



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, PERÍODO
2015-2018”**

AUTORAS:

ANA SUSANA TOAINGA TOAINGA
TATIANA LIZBETH PÉREZ LOZADA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la SRTA. ANA SUSANA TOAINGA TOAINGA y la SRA. TATIANA LIZBETH PÉREZ LOZADA, cumplen con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

DIRECTOR

Ing. Oscar Danilo Gavilánez Álvarez

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Ana Susana Toaingá Toaingá y Tatiana Lizbeth Pérez Lozada declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra 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 autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de abril de 2016

Ana Susana Toaingá Toaingá

C.I. 18044620217

Tatiana Lizbeth Pérez Lozada

C.I. 1804481545

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento, en primer lugar a Dios quien me ha brindado la fortaleza y la vida para cumplir esta meta, a mis padres que sin su apoyo no podría yo haber logrado nada a mi hermana quien ha sido un pilar fundamental en esta etapa ya que con los cuidados hacia mi hijo ha aportado con este logro, a mi querido esposo que me ha dado la fuerza para cumplir con esta etapa y a todos quienes contribuyeron con este logro.

Tatiana Lizbeth Pérez Lozada

Quiero agradecer a Dios, a mis padres, quienes me han brindado un apoyo incondicional en la trayectoria de mis estudios, también a mis familiares que siempre han estado al tanto de los acontecimientos de mi vida a ellos les doy las gracias por haber formado parte de este logro tan importante en mi vida.

Ana Susana Toinga Toinga

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice general.....	v
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Cuadro de Mando Integral.....	8
2.2.1.1. Balanced Scorecard.....	9
2.3. INDICADORES DE GESTIÓN.....	15
2.3.1. Indicadores.....	17

2.4.	RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.....	22
2.5.	MEDIDAS PARA OPTIMIZAR.....	25
2.6.	IDEA A DEFENDER	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	MODALIDAD	27
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	27
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	27
3.3.1	Método Inductivo.	27
3.3.2	Método Deductivo.....	28
3.3.3	Observación.....	28
3.3.4	Cuaderno de notas	28
3.3.5	Entrevista y Encuestas.....	28
3.3.6	Instrumentos	28
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.	30
3.2.	INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA	38
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....		42
4.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	42
4.2.	ANTECEDENTES DEL GAD	42
4.3.	SÍMBOLOS DEL GAD PARROQUIAL ATAHUALPA.....	42
4.4.	LA EMPRESA	44
4.4.1.	Filosofía Corporativa.....	44
4.4.2.	Misión.....	44
4.4.3.	Visión	45
4.4.4.	Información general	45
4.4.5.	Valores institucionales	47

4.4.6.	Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales	48
4.4.7.	Organigrama.....	49
4.4.	SITUACIÓN FINANCIERA DEL GAD PARROQUIA ATAHUALPA.	51
4.4.1.	Estado de flujo del efectivo	51
4.4.2.	Estado de situación financiera	53
4.2.3.	Estado de ejecución presupuestaria	56
4.2.4.	Estado de resultados.....	57
4.2.5.	Balance inicial.....	59
4.2.6.	Análisis Financiero Vertical.	66
4.5.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	75
4.6.	JUSTIFICACIÓN.....	80
4.7.	FASES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	81
4.7.1.	Fase I: Formulación de la misión, visión y valores fundamentales.	81
4.7.2.	Fase II: Análisis Estratégico	84
4.7.3.	Fase III: Objetivos Estratégicos.....	113
4.7.4.	Fase IV: Mapa Estratégico.....	114
4.7.5.	Fase V: Propuesta de Valor al Cliente	116
4.7.7.	Fase VII: Iniciativas Estratégicas	123
4.7.8.	Fase VIII: Balanced Scorecard	124
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA.....	127
	ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Etapas del Balanced Scorecard.....	8
Gráfico 2. Perspectivas del Balanced Scorecard	9
Gráfico 3. Mapa estratégico.....	14
Gráfico 4. Servicios del GAD Parroquia Atahualpa	30
Gráfico 5. Calificación de servicios brindados por el GAD Parroquial Atahualpa	31
Gráfico 6. Aspectos a mejorar en la administración del GAD Parroquial de Atahualpa.	32
Gráfico 7. Desempeño del personal GAD Parroquial de Atahualpa.	33
Gráfico 8. Reconocimiento a los trabajadores	34
Gráfico 9. Participación de empleados en toma de decisiones.	36
Gráfico 10. Nivel de capacitación del GAD Parroquial Atahualpa.	37
Gráfico 11. Nivel de capacitación del GAD Parroquial Atahualpa.	38
Gráfico 12. Balanced Scorecard	75
Gráfico 13. Perspectiva Financiera	77
Gráfico 14. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	80
Gráfico 15. Fases del Balanced Scorecard.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicador de economía.....	18
Tabla 2. Indicador de eficacia.....	18
Tabla 3. Indicador de eficiencia.....	19
Tabla 4. Indicador de efectividad	19
Tabla 5. Indicador de calidad.....	20
Tabla 6. Modelo de ficha de indicador	20
Tabla 7. Modelo de planilla de una perspectiva	21
Tabla 8. Estado de Flujo del Efectivo 2015	51
Tabla 9. Estado de situación financiera	53
Tabla 10. Estado de Ejecución Presupuestaria	56
Tabla 11. Estado de Resultados	57

Tabla 12. Balance Inicial	59
Tabla 13. Direccionamiento Estratégico.....	83
Tabla 14. Inflación.....	86
Tabla 15. Precio Petróleo.....	87
Tabla 16. Tasa Activa.	88
Tabla 17. Tasa Pasiva.	89
Tabla 18. Diagnóstico estratégico: análisis ambiental externo.....	93
Tabla 19. Matriz EFE GAD Parroquial Atahualpa.....	96
Tabla 20. Diagnóstico estratégico: análisis ambiental interno	97
Tabla 21. Análisis Interno.....	98
Tabla 22. Matriz valorativa de resultados de análisis interno.....	99
Tabla 23. Aprovechar las oportunidades para CORREGIR las Debilidades.....	101
Tabla 24. Afrontar las Amenazas no CRECER las Debilidades.	102
Tabla 25. MANTENER las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado.	103
Tabla 26. EXPLOTAR las Fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.	104
Tabla 27. Plan de Acción 2.....	108
Tabla 28. Plan de Acción 3.....	109
Tabla 29. Plan de Acción 4.....	110
Tabla 30. Plan de Acción 5.....	111
Tabla 31. Plan de Acción 6.....	112
Tabla 32. Objetivos estratégicos por perspectiva	113
Tabla 33. Mapa estratégico.....	114
Tabla 34. Propuesta de Valor al Cliente	116
Tabla 35. Objetivos Estratégicos Cuantificables	120
Tabla 36. Medición de rangos de indicadores	122
Tabla 37. Iniciativas Estratégicas	123
Tabla 38. Balanced Scorecard	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía GAD Parroquial Atahualpa.....	42
Figura 2. Escudo GAD Parroquial Atahualpa	43
Figura 3. Bandera GAD Parroquial Atahualpa.....	43
Figura 4. Logo Institucional GAD Parroquial Atahualpa.....	43
Figura 5. Huella Turística Parroquia Atahualpa.....	44
Figura 6. Ubicación GAD Parroquial Atahualpa.....	45
Figura 7. Consecuencias de la inflación	86

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo el diseño de un Balanced Scorecard para la optimización de recursos administrativos y financieros en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa, período 2015-2018, con el fin de medir el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos a la vez solucionando las falencias detectadas que son necesarias para beneficio de sus clientes externos e internos con una adecuada toma de decisiones. Para llevar a cabo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, análisis de documentos soporte que indican el comportamiento durante su funcionamiento, por ende con los datos obtenidos se empezó a diseñar el Balanced Scorecard partiendo de la planificación de los objetivos para las cuatro perspectivas del BSC como son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera; cada una de ellas con sus objetivos estratégicos que se relacionan entre sí para su cumplimiento que se los hace mediante indicadores, fórmulas, metas e iniciativas donde están los objetivos de la empresa que necesitan ser evaluados para determinar el desenvolvimiento del negocio teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento. Por consiguiente realizada la parte teórica del Balanced Scorecard se trasladó a un programa informático (Excel) que brinda a la empresa un método eficiente para obtener información clara, precisa e inmediata de todas las actividades que se llevan a cabo de esa manera permitiendo medir progresivamente el cumplimiento de los objetivos planteados en el GAD Parroquial Atahualpa.

Palabras clave: Balanced Scorecard, objetivos estratégicos, misión, visión.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

DIRECTOR

SUMMARY

The present research work aims to design a Balanced Scorecard, for the optimization of administrative and financial resources in the Autonomous Decentralized Government of the Atahualpa parish, period 2015-2018, in order to measure the degree of fulfillment of the mission, vision and goals, at the same time solving the detected shortcomings which are necessary for the benefit of its external and internal customers, with a proper decision making. To carry out, it is performed, a diagnosis of the current situation of the company, document analysis which indicates behavioral support during operation, therefore, with the data obtained, it was began designing the Balanced Scorecard, starting with the planning objectives for the four perspectives of BS, such as learning and growth, internal processes, customers and financial; each one of them, with its strategic objectives which are related to each other for compliance which makes to use through indicators, formulas, targets and initiatives, where are the business, taking into account the resources, opportunities and behavior. Therefore made the theoretical part of the Balanced Scorecard, It is moved, to a computer program (Excel), which gives the company an efficient method to obtain clear, accurate and immediate information of all activities, It carried out in this way, allowing progressively measure compliance of the objectives set in, parochial GAD of Atahualpa.

Clue Words: Balanced Scorecard, Strategic Goals, Mission, Vision.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

THESIS DIRECTOR

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el país vive varios cambios en su política pública, debido a los diversos procesos que se han implementado en las instituciones, para asignar y controlar los recursos destinados a la satisfacción de las necesidades del pueblo ecuatoriano, además de exigir a las entidades que midan el desempeño de sus empleados, los procesos adoptados para realizar las actividades, y lo más importante, informar a la ciudadanía los resultados obtenidos de todas las evaluaciones realizadas. Es obligatorio para todas las instituciones públicas, que al final de un período de tiempo y de acuerdo a su necesidad, evalúen sus objetivos con la ayuda de mecanismos que midan la gestión., lamentablemente no todas las organizaciones cumplen con esta obligación, por falta de conocimientos sobre modelos de gestión y en muchos casos por falta de compromiso.

El Cuadro de Mando Integral (CMI, o Balanced Scorecard), desarrollado por Kaplan y Norton en el año 2002, constituye un instrumento útil para la planificación estratégica de las empresas que pretende evitar que los objetivos de la dirección se centren sólo en el corto plazo y los rendimientos actuales para introducir una perspectiva más integral.

En el cual se recalca los aspectos más importantes en el control de la gestión pública y se tipifican una serie de indicadores para la evaluación de las necesidades de los ciudadanos enfatizando los aspectos diferenciales del Sector Público. También se proponen la utilización de indicadores y una metodología de construcción del Balanced Scorecard (BSC) en el Sector Público.

A continuación se muestra el desarrollo del trabajo de investigación realizado:

En el Capítulo I, denominado el Planteamiento del Problema, se hace referencia al problema de investigación, de manera contextual y resumida el problema de acuerdo al enfoque macro, meso y micro, analizando desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la parte teórico y conceptual, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con el BSC.

En el Capítulo III, se presenta el diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en este caso referida a la metodología a utilizar.

En el Capítulo IV se presentan los resultados, obtenidos del desarrollo de la investigación, enfocados a las cuatro perspectivas del cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa no tiene un control eficaz y eficiente de la realización de proyectos y organización de los recursos administrativos y financieros se ha tenido que devolver partidas presupuestarias por falta de cumplimiento de los mismos, esto ha provocado que los periodos siguientes se vean afectados por la asignación reducida de fondos públicos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa realiza sus actividades empíricamente esto se debe a que en la entidad no cuentan con una herramienta de gestión que permita aclarar y actualizar las estrategias, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas, además nos permita analizar el desempeño de la entidad y el cumplimiento de metas.

El GAD Parroquial de Atahualpa al ser una entidad pública, que no posee fines de lucro que se dedica al manejo de recursos públicos los cuales son destinados para infraestructura vial, ornamento y embellecimiento de parques y vías de la parroquia además que se preocupan por grupos vulnerables. Actualmente el GAD se ha propuesto ejecutar varios proyectos que beneficiaran a los habitantes de la parroquia. Para lo cual se ha visto la necesidad de crear una herramienta de gestión que permita optimizar los recursos tanto administrativos como financieros para un manejo eficiente.

Hoy en día es primordial que tanto las entidades públicas y privadas asuman el papel que juega la productividad y estar preparada con todos los recursos y herramientas. Sin embargo; la tarea de ubicar o situar un producto o servicio dentro del amplio y competitivo mercado, no es una tarea en lo absoluto fácil o efímera, todo lo contrario, esto implica un trabajo de dedicación, astucia y de gran conocimiento de lo que se ofrece, a quién y cómo, de esta manera surgieron los planes estratégicos. El presidente del GAD se preocupa por el bienestar de los habitantes y en sí de los recursos que maneja en el mismo.

Todas las entidades públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar

eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa. El equipo directivo de toda empresa, es el responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

De la misma manera esta herramienta de gestión facilita al GAD la toma de decisiones oportuna de acuerdo a los resultados que se obtengan de manera clara y concisa con ello ayudando al mejoramiento tanto de la entidad como de los habitantes que forman parte de la parroquia que dependen de la misma para un mejor desarrollo.

1.1.1. Formulación del Problema

¿El diseño de un Balanced Scorecard le permitirá optimizar los recursos administrativos y financieros al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa?

1.1.2. Delimitación del Problema

Área: Balanced Scorecard para optimizar recursos administrativos y financieros.

Espacio: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

Tiempo: año 2015-2018

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica mediante la necesidad del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, entidad perteneciente al sector público para el diseño de un Balanced Scorecard, el cual se desarrolla con el propósito de evaluar las áreas administrativas y financieras para obtener una mejor gestión tanto interna como externa de la empresa, a la vez permitiendo una adecuada toma de decisiones en el desarrollo de cada una de sus funciones así logrando obtener mejores resultados en bien de los habitantes de la parroquia y del GAD Parroquial Atahualpa en el que debe evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada dirección, su planificación estratégica y el plan operativo anual mediante la utilización de indicadores, herramientas de análisis como entrevistas, encuestas, estudios de campo, documentos, entre otros.

Por ende esta herramienta de gestión (Balanced Scorecard) se adapta a los requerimientos y necesidades de la empresa brindando la información necesaria para evaluar su desempeño mediante el análisis de las cuatro perspectivas que lo conforman, por lo cual cabe mencionar que hoy en día las entidades públicas y privadas se adaptan a sus actividades sin importar el tamaño de las empresas lo importante es definir correctamente sus objetivos, estrategias, indicadores y metas para evaluar la gestión y lograr el éxito empresarial.

Finalmente la propuesta de Diseño de un Balanced Scorecard ayuda a la administración a enfocar de una manera adecuada sus esfuerzos por cumplir sus metas, estrategias y objetivos institucionales proponiendo a que se constituya un referente de la economía equitativa y que el sistema lo manejen adecuadamente designándole al personal idóneo, así optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

“Diseñar un Balanced Scorecard para la optimización de recursos administrativos y financieros en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa”

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del GAD Parroquial de Atahualpa para determinar su situación actual.
- ✓ Estructurar la fundamentación teórica para diseñar el Balanced Scorecard.
- ✓ Definir los indicadores de gestión financieros para alcanzar las metas propuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de revisar la bibliografía de varias instituciones de nivel superior y las fuentes bibliográficas; se ha determinado que existen varios temas sobre la evaluación bajo los criterios del Balance Scorecard, pero en su análisis se pudo evidenciar que no exponen la relación planteada sobre las variables expuestas en la presente investigación y de los efectos que causan.

