimiento	70% cumplido
3	Jefe de Contabilidad	Implementar la aplicación de la Normas de Contabilidad	100% de cumplimiento	60% cumplido
4	Tesorería	Efectuar transferencias	100% de cumplimiento	80% cumplido
5	Bodega	Efectuar control de Bienes del Sector Público	100% de cumplimiento	70% cumplido
6	Recaudación	Efectuar recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones	100% de cumplimiento	80% cumplido

7	Rentas	Controlar procesos de facturación y declaración de impuestos	100% de cumplimiento	80% cumplido
PROCESOS DESCONCENTRADOS				
8	NO APLICA			
NIVEL DE APOYO / ASESORÍA				
11	NO APLICA			
LINK PARA DESCARGAR EL REPORTE DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)				Reporte del GPR
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			DD/MM/AAAA (31/12/2017)	
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			MENSUAL	
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a4):			DIRECCIÓN FINANCIERA	
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a4):			LUIS ALFREDO NAULA YANGOL	
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:			luisn@guamote.gub.ec	
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:			032-914284	

ANEXO C. Presupuesto

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP					
g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de entrega de recursos públicos					
Monto total del presupuesto anual					
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar la cédula presupuestaria mensual a nivel de tipo
Corriente	929.137,15	1.876.298,01	Fondos Autogestión y Fiscales	201,94%	cédula presupuestaria enero 2018
Inversión	7.360.755,85	10.061.855,15	Interno / Externo	136,70%	
Total	8.289.893,00	11.938.153,16	144,01%		
Monto total del presupuesto anual liquidado (ejecutado, ejercicio fiscal anterior)					
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar el presupuesto anual
Corriente	662.312,09	73.174,77	Fondos Fiscales	11,05%	presupuesto mensual liquidado 2018
Inversión	964.985,66	1.025.470,93	Interno / Externo	106,27%	
Total	1.627.297,75	1.098.645,70	67,51%		
Destinatario de entrega de recursos públicos					Link para descargar el listado de destinatarios de recursos públicos mensual
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:				DD/MM/AAAA (31/01/2018)	
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:				MENSUAL	
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL g):				DIRECCION FINANCIERA	
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL g):				ISAIAS ALLAYCA TENESACA	
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:				iatallayca@gmail.com	
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:				032-916284	

g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de entrega de recursos públicos

Monto total del presupuesto anual					
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar la cédula presupuestaria mensual a nivel de tipo
Corriente	929.137,15	1.876.298,01	Fondos Autogestión y Fiscales	201,94%	cédula presupuestaria enero 2018
Inversión	7.360.755,85	10.061.855,15	Interno / Externo	136,70%	
Total	8.289.893,00	11.938.153,16		144,01%	
Monto total del presupuesto anual liquidado (ejecutado, ejercicio fiscal anterior)					
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar el presupuesto anual
Corriente	662.312,09	73.174,77	Fondos Fiscales	11,05%	presupuesto mensual liquidado 2018
Inversión	964.985,66	1.025.470,93	Interno / Externo	106,27%	
Total	1.627.297,75	1.098.645,70		67,51%	
Destinatario de entrega de recursos públicos					Link para descargar el listado de destinatarios de recursos públicos mensuales
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:					DD/MM/AAAA (31/01/2018)
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:					MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL g):					DIRECCION FINANCIERA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL g):					ISAIAS ALLAYCA TENESACA
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:					iatallayca@gmail.com
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:					032-916284

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP

g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de entrega de recursos públicos

Monto total del presupuesto anual

Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar la cédula presupuestaria mensual a nivel de tipo de gasto
Corriente	2.277.950,31	1.850.920,70	Fondos Autogestión y Fiscales	81,25%	http://www.asadby.com/transparencia/articulo-7-lotaip/fiscal-g2453-cedula-de-gasto/9a.html
Inversión	13.795.835,23	14.222.984,84	Interno / Externo	103,10%	
Total	16.073.785,54	16.073.785,54		100,00%	

Monto total del presupuesto anual liquidado (ejercicio fiscal anterior)

Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)	Link para descargar el presupuesto anual liquidado
Corriente	1.611.172,19	2.120.819,90	Fondos Fiscales	131,63%	http://www.asadby.com/transparencia/articulo-7-lotaip/fiscal-g2452-estado-eje-cto-2017/9a.html
Inversión	8.169.073,88	16.985.372,65	Interno / Externo	207,92%	
Total	9.780.246,05	19.106.192,55		195,35%	

Destinatario de entrega de recursos públicos

Link para descargar el listado de destinatarios de recursos públicos

<http://www.asadby.com/transparencia/articulo-7-lotaip/fiscal-g2454-estado-de-resultados/9a.html>

FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	DD/MM/AAAA (31/12/2018)
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL g):	DIRECCIÓN FINANCIERA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL g):	ISAIAS ALLAYCA TENESACA
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	isaiayca@gmail.com
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	032-616264



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09 / 06 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Norma Susana González Arroba
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Instituto de Posgrado y Educación Continua
Título a optar: Magister en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lic. Luis Caminos Vargas Mgs.

**LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento
(DN): c=EC, l=RIOBAMBA,
serialNumber=0602766974,
cn=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.06.09 15:50:48
-05'00'



0072-DBRAI-UPT-IPEC-2021