En la tesis de Arboleda, Chavez, & Samaniego, (2016) “Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balance Scorecard y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil año 2006.”, se puede extraer algunas consideraciones como que:

Se considera al Balance Scorecard como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. Ésta también ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la(s) estrategia(s) planteadas. (pág.12).

En la tesis de García Pazmiño, (2012), “Implementación de un Modelo de Gestión Bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral en la EP Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar”, se puede extraer algunas consideraciones como que:

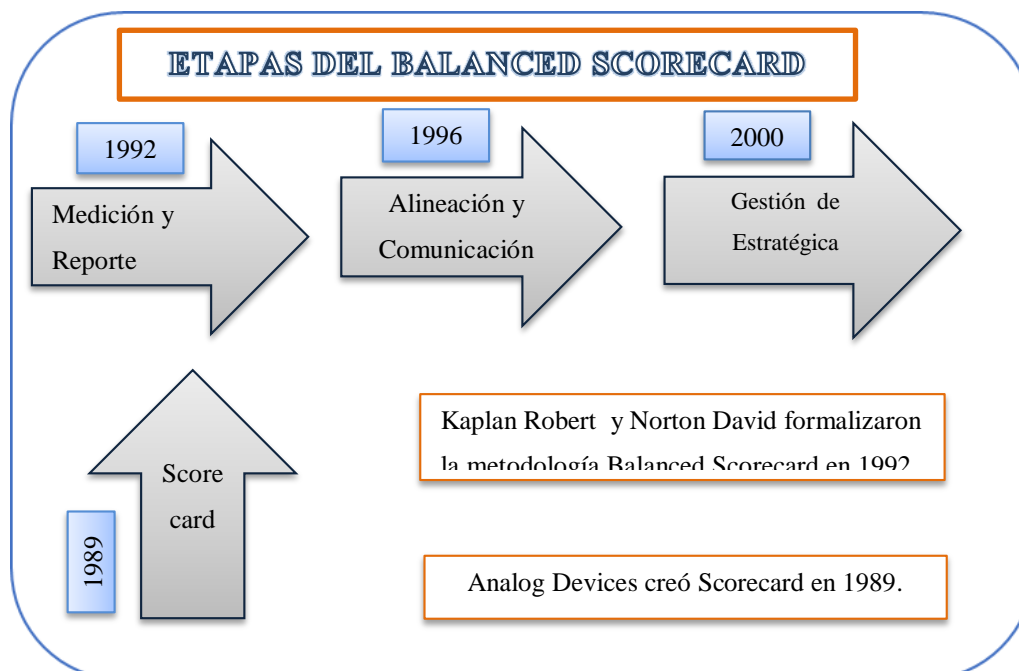
Uno de los principales motivos de estos problemas son las decisiones tomadas, es la falta de estrategias establecidas para el cumplimiento de objetivos, y el seguimiento oportuno de las mismas, así como la falta de evaluación de las metas planteadas para conocer su nivel de cumplimiento. Entonces, en este punto cuando la empresa no es eficiente en sus actividades, empiezan a buscar soluciones correctivas cuando lo ideal es tener acciones preventivas a cualquier inconveniente. (pág.5).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.2.1. Cuadro de Mando Integral

Balanced Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

Gráfico 1. Etapas del Balanced Scorecard De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.



Fuente: Kaplan Robert y Norton David; 1992

Elaborado por: Susana Toinga; Lizbeth Pérez

Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo publicado en 1992 por Harvard Business Review, revolucionaron la gestión de empresas, con el concepto que sus objetivos se alineen a la visión y estrategias por medio de la categorización de los objetivos en diversas perspectivas, para traducirlas en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño.

Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) que es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio: ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿Qué procesos internos debemos mejorar? ¿Qué podemos mejorar para crear valor? y ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? Estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera mismas que son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar en función de la naturaleza de cada organización.

2.2.1.1. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard diseñado para el GAD Parroquial de Atahualpa tiene como base el modelo de Kaplan (2005) definida como una herramienta de gestión sobre lo cual las empresas determinan sus mediciones de cada una de las perspectivas.

Gráfico 2. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan Robert y Norton David; 1992

Elaborado por: Susana Toanga; Lizbeth Pérez

Balanced Scorecard conocido también como cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos mediante indicadores, además permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros, el Balanced Scorecard favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión brinda un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. El Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, clientes, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Definición de diferentes Autores

- Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996; el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimiento específicos de los individuos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
- Kaplan R. y Norton D. (1992); plantean que el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías como el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifican procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

- El BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna, 1999).

En conclusión se puede manifestar que el cuadro de mando integral o BSC es una herramienta de gestión que constituye un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de las entidades sobre su desempeño global.

2.2.1.1. Objetivos Representativos de un Balanced Scorecard

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

2.2.1.2. Tipos de Cuadro de Mando Integral

- **CMI Operativo:** Son útiles para la gestión del cambio en periodos breves de tiempo como: innovaciones en la organización.
- **CMI Estratégico:** define los objetivos básicos de la organización con relación a la misión y visión a largo plazo.
- **CMI Departamental:** específicos para un área de la organización como en la financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- **CMI Organizativo:** se define según los niveles de responsabilidad.

2.2.1.3. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento en el caso de que no estén

las cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

Perspectiva Financiera

¿Cómo nos vemos ante los accionistas? es la pregunta que responde esta perspectiva, es el resultado de acciones operacionales que le ayuda a la empresa a incrementar el retorno sobre la inversión, por sí sola no garantiza el éxito financiero porque para eso se necesitan tomar en cuenta todas las perspectivas de modo que en esta perspectiva se elaboran indicadores de salud financiera de la empresa.

Además es la que incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de las organizaciones con ánimo de lucro que crea valor para la sociedad.

Perspectiva Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de clientes, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera, puesto que la satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa u organización les plantee que cubre el espectro de las expectativas compuesto por el precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

Define la propuesta de valor para los clientes objetivo; esta propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingreso de los objetivos financieros de la entidad; también ayudará a que las empresas determinen sus indicadores claves sobre los clientes- satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes a cargo de las unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva de clientes de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, traducir la estrategia y la visión de la organización en objetivos específicos basados en el mercado y los clientes seleccionados, los cuales pueden ser comunicados a toda la organización.

El análisis de la perspectiva clientes es de suma importancia ya que se convierte en la base sobre la que se desarrolla una planificación estratégica que acumula información respecto a los nuevos requerimientos de los clientes internos y externos, además podemos encontrar las áreas de ventas, atención al cliente y marketing.

Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva ataca ¿Qué procesos internos debemos mejorar? principalmente enfocando en los procesos clave del negocio que tiene mayor impacto con el cliente, los factores que afectan son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad; en esta perspectiva se muestran métricas sobre el ciclo de vida, calidad, productividad y costo con aquellos que están encargados de los procesos internos que deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados.

Cabe mencionar que la perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes que es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa ya que esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

La organización puede seguir mejorando para crear valor en el futuro para lo cual incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, entre otros.

Representa el pilar donde se sustenta el CMI y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de las empresas cabe mencionar que muchas de las veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Para tener un buen Balanced Scorecard, el modelo de negocio es crítico ya que cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia; además la organización de los diferentes campos del negocio en perspectivas favorecen la comunicación, y las cuatro perspectivas tradicionales ofrecen una estructura intuitiva, pero la prioridad está en que el mensaje y la información lleguen a las personas de la empresa.

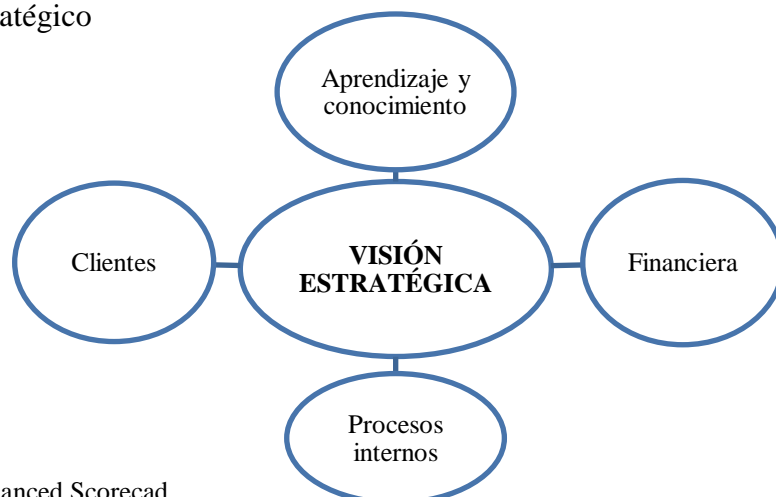
Al mismo tiempo el Balanced Scorecard beneficia a la empresa durante el proceso de diseño como en el día a día.

2.2.1.4. Mapa Estratégico

Es el que se presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Por ende hace referencia al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales que nos ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas que son aquellas dimensiones críticas claves en la entidad.

Gráfico 3. Mapa estratégico



Fuente: Perspectivas Balanced Scorecard
Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del Balanced Scorecard inicia con la definición de la visión, misión y valores de la entidad y a partir de ello se desarrolla la estrategia que se representa a través del mapa estratégico.

2.2.1.5. Relación entre las Perspectivas

Existe una relación de causa y efecto entre las perspectivas.

Por ejemplo, una buena ejecución en los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento generalmente impulsará mejoras en la Perspectiva Interna de procesos, lo cual mejorará la percepción de la Compañía por parte de los Clientes, lo que finalmente conducirá a una mejora en los resultados Financieros.

La perspectiva financiera es todavía la perspectiva a largo plazo más importante para una entidad con ánimo de lucro, pero esto no significa que sea ahí donde la empresa deba enfocar sus métricas/indicadores.

2.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual se dan cuenta.

Características de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas. Además que los resultados y análisis permitan tomar decisiones correctas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo para lo cual se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Elementos de los indicadores de gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición.-** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- **El Objetivo.-** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado que indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora como maximizar, minimizar, eliminar, entre otros. Inclusive permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia.-** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia: Valor histórico, valor estándar, valor teórico, valor de requerimiento de los usuarios, valor de la competencia, valor por política corporativa.

- **La Responsabilidad.-** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- **Los Puntos de Medición.-** Es la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.
- **La Periodicidad.-** Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones.-** El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

2.3.1. Indicadores

Indicadores de Economía: Es la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Tabla 1. Indicador de economía

INDICADOR
Aumento de costos por errores en contratos. (Procesos)
Ahorros realizados en contratos
Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de cooperación o alianzas estratégicas con otros sectores.

Fuente: Adoptado de indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2015.

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Indicadores de Eficacia.- Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad al igual que la cantidad.

Tabla 2. Indicador de eficacia

INDICADOR
Número de desempleados capacitados/ total de desempleados inscritos en Sistema de Reversión Laboral
Porcentaje de alumnos que se emplean después de finalizar los cursos de capacitación.
Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios
Conflictos colectivos solucionados/ conflictos colectivos planteados.

Fuente: Adoptado de indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2015.

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Indicadores de Eficiencia.- Se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Tabla 3. Indicador de eficiencia

INDICADOR
Costo de un servicio en relación al número de usuarios.
Costo por tonelada de basura recogida.
Costo de la recogida de basura por usuario.
Costo por kilómetro de carretera construido.
Costo de la inspección por número de visitas efectuadas.

Fuente: Adoptado de indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2015.

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Indicadores de Efectividad.- Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Tabla 4. Indicador de efectividad

INDICADOR
Nivel de satisfacción del usuario durante un periodo determinado.
% Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado
% disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado

Fuente: Elaboración propia DAFP (Actualización 2012)

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Indicadores de Calidad.- Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas son quienes pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa. La capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

Tabla 5. Indicador de calidad

INDICADOR
% Respuestas a los usuarios antes del cumplimiento de los términos de ley.
% Contratos revisados y aprobados en los términos establecidos, respecto del total de contratos en trámite.
% Autorizaciones medicas especiales en menor tiempo al límite establecido.

Fuente: Elaboración propia DAFP (Actualización 2012)

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Indicadores Ambientales.- A nivel mundial en los últimos años se viene avanzado de manera considerable en la agenda ambiental y el desarrollo sostenible.


El desarrollo sostenible expresa dos ideas muy claras: el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones).

Indicadores:

- El uso eficiente de materiales, insumos, agua, y energía.
- La reducción de los costos, mediante la reducción del consumo.
- La reducción de los residuos y las emisiones, mediante la separación de residuos
- La planeación en el uso de vehículos para desplazamiento de funcionarios.

Tabla 6. Modelo de ficha de indicador

1. Objetivo Estratégico	
2. Criterio de Medida	
3. Indicador	
4. Descripción	
5. Definición o Fórmula	

6. Estándares	
	Peligro
	Normal
	Excelente
7. Unidad de medida	
8. Frecuencia	
9. Hipótesis	
10. Fuente de Datos	
11. Objetivo a corto plazo	
12. Objetivo a largo plazo	
13. Responsable	

Fuente: Fichas de indicadores

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

BALANCED SCORECARD

Tabla 7. Modelo de planilla de una perspectiva

PERSPECTIVA									
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Estándar			Unidad de Medida	Período de Análisis	Iniciativas o Actividades	Responsable
			Peligro	Normal	Excelente				

Fuente: Balanced Scorecard modelos de planillas

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

2.4. RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Para el establecimiento de una empresa es imprescindible hacer un proyecto para establecer una estructura adecuada en la cual los recursos cumplen un papel fundamental para la ejecución de las actividades de la empresa. La buena utilización de esos recursos garantiza el buen funcionamiento de la empresa.

RECURSO FINANCIERO.

Los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: Efectivo, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones y en general, a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos.

Para el funcionamiento de la empresa se necesita:

- Adquirir activos fijos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, etc.
- Cancelar materias primas, combustibles y energía indispensables en el proceso de producción.
- Pagar sueldos, salarios y prestaciones a sus empleados.
- Cancelar alquileres, servicios públicos, impuestos, reparaciones, servicios de mantenimiento, etc.
- Financiar los créditos otorgados a sus clientes o usuarios.

El dinero que requiere la empresa para iniciar sus operaciones o ampliar su capacidad de producción, puede provenir de fuentes variadas entre las cuales citamos:

- Patrimonio personal del dueño de la empresa.
- Aportes personales de varios individuos o familias que se asocian para constituir o ampliar la empresa.
- Emisión de acciones por parte de la empresa para ofrecerlas al público, las cuales se negocian a través de una bolsa de valores, la empresa efectúa sus operaciones independientemente de las actividades de los propietarios de las acciones.

- Aportes procedentes del Estado, Departamentos o Municipios, estas entidades se asocian con particulares para constituir o refinanciar la empresa, o facilitan los fondos en calidad de préstamo.
- Suscripción de acciones a favor de una empresa cooperativa, efectuada por socios de la misma.
- Préstamos recibidos de entidades financieras, organismos del Estado o personas naturales.

Para el funcionamiento normal de la empresa es necesario asignar los recursos financieros indispensables para la actividad productiva, para el pago de sus obligaciones como (salarios, impuestos, servicios, entre otros), por lo que debe recibir los ingresos necesarios que satisfagan esto y además produzcan la utilidad esperada.

La empresa se crea con el fin de obtener la mayor utilidad al capital invertido, si la empresa produce perjuicios o no produce la utilidad mínima lleva a la venta o liquidación de la misma.

También se habla de liquidez que es la capacidad de convertir activos a efectivo y a la disponibilidad de fondos para satisfacer sus necesidades.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

La administración de una empresa implica la coordinación e integración de todos los recursos para lograr los objetivos propuestos, y su estudio se fundamenta en las funciones básicas que desempeña un administrador:

- Planeación.
- Organización
- Dirección
- Control

Planeación:

Al planear definimos de antemano:

- Qué hacer.

- Cómo hacerlo.
- Cuándo hacerlo.
- Quién lo va a hacer.
- Con qué recursos se cuenta para ello.

La planeación se basa en la fijación de un estado futuro deseable y cuenta con la influencia del medio ambiente y con la actuación de un grupo de personas que pueden contribuir a alcanzar ese estado.

Los planes de una empresa incluyen todos sus recursos:

- Planeación de recursos humanos.
- Planeación de recursos financieros.
- Planeación de recursos materiales.
- Planeación de recursos tecnológicos.

Organización:

Para alcanzar los objetivos empresariales se debe crear y desarrollar una estructura formal que facilite la coordinación e integración entre los recursos de la empresa; se deben establecer las condiciones adecuadas para facilitar a las personas la realización de su trabajo.

La organización facilita la complementariedad a través de la integración de habilidades, para así poder lograr parte de un grupo de objetivos que individualmente no se podrían conseguir.

El proceso de organización tiene como punto de partida el análisis de tres elementos básicos:

- La clase de trabajo o actividad a desarrollar.
- El personal requerido para realizar ese trabajo.

- Los elementos físicos o materiales que se necesitan.

Dirección:

Esta función está relacionada con la forma en que los objetivos de la empresa van a ser alcanzados mediante la ejecución de actividades por parte de personal que la integra.

El éxito en la dirección también está determinado por la capacidad del administrador para orientar, guiar, aconsejar y motivar a sus empleados a cumplir con las respectivas funciones asignadas de la manera más eficiente.

Control:

Busca asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa estén de acuerdo con los planes trazados, que los resultados que se vayan obteniendo estén de acuerdo con los proyectados, y que, en caso de presentarse desviaciones, se puedan adoptar oportunamente las acciones correctivas que sean pertinentes.

2.5. MEDIDAS PARA OPTIMIZAR

Optimización de recursos empresariales

La optimización de recursos empresariales se refiere a la utilización de los bienes de una forma efectiva para conseguir lo que se requiere.

En el entorno empresarial se consideran los siguientes recursos; además de los recursos humanos se encuentran:

Optimizar en áreas diferentes

Optimizar es realizar una mejor gestión de recursos en función del objetivo.

Optimizar en administración

La optimización está enfocada en mejorar los procesos de trabajo, aumentar el rendimiento y la productividad. También se puede optimizar la administración automatizada en una empresa para minimizar el tráfico de red que causan estas actividades.

Optimizar en economía

La optimización en esta área se refiere al proceso mediante el cual el ser humano tiende a buscar la forma de obtener el mayor rendimiento posible empleando la mínima cantidad de recursos, o reduciendo costos. En el ámbito económico, también es un proceso mediante el cual el ser humano tiende siempre a buscar la manera de obtener el mayor rendimiento posible empleando la mínima cantidad de recursos, o reduciendo costos que puedan calificarse de innecesarios. En este sentido, para que algo sea rentable, siempre se tiende a buscar la forma de optimizar los recursos de que se dispone para, además, asegurar la sustentabilidad de la actividad económica.

Optimizar en Informática

En el ambiente de la informática y la tecnología, la optimización es el proceso en el cual se mejora la eficiencia y la rapidez con respecto al funcionamiento de un sistema informático.

Optimizar en Matemáticas

Es la operación en el que se establece cuál, de entre un conjunto de elementos, es el mejor disponible.

Optimización de recursos financieros

La optimización de los recursos se basa principalmente en lograr objetivos financieros que estén orientados a brindar seguridad económica en el momento, pero también en el futuro.

2.6. IDEA A DEFENDER

El diseño de Balanced Scorecard permitirá la optimización de los recursos administrativos y financieros.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD

Esta investigación se fundamentó en un estudio descriptivo, en base a la recolección de datos versus una teoría que permitió el diseño del BALANCED SCORECARD en busca de la optimización de los recursos administrativos y financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa para mejorar la toma de decisiones en el mismo.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- De campo: el proceso investigativo fue ejecutado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa.
- Documental y bibliográfica: Se realizó una recopilación de información teórica bibliográfica sobre el tema investigado, además de documentos otorgados por la entidad, para ejecutar el análisis situacional como también de los estados financieros para su respectivo análisis.
- Descriptiva: Se llegó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las investigadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa.

En la investigación se dará a conocer con datos reales la situación en la que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Método Inductivo.

Se aplicó un proceso analítico sintético, estudiando aspectos particulares de la situación y procesos que se realizan dentro del GAD Parroquial de Atahualpa. Para ello se realizaron encuestas, entrevistas y la observación directa de las actividades desarrolladas en la entidad.

3.3.2 Método Deductivo.

Es indispensable partir de lo general a lo particular, al escoger la información necesaria sobre los procedimientos para llevar a cabo una evaluación situacional del GAD, así como también obtener información de manera global de la estructura, las políticas y procedimientos utilizados en la entidad pública.

3.3.3 Observación

Esta técnica se utilizó para observar de manera objetiva el desempeño de los funcionarios a fin de identificar como se realizan las actividades en la entidad, para su posterior análisis.

3.3.4 Cuaderno de notas

Se utilizó para la recopilación de datos importantes que surgieron durante el tiempo de la investigación.

3.3.5 Entrevista y Encuestas

Con la entrevista se obtuvieron datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir, ya que vienen de la población y personal más entendido en la materia, en este caso se considerará a la muestra representativa de la población.

3.3.6 Instrumentos

Son aquellos que permiten obtener información real y útil para el desarrollo de la investigación los mismos son:

- Ficha de observación
- Guía de entrevista
- Cuestionario

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída. (PAREDES, 2011)

La población total de la parroquia Atahualpa es de 10621 habitantes según datos estadísticos publicados por el diario la Hora de la ciudad de Ambato en el mes de noviembre.

Fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra:

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población que generalmente cuando no se tiene valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58; valor que queda a criterio del investigador.

e= límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = \frac{10261(0,5)^2(1,96)^2}{(10261 - 1)(0,09)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{9854,66}{84,07}$$

$$n = 117.22 \text{ Encuestas}$$

De acuerdo a la fórmula nos indica que debemos buscar la información, encuestando a 117 personas que habitan en la parroquia de Atahualpa. Para ello las encuestas se han realizado de acuerdo a las cuatro expectativas del Balanced Scorecard.

3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.

- Perspectiva del cliente basada en la satisfacción de los habitantes de la parroquia.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA ATAHUALPA

1. ¿Conoce usted que servicios brinda el GAD Parroquial de Atahualpa? Escoja una opción.

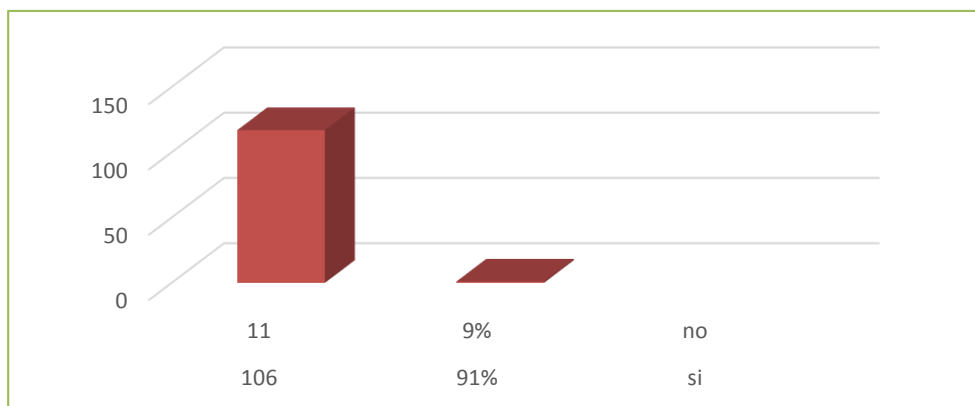
Tabla 8. Servicios del GAD Parroquial de Atahualpa

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
SI	106	91%
NO	11	9%
TOTAL ENCUESTAS	117	100%

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Gráfico 4. Servicios del GAD Parroquia Atahualpa



Fuente: Datos tabla 8

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos arrojados de las encuestas realizadas a los habitantes de la parroquia Atahualpa se pudo determinar que el 91% conocen todos los servicios que brinda y la vez están conformes con las labores que realiza el GAD Parroquial de Atahualpa, mientras que el 9% no conocen debido a que no han tenido la oportunidad que realizar algún tipo de trámite en el mismo.

2. ¿Cómo califica el servicio que brinda el GAD Parroquial de Atahualpa? Escoja una opción.

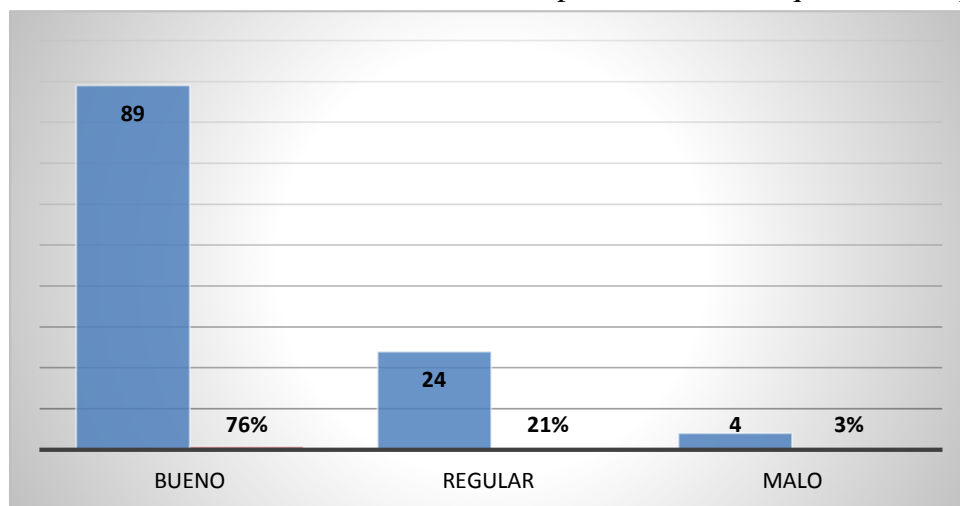
Tabla 9. Calificación de servicios brindados por el GAD Parroquial Atahualpa.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
Bueno	89	76%
Regular	24	21%
Malo	4	3%
TOTAL ENCUESTAS	117	100%

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Gráfico 5. Calificación de servicios brindados por el GAD Parroquial Atahualpa



Fuente: Datos tabla 9

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

El 76% de los habitantes califica que es bueno el servicio que brinda el GAD Parroquial de Atahualpa lo cual indica que realiza actividades acorde a las necesidades de la parroquia siempre velando por su bienestar; un 21% afirma que es regular el servicio debido a que pocos proyectos no se han llevado a cabo y el 3% califica que es malo porque no está satisfecho con los servicios ya que no tienen conocimiento de lo que realiza a los cuales hay que ponerles más atención.

3. De las opciones presentadas, elija la que considere que debe mejorarse en la administración actual del GAD Parroquial de Atahualpa.

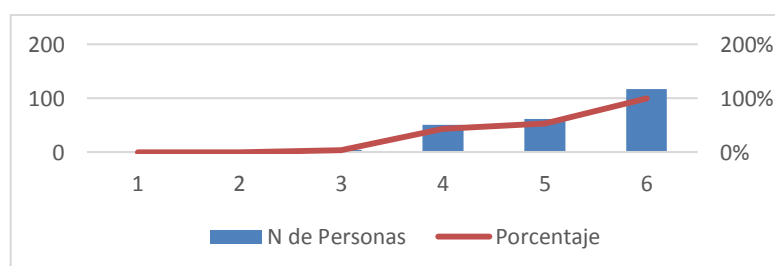
Tabla 10. Aspectos a mejorar en la administración del GAD Parroquial Atahualpa.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia	0	0%
Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.	0	0%
Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.	4	3%
Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.	51	44%
Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos	62	53%
TOTAL ENCUESTAS	117	100%

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Gráfico 6. Aspectos a mejorar en la administración del GAD Parroquial de Atahualpa.



Fuente: Datos tabla 10

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

Los puntos en los que debe mejorar la administración es en vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos con un 53%; el 44% en promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base y con ello evitar que sigan existiendo desigualdades dentro de la parroquia y un 3% 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.

4. Evalué el desempeño del personal del GAD parroquial de Atahualpa.

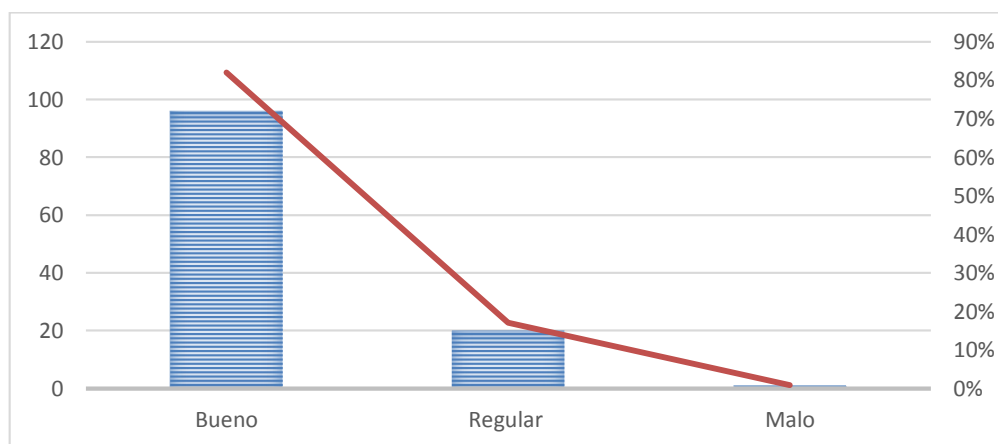
Tabla 11. Desempeño del personal del GAD Parroquial de Atahualpa.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
Bueno	96	82%
Regular	20	17%
Malo	1	1%
TOTAL ENCUESTAS	117	100%

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Gráfico 7. Desempeño del personal GAD Parroquial de Atahualpa.



Fuente: Datos tabla 11

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

El 82% de los encuestados mencionan que el desempeño del personal es bueno lo que muestra sus valores para mantener una buena atención a la ciudadanía y que cumplen adecuadamente con sus labores; un 17% dice que es regular y el 1% califica como malo por alguna razón que no se ha podido ayudar en lo que requieran.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La encuesta se realizó a:

- Área de servicio Auxiliares:

Sr. Cristóbal Vascones

Sr. Marcelo López

- Secretario Tesorero

Ing. Santiago Lozada

- Unidad técnica

Ing. Marcia Vásquez

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS TRABAJADORES DE LA ENTIDAD

1) ¿Cuándo realizan bien su trabajo la empresa lo reconoce? Escoja una opción.

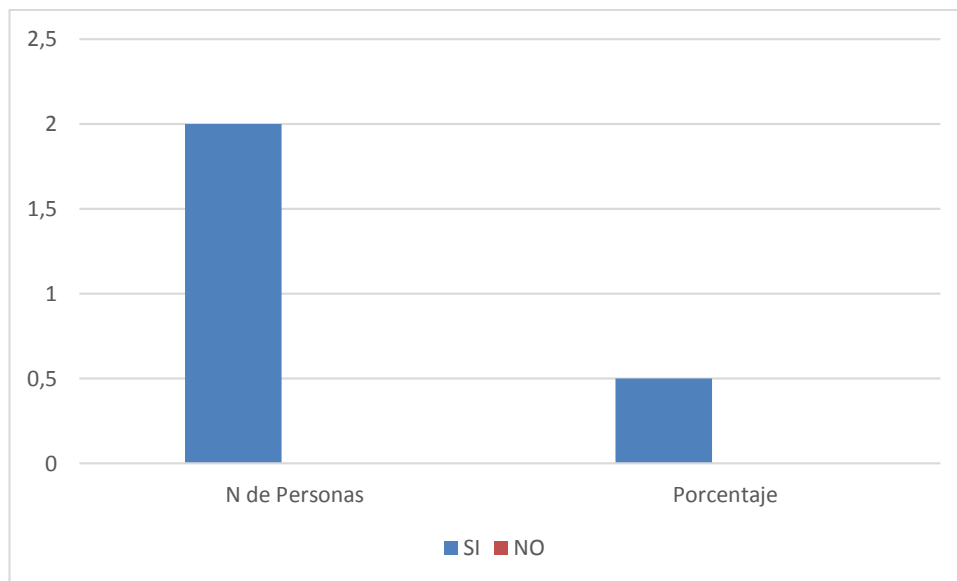
Tabla 12. Reconocimiento a los trabajadores.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL ENCUESTAS	4	100%

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Gráfico 8. Reconocimiento a los trabajadores



Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

Los 4 trabajadores equivalentes al 100% de las encuestas reportan que si reciben reconocimientos por realizar bien su trabajo el GAD los reconoce y esto los incentiva a desarrollar mejor su labor.

2) ¿Ustedes participan en la toma de decisiones del GAD Parroquial Atahualpa?

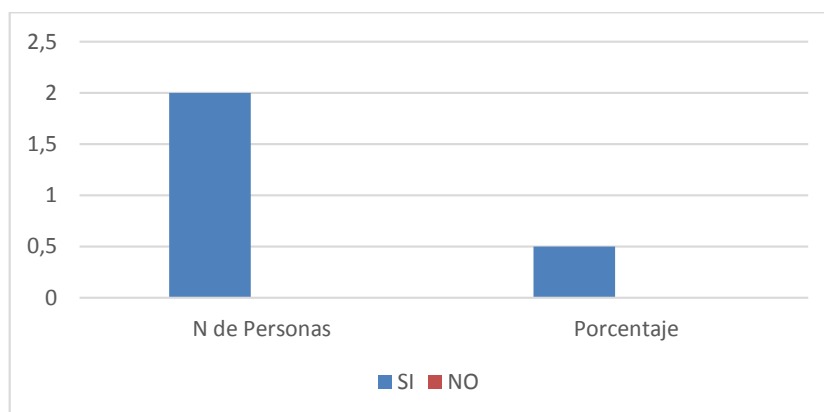
Tabla 13. Participación de empleos en toma de decisiones.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL ENCUESTAS	4	100%

Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Gráfico 9. Participación de empleados en toma de decisiones.



Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

El 75% de los encuestados indican que no son participes de la toma de decisiones del GAD Atahualpa ya que ellos no son parte de la elección popular de tal forma que la toma de decisiones es realizada por parte del presidente y vocales, y el 25% indica que si participa.

3) ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa? Escoja una opción.

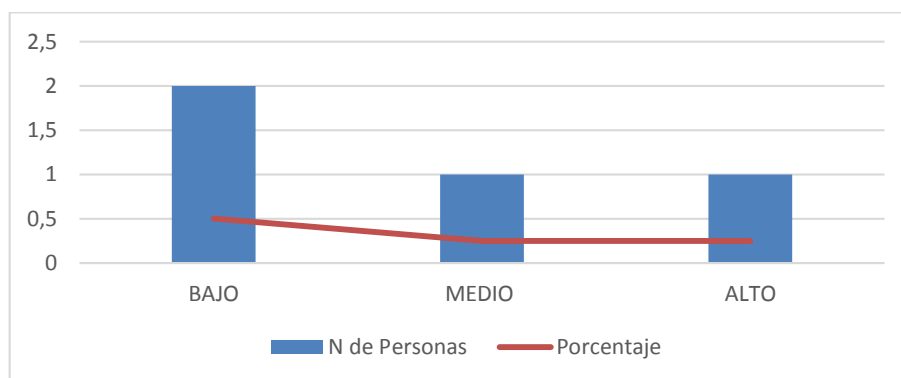
Tabla 14. Nivel de capacitación del GAD Parroquial Atahualpa.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
BAJO	2	50%
MEDIO	1	25%
ALTO	1	25%
TOTAL ENCUESTAS	4	100%

Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Gráfico 10. Nivel de capacitación del GAD Parroquial Atahualpa.



Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

El 50% de los encuestados menciona que su nivel de capacitación es bajo y no cuentan con la suficiente preparación para la realización de su trabajo; el 25% de los encuestados dice que su nivel de capacitación es medio por la falta de conocimientos y el otro 25% dice que el nivel de capacitación es alto.

4) ¿El GAD Parroquial de Atahualpa cuenta con los instrumentos informáticos necesarios para la realización de las actividades?

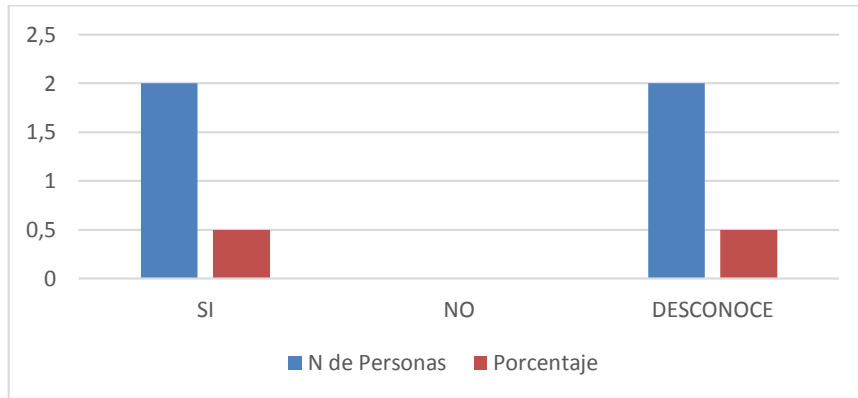
Tabla 15. Sistemas Informáticos del GAD Parroquial de Atahualpa.

Alternativas	N de Personas	Porcentaje
Si	2	50%
No	0	0%
Desconoce	2	50%
TOTAL ENCUESTAS	4	100%

Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Gráfico 11. Nivel de capacitación del GAD Parroquial Atahualpa.



Fuente: Datos tabla 12

Elaborado por: Susana Toinga; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS

El 50% de los encuestados dicen que el GAD Parroquial de Atahualpa si cuenta con los sistemas informáticos para desarrollar sus actividades diarias mientras que el 50% restante desconoce de los sistemas ya que su trabajo es de campo.

3.2. INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA

La entrevista se realizó únicamente al señor presidente y 3 vocales del GAD Parroquial Atahualpa de la cual pudimos obtener los siguientes resultados.

PREGUNTA 1. ¿Cree usted que el equipo de trabajo está completo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa?

Del 100% de las personas entrevistadas el 75% manifiesta que el grupo de trabajo del GAD Parroquial de Atahualpa no está completo ya que siempre hace falta recurso humano para un mejor desempeño dentro de la entidad, pero que por falta de partidas presupuestarias no es posible la contratación de varias personas.

PREGUNTA 2. ¿Los procesos que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa son los adecuados o necesitan redefinirse?

El 100% de los entrevistados están de acuerdo que los procesos deberían ser redefinidos por ejemplo en la realización de proyectos por que los procesos no son claros para su desarrollo y se realizan de forma empírica.

PREGUNTA 3. ¿Se necesita más fondos para la elaboración de proyectos?

EL 100% de los funcionarios concuerdan que hace falta recursos económicos para la realización de proyectos de alcantarillado, agua potable y viabilidad los cuales fomentarían una mejor calidad de vida para los habitantes de la Parroquia Atahualpa.

PREGUNTA 4. ¿Qué servicios presta el GAD Parroquial de Atahualpa?

EL GAD Parroquial de Atahualpa es la entidad que administra los fondos de la parroquia Atahualpa, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) es el reglamento en el cual se indica las competencias que se deben realizar.

PREGUNTA 5. ¿EL GAD Parroquial de Atahualpa cuenta con una herramienta que pueda medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

El GAD Parroquial no cuenta con una herramienta informática que permita medir el grado de satisfacción, pero lo hacen de acuerdo a obras ya ejecutadas realizando un seguimiento de la satisfacción de la población beneficiada, además que el GAD prioriza obras de acuerdo a los asentamientos poblacionales.

PREGUNTA 6. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa?

El 50% de las entrevistas concuerdan que el recurso humano se encuentra capacitado permanentemente por instituciones como CONAGOPARE, el GAD Municipalidad De Ambato, Consejo de Participación Ciudadana y otras instituciones colaboradoras con el GAD, el otro 50% dice que las capacitaciones no son frecuentes y que en muchos casos no cumplen con los estándares que la parroquia lo amerita.

PREGUNTA 7. ¿Cómo se miden los resultados del GAD Parroquial de Atahualpa?

El 100% de los entrevistados concuerdan que los resultados se miden de acuerdo a los proyectos ejecutados y que se los comparan con los proyectos propuestos en presupuesto participativo, en el POA y en la priorización de obras.

PREGUNTA 8. ¿Cómo es el clima laboral interno del GAD Parroquial de Atahualpa?

El 100% de los entrevistados concuerdan que el ambiente de trabajo es amigable y que el equipo del GAD Parroquial de Atahualpa trabaja en beneficio de la comunidad Atahualpense.

ENTREVISTA – SECRETARIO TESORERO

PREGUNTA 1. ¿Cuál es su capacidad y experiencia para la administración de procesos tanto productivos como financieros, que puedan mejorar la eficiencia de las actividades realizadas en el GAD Parroquial Atahualpa?

Una experiencia muy buena en el transcurso de la realización de cada una de las actividades, en lo que se refiere al manejo de los recursos que son destinados para el bienestar de la parroquia para los cuales he tenido que administrarlos con eficiencia para que los mismos no sean malgastados.

PREGUNTA 2. ¿Cómo demostraría usted que es eficiente en el manejo contable y financiero en el ámbito económico en particular en el sector público?

A través de los estados financieros y las auditorías realizadas por la Contraloría General del Estado y de los órganos reguladores del sector público.

PREGUNTA 3. ¿Es importante darle a la relación con el cliente un aspecto personal?

Por supuesto, eso dará mayor confianza y credibilidad con los habitantes de la parroquia puesto que esto reflejara mi aspecto personal y destaca mi forma de comunicarme las personas.

PREGUNTA 4. ¿Cuál es su experiencia realizando o dirigiendo la realización de planillas de pago, ingresos o egresos en el GAD Parroquial Atahualpa?

Tengo una experiencia laboral de 8 años ya que llevo laborando en esta empresa mucho tiempo además que realizó asesorías contables a empresa privadas.

PREGUNTA 5. ¿El GAD Parroquial de Atahualpa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma de acciones correctivas para controlar desviaciones?

Como resolución de la Junta parroquial se acordó en realizar sesiones mensuales en las cuales los vocales y el Sr. Presidente presentan sus informes mensuales de actividades y se toma en consideración temas acerca de correcciones y toma de decisiones a favor de la comunidad.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE ATAHUALPA, PERÍODO 2015-2018

4.2. ANTECEDENTES DEL GAD

El GAD Parroquial de Atahualpa fue registrado como tal el viernes 27 de octubre del 2000 según registro N° 193 en el cual el Art. 3 dice que “La junta parroquial rural será persona jurídica de derecho público, con atribuciones y limitaciones establecidos en la Constitución y demás leyes vigentes, con autonomía administrativa, económica y financiera para el cumplimiento de sus objetivos”

4.3. SÍMBOLOS DEL GAD PARROQUIAL ATAHUALPA

Figura 1. Fotografía GAD Parroquial Atahualpa



Figura 2. Escudo GAD Parroquial Atahualpa



Figura 3. Bandera GAD Parroquial Atahualpa.



Figura 4. Logo Institucional GAD Parroquial Atahualpa.



Figura 5. Huella Turística Parroquia Atahualpa.



4.4.LA EMPRESA

4.4.1. Filosofía Corporativa

El compromiso primordial de los miembros del GAD Parroquial de Atahualpa Presidente y Vocales; es el de trabajar mancomunadamente entre los diversos actores de nuestra sociedad, que están inmersos en el desarrollo de nuestra Parroquia, en este sentido, lo primordial es trabajar de manera organizada proporcionando transparencia a los habitantes de la parroquia quienes fueron los que confiaron en nosotros para hacer que Atahualpa sea reconocida a nivel nacional.

4.4.2. Misión

La misión en términos generales es la formulación de los propósitos de su entidad, y por ser tan importante para crear compromisos e inducir comportamientos en su organización, contamos con que ya la posea y este sea un espacio para plasmarla.



El GAD Parroquial de Atahualpa cumpliendo con lo que señala la Ley, coadyuvando en unidad con la población a su desarrollo social, económico y con un territorio ordenado.

4.4.3. Visión

Visión social empresarial es el compromiso que tienen las entidades de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general.

Las entidades han de tener una visión empresarial, pero también una visión social para optimizar sus resultados en un entorno determinado. Por lo tanto la Visión Social Empresarial para efectos de este estudio se tomará como la responsabilidad social de las entidades de envío de correspondencia.



Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupaciones y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.

4.4.4. Información general

DIRECCIÓN:

Av. 22 de enero y Manteña esquina- casa del pueblo 2º piso – frente al parque central.

Figura 6. Ubicación GAD Parroquial Atahualpa



TELÉFONO:

032451817 – 0987505735

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:

gadpra@atahualpambato.gob.ec

RUC:

1865015510001

REPRESENTANTE LEGAL:

Ing. Patricio Mayorga

JUNTA PARROQUIAL:

Presidente: Ing. Patricio Mayorga

Vicepresidenta: Lcda. Evelin Garcés

Vocal: Sr. Marcelo López

Vocal: Sr. Oswaldo Lozada

Vocal: Sr. Luis Martínez

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Secretario-Contador: Ing. Santiago Lozada

Auxiliar de Servicios Generales- Sr. Wilson López Laguna

Auxiliar de Servicios Generales- Sr. Cristóbal Vascones

ASISTENCIA Y FACILITACIÓN TÉCNICA

Coordinación Técnica: Ing. Marcía Vázquez

4.4.5. Valores institucionales

Compromiso.- El carisma del empleo y de los servicios profesionales conjuntamente con sus valores brindará un producto y servicio de calidad y calidez.

Transparencia: En las acciones y tareas realizadas, y en el manejo económico del presupuesto asignado por el gobierno nacional.

Solidaridad: Brindar el apoyo necesario para las personas de la comunidad considerando que la solidaridad no es una opción sino más bien una obligación por parte de todos los integrantes de la organización a través de la adhesión circunstancial a causas impulsadas para el apoyo de los habitantes de la parroquia.

Inclusión: La no discriminación étnica racial entre los miembros de la organización y los miembros de la comunidad a la que servimos, buscando incorporar a toda la sociedad en los proyectos institucionales.

Responsabilidad. Responsabilidad en cada uno de los actos y acciones según la asignación de funciones y sobre las ocasionadas por los miembros de la organización y las obras que se están implantando y necesitan ser ejecutadas o estudiadas.

Respeto a las personas.- Las actividades de las entidades inspiran el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquirida.

Honestidad.- La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la entidad será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos, actividades y servicio, en la gestión administrativa y las relaciones humanas.

Puntualidad.- Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la entidad es la cualidad con que debe contar la organización para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

4.4.6. Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales

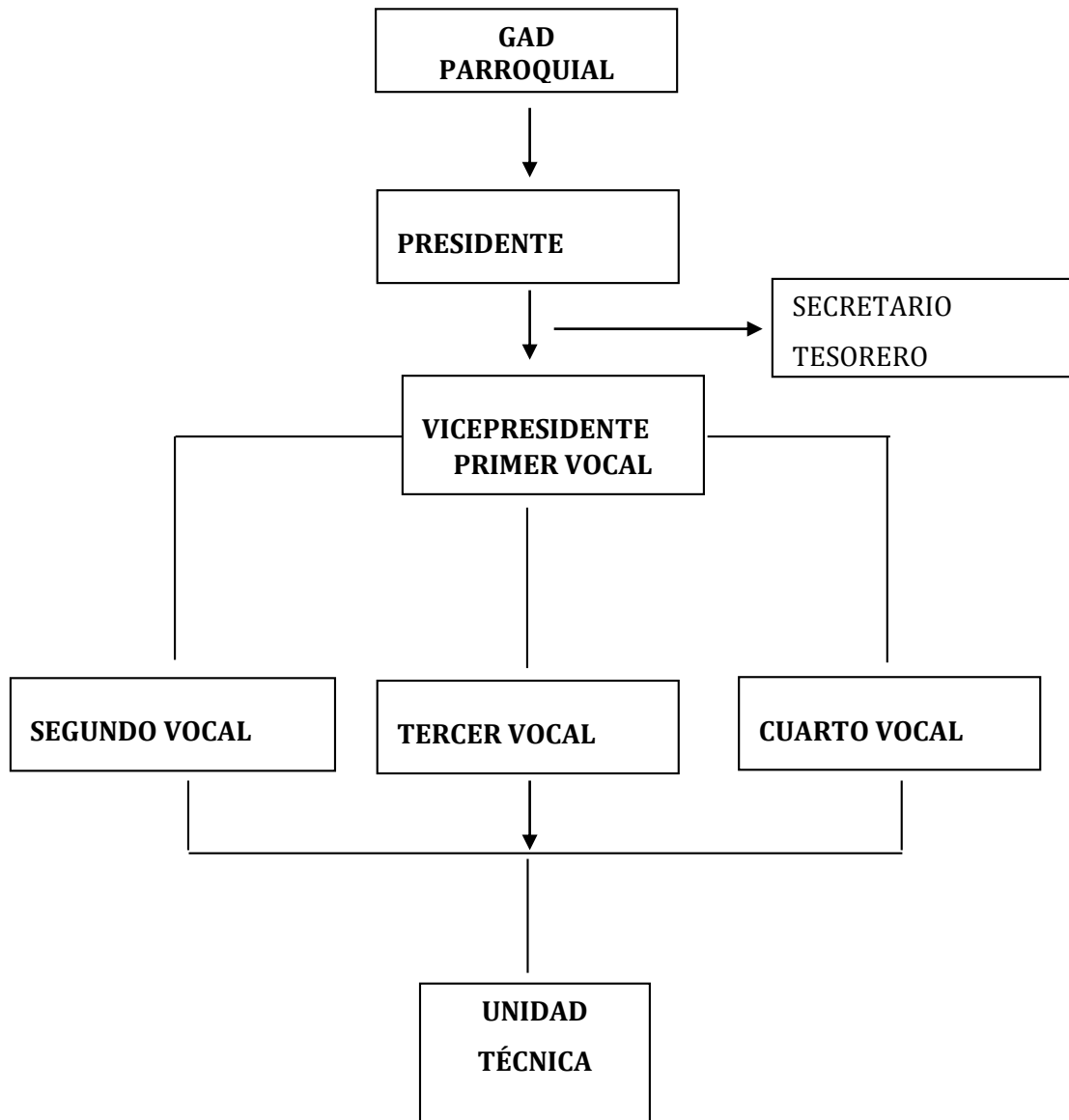
La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente, el artículo 238 destaca que constituyen gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los consejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales. Posteriormente, el capítulo tercero desde el artículo 251 hasta el artículo 274 trata lo relacionado a los GAD, incluyendo sus competencias, las cuales las define como las siguientes:

Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.

- Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
- Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
- Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
- Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
- Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos. (GUÍA OSC, 2013)

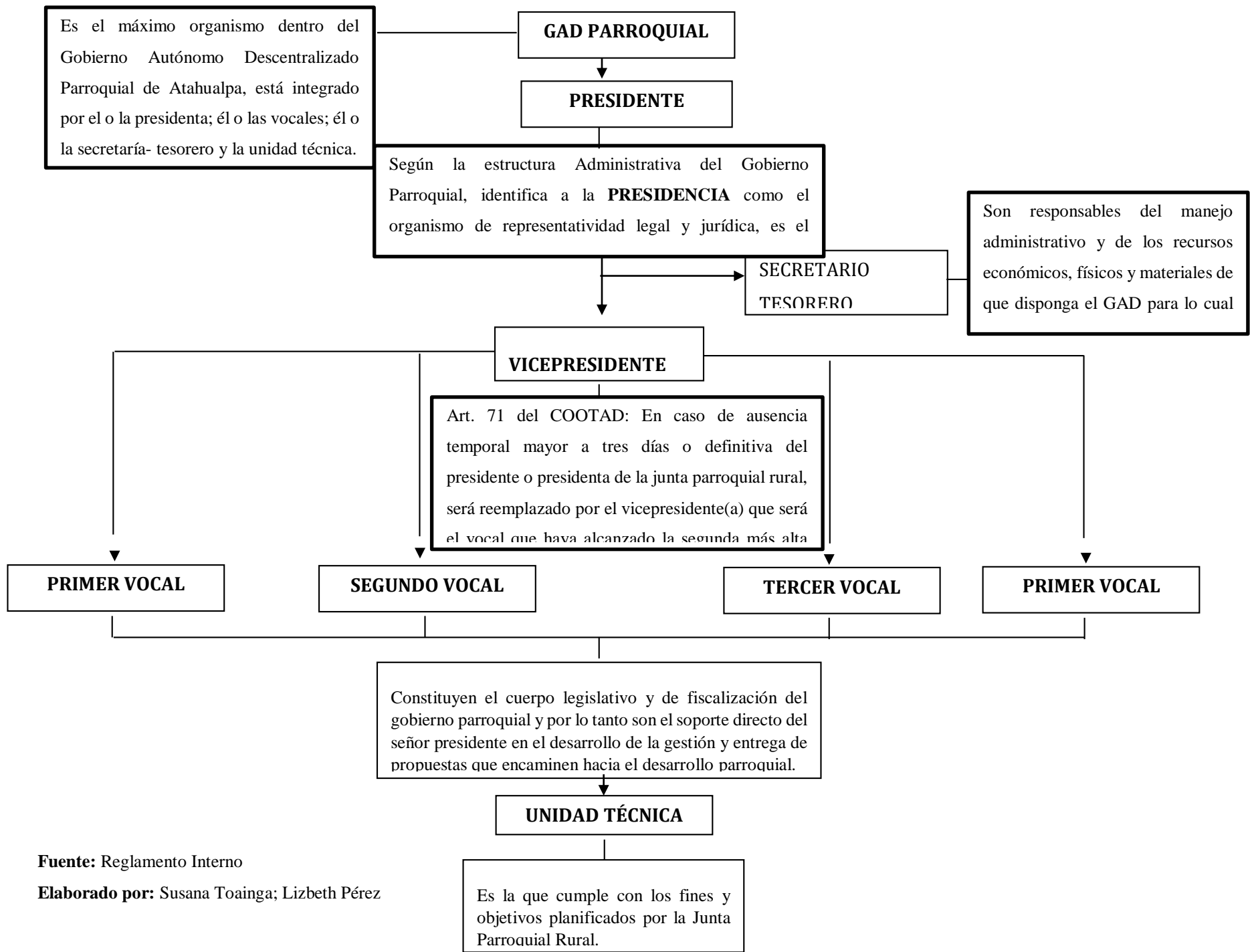
4.4.7. Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



Fuente: Reglamento Interno

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez



Fuente: Reglamento Interno

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.4. SITUACIÓN FINANCIERA DEL GAD PARROQUIA ATAHUALPA.

4.4.1. Estado de flujo del efectivo

Tabla 8. Estado de Flujo del Efectivo 2015

GAD PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA		
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO		
CUENTAS	Al	AÑO VIGENTE
	DENOMINACIÓN	
	FUENTES CORRIENTES	88.121,14
11318	Transferencias y Donaciones Corrientes	88.009,09
11319	Otros Ingresos	112,05
	USOS CORRIENTES	86.343,76
21351	Gastos en Personal	71.446,52
21353	Bienes y Servicios de Consumo	7.622,38
21356	Gastos Financieros	3.013,66
21357	Otros Gastos Corrientes	506,86
21358	Transferencias y Donaciones Corrientes	3.754,34
	SUPERÁVIT O DÉFICIT CORRIENTE	1.777,38
	FUENTES DE CAPITAL	226.337,55
11328	Transferencias y Donaciones de Capital	226.337,55
	USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL	145.870,32
21371	Gastos en Personal para Inversión	31.169,95
21373	Bienes y Servicios para Inversión	36.911,51
21375	Obras Públicas	55.203,81
21378	Transferencias y Donaciones para Inversión	5.867,28
21384	Activos de Larga Duración	16.717,77

4.4.2. Estado de situación financiera

Tabla 9. Estado de situación financiera

GAD PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
Al		
CUENTAS	DENOMINACIÓN	AÑO VIGENTE
113	Cuentas por Cobrar	51.910,46
11318	Cuentas Por Cobrar Transferencias y Donaciones Ctes.	15.573,14
11328	Cuentas. Por Cobrar Transferencia. y donaciones de capital	36.337,32
ACTIVO		599.277,01
CORRIENTE		213.756,94
111	Disponibilidades	160.472,97
11103	Banco Central del Ecuador Moneda de Curso Legal	154.827,91
1110301	Banco Central Ecuador Moneda de Curso Legal	153.415,61
1110302	Banco Central Ecuador	1.412,30
MANTENIMIENTO VIAL		
11107	Banco Central Cuentas Especiales	5.645,06
1110702	Otras cuentas de Fondos Especiales	5.645,06
112	Anticipos de Fondos	1.373,51
11201	Anticipos a Servidores Públicos	1.373,51
1120103	Anticipo de Remuneraciones Tipo "C"	1.373,51
LARGO PLAZO		46.878,06
124	Deudores Financieros	46.878,06
12498	Cuentas Por Cobrar Años Anteriores	46.878,06
1249801	Cuentas Por Cobrar Años Anteriores	46.878,06

FIJO		338.642,01
14100/14198	Bienes de Administración	351.514,54
14101	Bienes Muebles	53.442,98
1410103	Mobiliarios	33.204,37
1410104	Maquinarias y Equipos	11.274,20
1410107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	8.779,41
1410108	Bienes Artísticos y Culturales	185,00
14103	Bienes Inmuebles	298.071,56
1410302	Edificios, Locales y Residencias	298.071,56
14199	(-) Depreciación Acumulada	-12.872,53
1419903	Mobiliarios	-4.849,68
1419904	Maquinarias y Equipos	-2.808,67
1419907	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	-5.214,18
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		
OTROS		
PASIVO		40.578,19
CORRIENTE		9.799,65
212	Depósitos y Fondos de Terceros	32,22
21203	Fondos de Terceros	32,22
2120301	Acreedor 1	32,22
213	Cuentas por Pagar	9.767,43
21351	Cuentas Por Pagar Gastos en Personal	2.014,98
21353	Cuentas Por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	64,02
21357	Cuentas Por Pagar Otros Gastos	313,75
21358	Cuentas. Por Pagar Transferencias Corrientes	519,10
21371	Cuentas. Por Pagar Gastos en Personal para Inversiones	3.085,15

21373		Cuentas Por Pagar Bienes-Servicios para Inversiones	516,66
21375		Cuentas Por Pagar Obras Públicas	2.215,57
21378		Cuentas Por Pagar Transferencias y Donaciones Inversión	1.038,20
LARGO PLAZO			30.778,54
223	Empréstitos		20.444,35
22301		Créditos Internos	20.444,35
2230101		Créditos del Sector Público	20.444,35
224	Créditos Financieros		10.334,19
22498		Cuentas Por Pagar años anteriores	10.334,19
2249801		Cuentas Por Pagar años anteriores	10.334,19
OTROS			
PATRIMONIO			558.698,82
611	Patrimonio Público		423.785,21
61109		Patrimonio Gobiernos Seccionales	423.785,21
Resultado del Ejercicio Vigente (618.03 proyectada)			134.913,61
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			599.277,01
CUENTAS DE ORDEN			
14/03/2016	Ejercicio:	15GADA	Elaborado por: GADA
ING PATRICIO MAYORGA			ING. SANTIAGO LOZADA
PRESIDENTE			SECRETARIO TESORERO

4.2.3. Estado de ejecución presupuestaria

Tabla 10. Estado de Ejecución Presupuestaria

GAD PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA								
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA								
Al								
Cuentas	CONCEPTOS			Presupuesto	Ejecución	Desviación		
INGRESOS CORRIENTES				103.694,28	103.694,28	0,00		
18	Transferencias y Donaciones Corrientes			103.582,23	103.582,23	0,00		
19	Otros Ingresos			112,05	112,05			
GASTOS CORRIENTES				123.837,02	89.255,61	34.581,41		
51	Gastos en personal			73.783,57	73.461,50	322,07		
53	Bienes y Servicios de Consumo			39.863,95	7.686,40	32.177,55		
56	Gastos Financieros			4.960,68	3.013,66	1.947,02		
57	Otros Gastos Corrientes			878,00	820,61	57,39		
58	Transferencias y Donaciones Corrientes			4.350,82	4.273,44	77,38		
SUPERAVIT O DEFICIT CORRIENTE				-20.142,74	14.438,67	-34.581,41		
INGRESOS DE CAPITAL				262.674,87	262.674,87			
28	Transferencias y Donaciones de Capital			262.674,87	262.674,87			
GASTOS DE PRODUCCION								
GASTOS DE INVERSION				298.921,33	136.008,13	162.913,20		
71	Gastos en Personal para Inversión			46.126,32	34.255,10	11.871,22		
73	Bienes y Servicios para Inversión			86.548,29	37.428,17	49.120,12		
75	Obras Públicas			149.339,31	57.419,38	91.919,93		
78	Transferencias y Donaciones de Inversión			16.907,41	6.905,48	10.001,93		
GASTOS DE CAPITAL				18.952,69	16.717,77	2.234,92		
84	Activos de Larga Duración			18.952,69	16.717,77	2.234,92		
SUPERAVIT O DEFICIT DE INVERSION				-55.199,15	109.948,97	-165.148,12		
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO				122.792,56	122.792,56			
37	SalDOS Disponibles			122.792,56	122.792,56			
38	Cuentas Pendientes por Cobrar							
APLICACION DEL FINANCIAMIENTO				47.450,67	44.238,49	3.212,18		
96	Amortización Deuda Pública			41.728,27	38.754,63	2.973,64		
97	Pasivo Circulante			5.722,40	5.483,86	238,54		
SUPERAVIT O DEFICIT DE FINANCIAMIENTO				75.341,89	78.554,07	-3.212,18		
SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO					202.941,71	-202.941,71		
14-mar-2016	14:35:46	Ejercicio:	15GADA	Elaborado por:	GADA	GADA		
ING PATRICIO MA YORGA				56		ING. SANTIAGO LOZADA		
PRESIDENTE						SECRETARIO TESORERO		

4.2.4. Estado de resultados

Tabla 11. Estado de Resultados

GAD PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA							
ESTADO DE RESULTADOS							
Cuentas	Denominación			AI			Año Vige
	RESULTADO DE EXPLOTACION						
	RESULTADO DE OPERACIÓN						-212.874,36
631	(-) Gastos en Inversiones Públicas						-130.905,85
63151	Inversiones de Desarrollo Social						-41.812,72
63153	Inversiones en Bienes Nacionales Uso Publico						-89.093,13
633	(-) Gastos en Remuneraciones						-73.461,50
63301	Remuneraciones Básicas						-56.240,00
6330105	Remuneraciones Unificadas						-56.240,00
63302	Remuneraciones Complementarias						-6.650,65
6330203	Décimo Tercer Sueldo						-4.526,65
6330204	Décimo Cuarto Sueldo						-2.124,00
63305	Remuneraciones Temporales						-780,00
6330507	Honorarios						-780,00
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social						-9.790,85
6330601	Aporte Patronal						-5.666,70
6330602	Fondo de Reserva						-4.124,15
634	(-) Gastos Bienes y Servicios de Consumo						-7.686,40
63401	Servicios Básicos						-2.613,35
6340101	Agua Potable						-397,18
6340104	Energía Eléctrica						-1.313,51
6340105	Telecomunicaciones						-902,66
63402	Servicios Generales						-1.825,96
6340204	Edic. Impresión, Reprod. y Publicaciones						-257,60
6340206	Eventos Públicos y Oficiales						-998,10
6340219	Publicidad y Propaganda usando otros medios						-400,00
6340299	Otros Servicios Generales						-170,26
63403	Traslad. Instalacion Mátricos y Subsistencias						-285,00
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior						-285,00
63404	Inst.Mantenimiento y Reparaciones						-35,00
6340404	Gastos en Maquinarias y Equipos						-35,00
63407	Gastos en Informática						-1.010,88
6340702	Arrendam.-Licencia de Uso y Paquetes Infomáti						-156,80
6340704	Mantenim.-Reparación de Eq.y Sistemas Informá						-854,08
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente						-1.916,21
6340802	Vestuario Lencería y Prendas de Protección						-698,00
6340804	Materiales de Oficina						-774,72
6340805	Materiales de Aseo						-139,52
6340899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente						-303,97
	(-) Gastos Finacieros y Otros						-820,61
63504	(-) Gastos Financieros y Otros						-820,61
63504	Seguros.Comisiones Financieras y Otros						-820,61
6350401	Seguros						-627,50
6350403	Comisiones Bancarias						-193,11

4.2.5. Balance inicial

Tabla 12. Balance Inicial

GAD PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA

BALANCE INICIAL			
Al			
Código	C U E N T A S Denominación	SALDOS INICIALES	
		Deudor	Acreedor
1120101108	VÍCTOR LOZADA		
1120103002	Anticipo Ing. Santiago Lozada		
1120103004	Anticipo Evelin Garcés		
11203	Anticipos a Contratistas de Obras de Infraestructura		
1120303	BOLÍVAR JEREZ		
11205	Anticipos a Proveedores de bienes y servicios		
111	Disponibilidades	122.792,46	
11103	Banco Central del Ecuador Moneda de Curso Legal	122.792,46	
1110301	Banco Central Ecuador Moneda de Curso Legal	121.945,08	
1110302	Banco Central Ecuador MANTENIMIENTO VIAL	847,38	
11107	Banco Central del Ecuador Cuentas Especiales		
1110702	Otras Cuentas de Fondos Especiales		
112	Anticipos de Fondos	1.047,90	
11201	Anticipos a Servidores Públicos	1.047,90	
1120101101	PATRICIO MAYORGA	0,01	
1120101102	SANTIAGO LOZADA	1.047,89	
1120101104	EVELIN GARCÉS		
1120101105	MARCELO LÓPEZ		
1120101106	LUIS MARTÍNEZ		
1120502	ANTICIPO WASHINGTON AGUILAR		
1120503	ANTICIPO CARLOS GUEVARA		
1120507	ANTICIPO JAIME MAISANCHE		
1120508	ANTICIPO FERNANDO GARCÉS		
1120509	ANTICIPO BOLÍVAR JEREZ		
113	Cuentas por Cobrar		
11318	Cuentas. Por Cobrar Transferencias y Donaciones Ctes.		
11319	Cuentas. Por Cobrar Otros Ingresos		
11328	Cuentas. Por Cobrar Transferencias. y Donaciones de Capital		
124	Deudores Financieros	46.878,06	
12498	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	46.878,06	
1249801	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	46.878,06	
141	Bienes de Administración	328.116,04	
14101	Bienes Muebles	38.528,41	

1410103	Mobiliarios	23.676,38
1410104	Maquinarias y Equipos	9.430,22
1410107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	5.236,81
1410108	Bienes Artísticos y Culturales	185,00
14103	Bienes Inmuebles	298.071,56
1410302	Edificios, Locales y Residencias	298.071,56
14199	(-) Depreciación Acumulada	8.483,93
1419903	Mobiliarios	2.275,96
1419904	Maquinarias y Equipos	2.170,75
1419907	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	4.037,22
151	Inversiones en Obras en Proceso	
15111	Remuneraciones Básicas	
1511105	Remuneraciones Unificadas	
1511106	Salarios Unificados	
15112	Remuneraciones Complementarias	
1511203	Décimo Tercer sueldo	
15116	Aportes Patronales a la Seguridad Social	
1511601	Aporte Patronal	
1511602	Fondos de reserva	
15132	Servicios Generales	
1513204	Edición, Impresión, Reproducción y Publicación	
1513217	Difusión e Información	
15133	Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencia	
1513303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	
15134	Instalaciones Mantenimiento y Reparaciones	
1513404	Gastos en Maquinaria y Equipos	
15136	Contratación de Estudios e Investigaciones	
1513603	Servicio de Capacitación	
15137	Gastos en Informática	
1513702	Arrendamiento de Licencias de Uso de Paquetes	
15138	Bienes de Uso y Consumo para Inversión	
1513802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	
1513811	Mantenimiento de Constr. Eléctricos, Plomería y Carpintería	
1513899	Otros Bienes de Uso y Consumo de Inversión	
15151	Obras de Infraestructura	
1515104	Infraestructura de Urbanización y Embelllecimiento	
15155	Mantenimiento y Reparaciones Mayores de Obras	
1515599	Otros Mantenimientos y Reparaciones de Obras	
15192	Acumulación de Costos en Inversiones en Obras	
15198	(-) Aplicación a Gastos de Gestión	
152	Inversiones en Programas en Ejecución	
15211	Remuneraciones Básicas	
1521101	Sueldos	
15212	Remuneraciones Complementarias	
1521203	Décimo Tercer Sueldo	
1521204	Décimo Cuarto Sueldo	
15213	Remuneraciones Compensatorias	
1521304	Compensación por Transporte	

15215	Remuneraciones Temporales	
1521510	Servicios Personales por Contrato	
15216	Aportes Patronales a la Seguridad Social	
1521601	Aportes Patronal	
15232	Servicios Generales	
1523202	Fletes y Maniobras	
1523235	Servicios de Alimentación	
15236	Contratación de Estudios e Investigaciones	
1523603	Servicio de Capacitación	
15238	Bienes de Uso y Consumo para Inversión	
1523801	Alimentos y Bebidas	
1523802	Vestuarios, Lencería y Prendas de Protección	
1523812	Materiales Didácticos	
1523820	Menaje de Cocina de Hogar y Accesorios	
1523899	Otros Bienes de Uso y Consumo de Inversión	
15241	Bienes Muebles	
1524103	Mobiliarios	
15292	Acumulación de Costos de Inversiones en Programas en Ejecución	
15298	(-) Aplicación a Gastos de Gestión	
212	Depósito y Fondos de Terceros	32,22
21203	Fondos de Terceros	32,22
2120301	Acreeedor 1	32,22
213	Cuentas por Pagar	
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	
2135101101	MARCELO LÓPEZ	
2135101102	SANTIAGO LOZADA	
2135101104	PATRICIO MAYORGA	
2135101106	LUIS MARTÍNEZ	
2135101109	EVELIN GARCÉS GAMBOA	
2135101110	VÍCTOR OSWALDO LOZADA NÚÑEZ	
2135101112	VOCAL DE REEMPLAZO	
2135103001	Aporte Personal	
2135103002	Aporte Patronal	
2135103003	Fondos de Reserva	
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	
2135301501	Proveedor	
2135301506	COGECOMSA	
2135301515	DAVID GUEVARA	
2135301518	WILSON PALOMO	
2135301519	SANTIAGO LOZADA	
2135301522	Cuentas por Pagar COMPUEDIT Paul Basantes	
2135301534	EMAPA	
2135301535	EEASA	
2135301536	CNT	
2135301554	CONSTANTE FRANKLIN	
2135301562	JUAN CARLOS MAYORGA	
2135301563	MAGALY MAYORGA	
2135301568	MARTÍNEZ GARZÓN CARLOS IVÁN	
2135301570	HERRERA VICENTE	
2135301571	PAULINA MAYORGA	

2135301573	CODIXOPAPER CIA. LTDA.
2135301574	NOTARIA QUINTA
2135301575	ECUAEMPAQUES
2135301576	IMPORTADORA JURADO
2135301577	CHILUIZA JULIO
2135301578	INDUSTRIAS OZZ S.A.
2135302001	Impuesto a la Renta 1%
2135302005	Otros Impuesto a la Renta
2135302006	Impuestos a la renta 2%
2135303001	100% Proveedor
2135303003	70% Proveedor
2135303004	30% Fisco
2135303005	70% Fisco
2135303006	30% Proveedor
21356	Cuentas por Pagar Gastos Financieros
2135601001	INTERESES BANCO DEL ESTADO
21357	Cuentas x Pagar Otros Gastos
2135701501	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
2135701560	SWEADEN
2135702001	Impuesto a la renta 1%
2135703001	100% Proveedor
21358	Cuentas por Pagar Transferencias Corrientes
21371	Cuentas por Pagar Gastos en Personal para Inversión
2137101501	Cuentas por Pagar MOVILIZACIÓN ETI
2137101502	Cuentas por Pagar TATIANA PÉREZ
2137101507	CRISTÓBAL VASCONES
2137101508	MARCELO LÓPEZ LAHUA
2137101565	MARCIA VÁSQUEZ
2137101566	VERÓNICA FONSECA
2137102002	Impuesto a la Renta 2%
2137103001	Aporte Personal
2137103002	Aporte Patronal
2137104005	30% Proveedor
2137104006	70% Fisco
21373	Cuentas x Pagar Bienes-Servicios para Inversión
2137301501	ESCALANTE LESLIE
2137301502	Proveedor
2137301504	Cuentas por Pagar MARCELO LÓPEZ
2137301505	Cuentas por Pagar SANTIAGO LOZADA
2137301507	Cuentas por Pagar PATRICIO MAYORGA
2137301508	Cuentas por Pagar VÍCTOR LOZADA
2137301509	Cuentas por Pagar LUIS MARTÍNEZ
2137301510	Cuentas por Pagar MARCIA VÁSQUEZ
2137301511	Cuentas por Pagar ÁNGEL DANIEL CÓRDOVA

2137301512	Cuentas por Pagar VERÓNICA MAYOR.
2137301513	Cuentas por Pagar Miguel Sanguña
2137301541	GRUPO BAZCO
2137301542	PATRICIA PINTO
2137301560	COELLO LUIS
2137301561	CHILUIZA JULIO
2137302001	Impuesto a la renta 1%
2137302005	Impuesto a la renta 10%
2137302006	Impuesto a la renta 2%
2137303001	100% Proveedor
2137303002	100% Fisco
2137303003	70% Proveedor
2137303004	30% Fisco
2137303005	70% Fisco
2137303006	30% Proveedor
21375	Cuentas por Pagar Obras Públicas
2137501501	Proveedor
2137501504	BOLÍVAR JEREZ
2137501507	DIEGO PÉREZ
2137501508	ASO. DE CONSULTORÍA VIAL CAMINO DEL REY
2137501512	Cuentas por Pagar PROCOINEEC - Transito Córdoba
2137501513	Cuentas por Pagar FERNANDO GARCÉS
2137501558	MAYORGA NARCISA
2137501560	ARMAS SANDRO
2137501561	JAVIER GUEVARA
2137501573	CARLOS GAMBOA
2137501577	AGUILAR ÁNGEL
2137501579	ACOSTA PATIÑO ERIKA
2137502001	Impuesto a la renta 1%
2137502002	Impuesto a la renta 5%
2137502005	Impuesto a la renta 2%
2137503003	70% Proveedor
2137503004	30% Fisco
2137503005	70% Fisco
2137503006	30% proveedor
21378	Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Inversión
21384	Cuentas por Pagar Inversiones. En Bienes de Larga Duración.
2138401501	Proveedor
2138401544	MOYA ÁLVAREZ SEGUNDO
2138401547	CAMINO FIALLOS ANITA
2138401566	CODISECO CIA LTDA.
2138401567	PABLO CUBERO
2138401569	KLEVER OLIVERIO IZURIETA SÁNCHEZ

2138402	Cuentas por Pagar Inversión Bienes Duración	
	-Imp. Renta	
2138403001	100% Proveedor	
2138403003	70% Proveedor	
2138403004	30% Fisco	
21396	Cuentas por Pagar Amortización de la Deuda Publica	
21398	Cuentas por Pagar Años Anteriores	
223	Empréstitos	59.198,98
22301	Créditos Internos	59.198,98
2230101	Créditos del Sector Publico	59.198,98
224	Financieros	15.818,05
22498	Cuentas por Pagar Años Anteriores	15.818,05
2249801	Cuentas por Pagar Años Anteriores	15.818,05
611	Patrimonio Público	285.239,25
61109	Patrimonio Gobiernos Seccionales	285.239,25
618	Resultados de Ejercicios	138.545,96
61801	Resultados de Ejercicios Anteriores	138.545,96
625	Rentas de Inversiones y Otros	
62524	Otros Ingresos No Clasificados	
6252499	Otros No Especificados	
626	Transferencias Recibidas	
62606	Aportes y Participación Cor. Régimen Sec. Autónomo	
6260608	Fondo de Descentralización Juntas Parroquial	
62621	Transferencias y Donaciones de Capital Sector Público	
6262101	Del Gobierno Central	
6262104	De Entidades del Gobierno Autónomo Descentralizado	
62626	Aportes y Participaciones de Capital e Inversiones	
6262608	Aportes a Juntas Parroquiales Rurales	
631	Inversiones Públicas	
63151	Inversiones de Desarrollo Social	
63153	Inversiones en Bienes Nacionales Uso Publico	
633	Remuneraciones	
63301	Remuneraciones Básicas	
6330105	Remuneraciones Unificadas	
63302	Remuneraciones Complementarias	
6330203	Décimo Tercer Sueldo	
6330204	Décimo Cuarto Sueldo	
63305	Remuneraciones Temporales	
6330507	Honorarios	
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	
6330601	Aporte Patronal	
6330602	Fondo de Reserva	
634	Bienes y Servicios de Consumo	
63401	Servicios Básicos	
6340101	Agua Potable	
6340104	Energía Eléctrica	
6340105	Telecomunicaciones	

63402	Servicios Generales
6340204	Ediciones. Impresión, Reproducción. y Publicaciones
6340206	Eventos Públicos y Oficiales
6340219	Publicidad y Propaganda Usando Otros Medios
6340299	Otros Servicios Generales
63403	Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencias
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior
63404	Instalación Mantenimiento y Reparaciones
6340404	Gastos en Maquinarias y Equipos
63407	Gastos en Informática
6340702	Arrendamiento.- Licencia de Uso y Paquetes Informáticos
6340704	Mantenimiento -Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente
6340802	Vestuario Lencería y Prendas de Protección
6340804	Materiales de Oficina
6340805	Materiales de Aseo
6340899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente
635	Gastos Financieros y Otros
63502	Intereses Deuda Pública Interna
6350201	Intereses al Sector Publico Financiero
63504	Seguros. Comisiones Financieras y Otros
6350401	Seguros
6350403	Comisiones Bancarias
636	Transferencias Entregadas
63601	Corrientes al Sector Público
6360101	Al Gobierno Central
6360102	A Entidades Descentralizadas y Autónomas
63610	Transferencias para Inversión al Sector Público
6361002	A Entidades Descentralizadas y Autónomas
638	Costo de Ventas y Otros
63851	Depreciación Bienes de Administración

Total Subgrupo (3 dígitos)	498.834,46	498.834,46
Total Cuenta Nivel 1 (5 dígitos)	507.318,39	507.318,39

ING
PATRICIO
MAYORGA
PRESIDENTE

14703/2016 14:34:20 Ejercicio: 15GADA Elaborado por: GADA GADA

Fuente: Contabilidad 2015 GAD Atahualpa

Elaborado por: Ing. Santiago Lozada-secretario Contador GAD Atahualpa

4.2.6. Análisis Financiero Vertical.

Procedimiento para realizar el análisis vertical a los estados financieros del gobierno autónomo descentralizado parroquial de Atahualpa.

$$VR = \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Total}} * 100$$

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al

CUENTAS	DENOMINACIÓN	AÑO VIGENTE	%
113	Cuentas por Cobrar	51.910,46	
11318	Cuentas. Por Cobrar Transferencias y Donaciones Corrientes.	15.573, 14	
11328	Cuentas. Por Cobrar Transferencias y donaciones de capital	36.337,32	
ACTIVO		599.277,01	
CORRIENTE		213.756,94	35,67
111	Disponibilidades	160.472,97	26,78
11103	Banco Central del Ecuador Moneda de Curso Legal	154.827,91	25,84
1110301	Banco Central Ecuador Moneda de Curso Legal	153.415,61	25,60
1110302	Banco Central Ecuador MANTENIMIENTO VIAL	1.412,30	0,24
11107	Banco Central Cuentas Especiales	5.645,06	0,94
1110702	Otras Cuentas de Fondos Especiales	5.645,06	0,94
112	Anticipos de Fondos	1.373,51	0,23
	Anticipos a Servidores Públicos	1.373,51	0,23
1120103	Anticipo de Remuneraciones Tipo "C"	1.373,51	0,23
LARGO PLAZO		46.878,06	7,82
124	Deudores Financieros	46.878,06	7,82
12498	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	46.878,06	7,82
1249801	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	46.878,06	7,82
FIJO		338.642,01	56,51
14100/1419	Bienes de Administración	351.514,54	58,66
8			
14101	Bienes Muebles	53.442,98	8,92
1410103	Mobiliarios	33.204,37	5,54
1410104	Maquinarias y Equipos	11.274,20	1,88
1410107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	8.779,41	1,47
1410108	Bienes Artísticos y Culturales	185,00	0,03
14103	Bienes Inmuebles	298.071,56	49,74
1410302	Edificios, Locales y Residencias	298.071,56	49,74
14199	(-) Depreciación Acumulada	-12.872,53	-2,15
1419903	Mobiliarios	-4.849,68	-0,81

1419904	Maquinarias y Equipos	-2.808,67	-0,47
1419907	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	-5.214,18	-0,87
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS			
OTROS			
PASIVO		40.578,19	
CORRIENTE		9.799,65	24,15
212	Depósitos y Fondos de Terceros	32,22	0,08
21203	Fondos de Terceros	32,22	0,08
2120301	Acreedor 1	32,22	0,08
213	Cuentas por Pagar	9.767,43	24,07
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	2.014,98	4,97
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	64,02	0,16
21357	Cuentas por Pagar Otros Gastos	313,75	0,77
21358	Cuentas por Pagar Transferencias Corrientes	519,10	1,28
21371	Cuentas por Pagar Gastos en Personal para Inversión	3.085,15	7,60
21373	Cuentas por Pagar Bienes-Servicios para Inversiones.	516,66	1,27
21375	Cuentas por Pagar Obras Públicas	2.215,57	5,46
21378	Cuentas por Pagar Transferencias. y Donaciones -Inversión	1.038,20	2,56
LARGO PLAZO		30.778,54	75,85
223	Empréstitos	20.444,35	50,38
22301	Créditos Internos	20.444,35	50,38
2230101	Créditos del Sector Público	20.444,35	50,38
224	Créditos Financieros	10.334,19	25,47
22498	Cuentas por Pagar Años Anteriores	10.334,19	25,47
2249801	Cuentas por Pagar Años Anteriores	10.334,19	25,47
OTROS			
PATRIMONIO		558.698,82	
611	Patrimonio Público	423.785,21	75,85
61109	Patrimonio Gobiernos Seccionales	423.785,21	75,85
		134.913,61	24,15
Resultado del Ejercicio Vigente (618.03 proyectada)			
		599.277,01	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			
CUENTAS DE ORDEN			
Ejercicio:	15GADA	Elaborado por:	GADA
GADA			
14-03-2016			

Fuente: Contabilidad 2015 GAD Atahualpa

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.2.6.1. Análisis vertical del estado de situación financiera.

INTERPRETACIÓN

En el año 2015 el GAD Parroquial de Atahualpa la cuenta más representativa en el activo es bienes de administración con el 58.66%, lo cual representa un respaldo financiero para la entidad; mientras que el pasivo tiene una cuenta denominada empréstitos con un 50,38% derivados de la realización de créditos internos, lo cual refleja su nivel de endeudamiento público.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ATAHUALPA

ESTADO DE RESULTADOS

Al

CUENTAS	DENOMINACIÓN	AÑO	
		VIGENTE	%
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		
	RESULTADO DE OPERACIÓN	-212.874,36	-58,12
631	(-) Gastos en Inversiones Públicas	-130.905,85	-35,74
63151	Inversiones de Desarrollo Social	-41.812,72	-11,42
63153	Inversiones en Bienes Nacionales Uso Publico	-89.093,13	-24,33
633	(-) Gastos en Remuneraciones	-73.461,50	-20,06
63301	Remuneraciones Básicas	-56.240,00	-15,36
6330105	Remuneraciones Unificadas	-56.240,00	-15,36
63302	Remuneraciones Complementarias	-6.650,65	-1,82
6330203	Décimo Tercer Sueldo	-4.526,65	-1,24
6330204	Décimo Cuarto Sueldo	-2.124,00	-0,58
63305	Remuneraciones Temporales	-780,00	-0,21
6330507	Honorarios	-780,00	-0,21
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	-9.790,85	-2,67
6330601	Aporte Patronal	-5.666,70	-1,55
6330602	Fondo de Reserva	-4.124,15	-1,13
634	(-) Gastos Bienes y Servicios de Consumo	-7.686,40	-2,10
63401	Servicios Básicos	-2.613,35	-0,71
6340101	Agua Potable	-397,18	-0,11
6340104	Energía Eléctrica	-1.313,51	-0,36
6340105	Telecomunicaciones	-902,66	-0,25
63402	Servicios Generales	-1.825,96	-0,50
6340204	Ediciones. Impresión, Reproducción y Publicaciones	-257,60	-0,07
6340206	Eventos Públicos y Oficiales	-998,10	-0,27
6340219	Publicidad y Propaganda usando otros medios	-400,00	-0,11
6340299	Otros Servicios Generales	-170,26	-0,05
63403	Traslado. Instalación. Viáticos y Subsistencias	-285,00	-0,08
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	-285,00	-0,08
63404	Instalación Mantenimiento y Reparaciones	-35,00	-0,01
6340404	Gastos en Maquinarias y Equipos	-35,00	-0,01
63407	Gastos en Informática	-1.010,88	-0,28
6340702	Arrendamiento-Licencia de Uso y Paquetes Informáticos	-156,80	-0,04
6340704	Mantenimiento-Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	-854,08	-0,23
63408	Bienes de Uso y Consumo Cte.	-1.916,21	-0,52

6340802	Vestuario Lencería y Prendas de Protección	-698,00	-0,19
6340804	Materiales de Oficina	-774,72	-0,21
6340805	Materiales de Aseo	-139,52	-0,04
6340899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	-303,97	-0,08
	(-) Gastos Financieros y Otros	-820,61	-0,22
63504	(-) Gastos Financieros y Otros	-820,61	-0,22
63504	Seguros Comisiones Financieras y Otros	-820,61	-0,22
6350401	Seguros	-627,50	-0,17
6350403	Comisiones Bancarias	-193,11	-0,05
	TRANSFERENCIAS NETAS	355.078,18	
626	Transferencias Recibidas	366.257,10	100,00
62606	Aportes y Participaciones Cor. Régimen Sec. Autónomo	103.582,23	28,28
6260608	Fondo de Descentralización Juntas Parroquial	103.582,23	28,28
62621	Transferencias y Donaciones de Capital Sector Público	20.983,00	5,73
6262101	Del Gobierno Central	17.483,00	4,77
6262104	De Entidades del Gobierno Autónomo Descentralizado	3.500,00	0,96
62626	Aportes y Participaciones de Capital e Inversiones	241.691,87	65,99
6262608	Aportes a Juntas Parroquiales Rurales	241.691,87	65,99
636	(-) Transferencias Entregadas	-11.178,92	-3,05
63601	T. Corrientes al Sector Público	-4.273,44	-1,17
6360101	Al Gobierno Central	-820,71	-0,22
6360102	A Entidades Descentralizadas y Autónomas	-3.452,73	-0,94
63610	Transferencias para inversión al sector público	-6.905,48	-1,89
6361002	A entidades Descentralizadas y Autónomas	-6.905,48	-1,89
	RESULTADO FINANCIERO	-3.013,66	-0,82
	(-) Gastos Financieros	-3.013,66	-0,82
63502	Intereses Deuda Pública Interna	-3.013,66	-0,82
6350201	Intereses al Sector Publico Financiero	-3.013,66	-0,82
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	-4.276,55	-1,17
62521/62524	Rentas de Inversiones y Otros	112,05	0,03
62524	Otros Ingresos No Clasificados	112,05	0,03
6252499	Otros No Especificados	112,05	0,03
63851/63893	(-) Depreciaciones, Amortizaciones y Otros	-4.388,60	-1,20
63851	Depreciación Bienes de Administración	-4.388,60	-1,20
	RESULTADO DEL EJERCICIO	134.913,61	36,84

Fuente: Contabilidad 2015 GAD Atahualpa

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.2.6.2. Análisis vertical estado de resultados.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis en el estado se pudo determinar las cuentas más representativas con su respectivo porcentaje para el año 2015 el GAD Parroquial de Atahualpa, se tiene en aportes y participaciones de capital e inversiones un 65,99% y en fondo de descentralización a juntas parroquiales un 28,28% en lo que se refiere a ingresos. En egresos las cuentas más representativas en gastos en inversiones públicas con el 35,74% y en gasto en remuneraciones con 20,06%

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DEL GRUPO SOLVENCIA

Expresión numérica de la relación existente entre el activo de una empresa y los recursos ajenos.

Capital de trabajo: disponibilidad de dinero luego de haber pagado obligaciones a corto plazo.

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$CT = \$213756,94 - \$9799,75$$

$$CT = \$203957,19$$

Índice de Solvencia: cantidad de dinero disponible.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\$213756,94}{\$9799,65}$$

$$\text{Solvencia} = 21,81\%$$

El GAD Parroquial de Atahualpa cuenta con dinero disponible en un 21,81%.

RAZÓN DE LIQUIDEZ

Índice de Liquidez: capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata.

$$\text{I. Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{I. Liquidez} = \frac{\$160472,97}{\$9799,65}$$

$$\text{I. Liquidez} = \$16,38$$

El índice de 16,38 obtenido del GAD Parroquial de Atahualpa indica que cuenta con efectivo para cubrir sus obligaciones a corto plazo debido a que sus relación de 1 a 1 es elevada con un 15,38 además que cuenta con dinero ocioso.

RAZONES DEL GRUPO ESTABILIDAD FINANCIERA

Tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, con relación al capital propio y ajeno.

Origen capital

$$\text{O. Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{O. Capital} = \frac{40578,19}{558698,82}$$

$$\text{O. Capital} = 0,07\%$$

Origen capital a corto plazo

$$= \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital Contable}}$$

$$= \frac{9799,65}{558698,82}$$

$$= 0.02\%$$

Origen capital a largo plazo

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Capital Contable}} \\ &= \frac{30778,54}{558698,82} \\ &= 0,06\% \end{aligned}$$

Índice de Inversión de Capital: muestra la posibilidad que tiene la entidad de adquirir nuevos activos fijos.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} \\ &= \frac{338642,01}{558698,82} \\ &= 0,61 \end{aligned}$$

RAZONES DEL GRUPO DE RENTABILIDAD.

Muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido frente a la inversión que fue requerida para lograrla.

Rendimiento sobre capital contable

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{134913,61}{558698,82}$$

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = 0,24\%$$

Rendimiento sobre capital contable + pasivo total

$$\text{Rend. sobre capital contable + pasivo total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable + pasivo total}}$$

$$\text{Rend. sobre capital contable + pasivo total} = \frac{134913,61}{558698,82 + 40578,19}$$

$$\text{Rend. sobre capital contable + pasivo total} = \frac{134913,61}{599277,01}$$

$$\text{Rend. sobre capital contable + pasivo total} = 0,23\%$$

Rendimiento sobre activos totales

$$\text{Rend. sobre activos totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rend. sobre activos totales} = \frac{134913,61}{599277,01}$$

$$\text{Rend. sobre activos totales} = 0,23\%$$

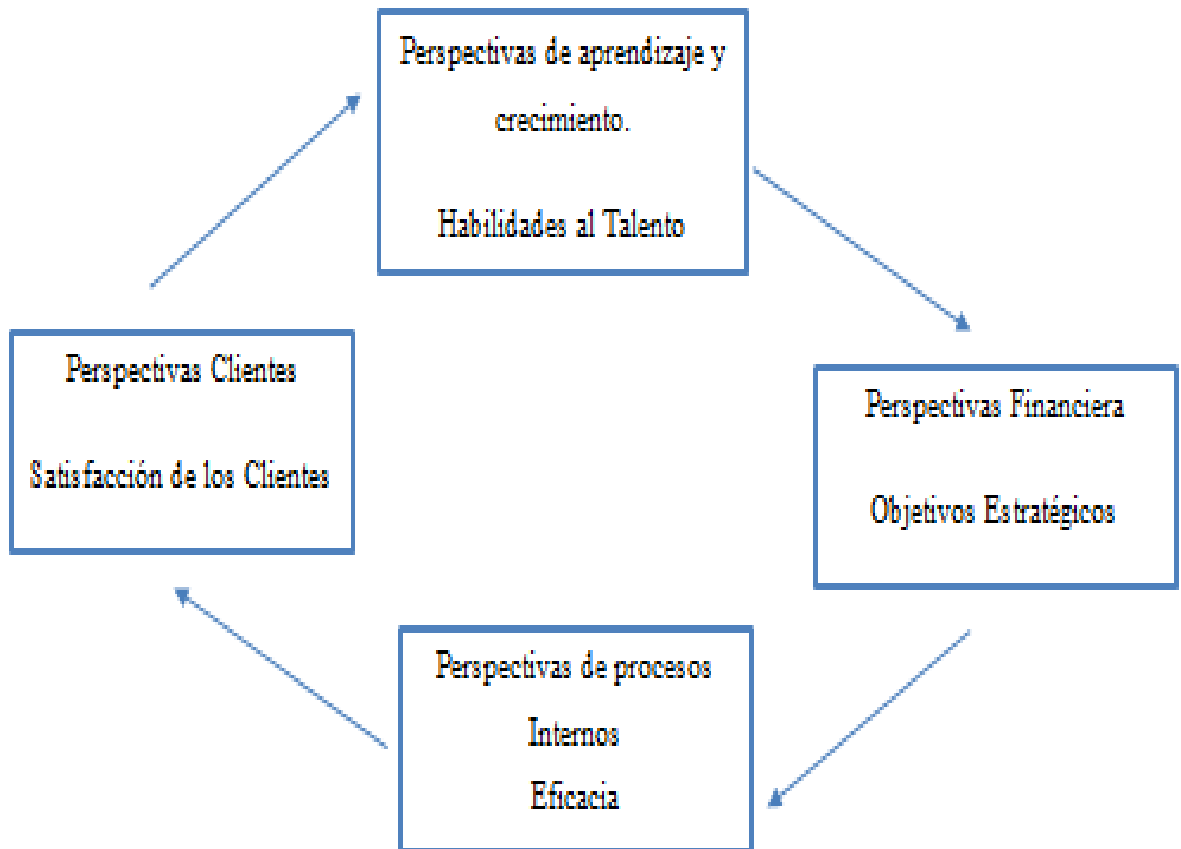
4.5. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El principal problema del GAD Parroquial Atahualpa es que no cuenta con una adecuada planificación por lo que no tiene un control de la organización para lo que se implementara un Cuadro de Mando Integral con la finalidad de tener un desarrollo equitativo en todas las áreas de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que nos ayuda a conocer como la empresa y sus empleados llegan a cumplir su plan Estratégico además de que permite expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con las estrategias propuestas.

Según (Maroto, 2007, pág. 437) en su libro menciona: El Cuadro de mando Integral nos permite transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas, e iniciativas a seguir en cuatro perspectivas básicas.

Gráfico 12. Balanced Scorecard

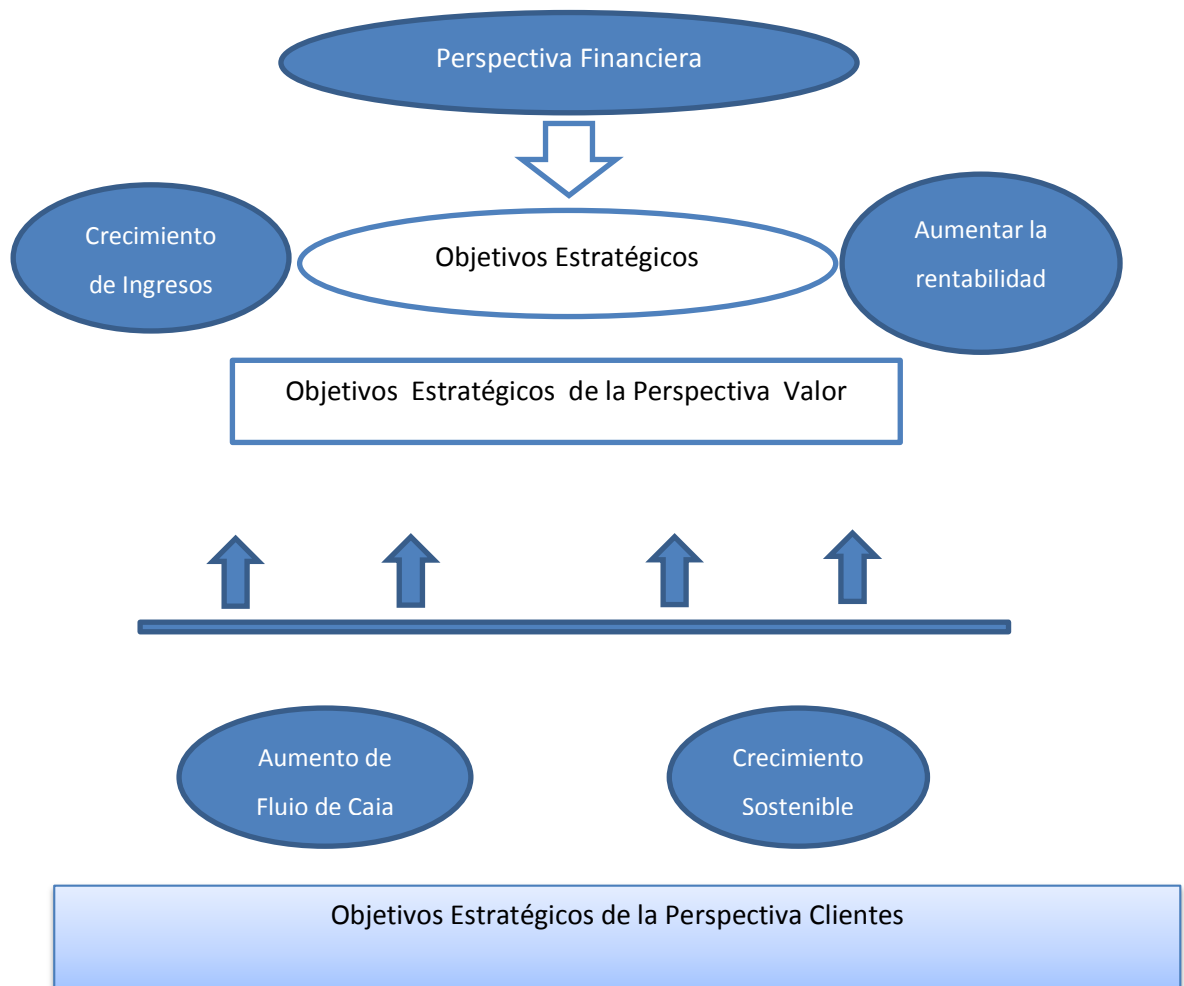


Fuente: Nils Goran Perspectivas BSC

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Perspectiva Financiera Según (Daniel Martines, 2012, pág. 238) Las estrategias financieras se basa en un principio muy simple solo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, entre otros. Solo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

Gráfico 13. Perspectiva Financiera



Fuente: Nils Goran Perspectivas BSC

Elaborado por: Susana Toanga; Lizbeth Pérez

Perspectiva Clientes: Define la proposición de valor para los clientes- objetivos. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar nuestros objetivos financieros “Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes”

Proposición de valor al cliente: La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferentes que la competencia.

Crecimiento de Ingresos: Se basa en aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos por nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

Flujo de Caja: “Es muy sencillo: resumen las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas el saldo al principio del año” (Duarte, 2005).

Crecimiento Sostenible: El crecimiento máximo de una empresa, sin deteriorar su posición financiera, es proporcional al incremento de sus recursos propios. Por tanto, este será el máximo crecimiento sostenible a largo plazo (Moya, 1997)

Rentabilidad Económica: Pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo, como a los propios accionistas (Eslava, 2003, pág. 103)

Perspectiva de Procesos Internos: Según (Martinez, 2012, págs. 278,279) Las perspectivas internas y de capacidades estratégicas describirán como se puede alcanzar las estrategias. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.

La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:

Tabla 16. Perspectiva de Procesos

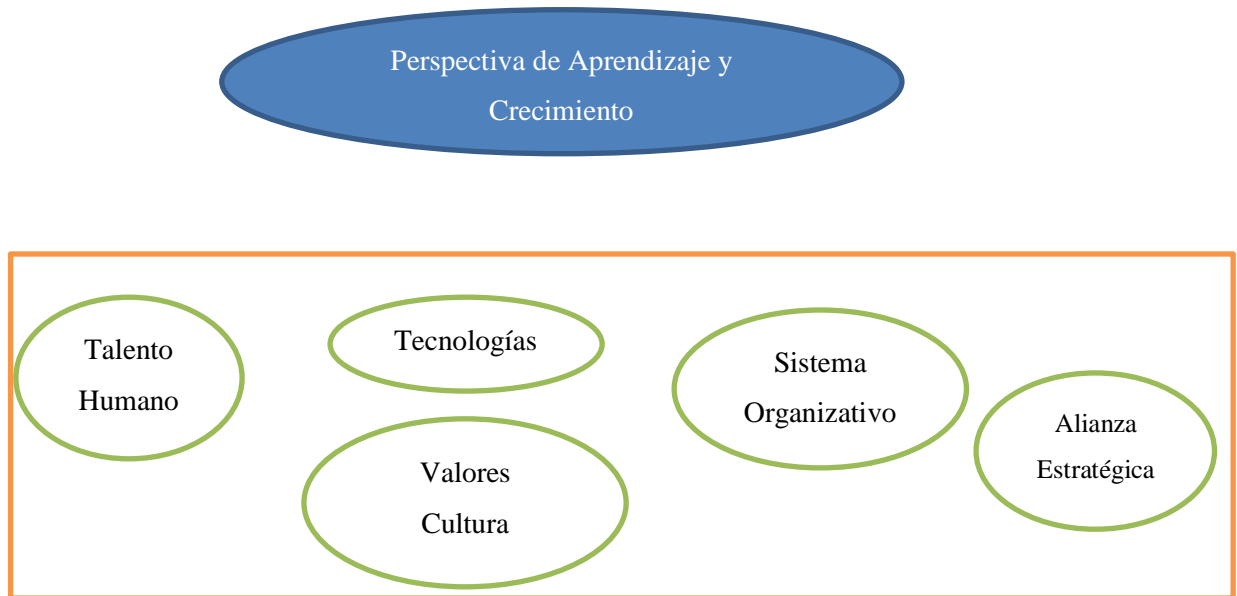
ÁREA	PROCESOS
Gestión Operativa	<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de materia prima a proveedores• Conversión de la materia prima en productos acabados• Distribución de los productos acabados los clientes
Gestión de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Selección de clientes objetivos• Adquisición de clientes Objetivos• Mantenimiento de clientes objetivos• Fidelización
Gestión de la Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Identificar Oportunidades para nuevos productos y servicios.• Gestionar la cartera de I+D• Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.• Sacar los nuevos productos a mercado.
Procesos Reguladores y Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Medioambiente• Seguridad y Salud• Práctica de Empleo• Inversión en la Comunidad

Fuente: (Martinez, 2012)

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La perspectiva trata de alcanzar nuestra visión de cómo sostendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar en la organización para que la empresa efectúe con los objetivos planteados en el plan Estratégico.

Gráfico 14. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Francisco Amo Baraybar; Perspectivas Financieras

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

4.6. JUSTIFICACIÓN

El cambio de tendencias en el manejo empresarial, determinan la necesidad de utilizar herramientas administrativas que permitan mejorar el entorno de la organización, por lo tanto la implementación de un BSC, o Cuadro de Mando Integral constituirá una ayuda para la evaluación, el cumplimiento de los objetivos y una innovación organizacional.

La adecuada estructura de un BSC, permitirá generar estabilidad laboral obteniendo como resultados productividad y competitividad que se verá reflejada en los resultados ante los clientes internos y externos.

La Utilización del BSC nos permitirá tener una visión estratégica, de los procesos que realiza la empresa mediante objetivos medibles ya que esto permite tener una visión de lo que está sucediendo y permite anticiparse en la toma de decisiones.

La implementación del BSC no tiene un costo elevado y no es necesario que el personal tenga un conocimiento extenso en el manejo del computador para la aplicación del sistema y no se debe tener un mantenimiento constante.

4.7. FASES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se debe aplicar las siguientes: Fases que permitirán crear el Balanced Scorecard.

Gráfico 15. Fases del Balanced Scorecard



Fuente: Roberto Espinosa; Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.1. Fase I: Formulación de la misión, visión y valores fundamentales.

Para la elaboración de esta fase se debe citar la situación actual de la empresa su misión visión.

Misión

La Junta Parroquial cumpliendo con lo que señala la Ley, coadyuvando en unidad con la población a su desarrollo social, económico y con un territorio ordenado.

Visión

Una parroquia apoyando el desarrollo cantonal con una población unida, solidaria, saludable. Con educación de calidad, cero desocupaciones y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes. (Junta Parroquial, s.f.)

Valores Fundamentales

Compromiso.- El carisma del empleo y de los servicios profesionales conjuntamente con sus valores brindará un producto y servicio de calidad y calidez. Además los empleados comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la entidad.

Transparencia: En las acciones y tareas realizadas, y en el manejo económico del presupuesto asignado por el gobierno nacional.

Solidaridad: Brindar el apoyo necesario para las personas de la comunidad considerando que la solidaridad no es una opción sino más bien una obligación por parte de todos los integrantes de la organización a través de la adhesión circunstancial a causas impulsadas para el apoyo de los habitantes de la parroquia.

Inclusión: La no discriminación étnica racial entre los miembros de la organización y los miembros de la comunidad a la que servimos, buscando incorporar a toda la sociedad en los proyectos institucionales.

Responsabilidad. Responsabilidad en cada uno de los actos y acciones según la asignación de funciones y sobre las ocasionadas por los miembros de la organización y las obras que se están implantando y necesitan ser ejecutadas o estudiadas.

Respeto a las personas.- Las actividades de las entidades inspiran el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquirida.

Honestidad.- La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la entidad será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos, actividades y servicio, en la gestión administrativa y las relaciones humanas.

Puntualidad.- Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la entidad es la cualidad con que debe contar la organización para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

Objetivos Institucionales

- Planificar en conjunto con el gobierno municipal, provincial, instituciones públicas y sector agropecuario la redistribución de los recursos financieros a zonas no beneficiadas.
- Se ha optado por identificar para cada sistema los objetivos estratégicos y las políticas, dentro de los cuales se plantean las líneas estratégicas y metas, con sus respectivos programas y proyectos; los que serán factibles de ser realizados a través de la integración de los actores claves a nivel parroquial, cantonal, provincial y nacional.

4.7.1.1. Direccionamiento Estratégico

Tabla 13. Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Coadyuva a la unidad de la población	Coadyuvar a la unidad de la población con honestidad y transparencia en el desarrollo
Razón de ser	Apoyo al desarrollo de la población	social, económico. Brindando servicio de calidad, que satisfaga la

Cliente	Habitantes de la parroquia de Atahualpa	necesidades de los habitantes de la parroquia.
Productos / Servicios	Desarrollo social, económico	
Ventaja competitiva	Servicio Social de calidad	
Valores o Filosofía	Honestidad y transparencia	
Principios organizacionales	Eficiencia	
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Parroquia modelo de desarrollo.	En el 2018 el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Atahualpa busca ser una población líder en la región central del Ecuador. Con educación de calidad, cero desocupaciones y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.
Horizonte de tiempo	2018	
Posicionamiento en el mercado	Líder	
Principios organizacionales	Calidad	
Valores	Solidaridad	
Ámbito de acción	Región central del Ecuador	

Elaborado por: Susana Toinga; Lizbeth Pérez

4.7.2. Fase II: Análisis Estratégico

En la etapa analítica se hace referencia a las auditorías organizacionales en base a los siguientes parámetros:

4.7.2.1. Análisis Externo

MACROAMBIENTE

El Macroambiente se refiere al conocimiento y determinación del impacto presente y futuro de tendencias políticas económicas y sociales.

FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país.

- **Inflación**

La inflación, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Las consecuencias de la inflación se reducen a las siguientes:

Figura 7. Consecuencias de la inflación



Fuente: Revista, América economía

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

El comportamiento de la tasa de inflación del año 2015 es el siguiente.

Tabla 14. Inflación.

INFLACIÓN	
FECHA	VALOR
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %

Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

- **Precio de petróleo**

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuyo diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.

BRENT: la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercado derivados de Europa y Asia.

Tabla 15. Precio Petróleo.

PRECIO DEL PETRÓLEO	
FECHA	VALOR
Diciembre-02-2015	39.94 USD
Diciembre-01-2015	41.85 USD
Noviembre-30-2015	41.65 USD
Noviembre-29-2015	41.71 USD
Noviembre-28-2015	41.71 USD
Noviembre-27-2015	41.71 USD
Noviembre-26-2015	47.79 USD
Noviembre-25-2015	41.79 USD
Noviembre-24-2015	41.27 USD
Noviembre-23-2015	40.05 USD

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

La disminución del precio del petróleo afecta la economía de todos en especial la del sector público ya que necesitan un precio alto para financiar su gasto público. Además que afecta a las partida presupuestaria de los entes públicos y la ejecución de proyectos para el desarrollo del Ecuador.

- **Tasa activa**

La Tasa Activa es la que nos cobra el Banco cuando pedimos un préstamo. Normalmente la tasa activa es más alta que la tasa pasiva. La Tasa Activa es la tasa de interés que cobran los bancos.

Tabla 16. Tasa Activa.

TASA ACTIVA	
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Sin duda el aumento de la tasa activa afecta en gran parte la economía de las personas ya que si quieren optar por un prestamos tendrán que pagar elevados valores de interés beneficiando a las entidad crediticias en el Ecuador se maneja un aproximado del 9,12% que a diferencia de la tasa pasiva es muy alta y perjudica a los ecuatorianos.

- **Tasa pasiva**

La tasa Pasiva es el premio que recibe por sus depósitos en una institución.

Tabla 17. Tasa Pasiva.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

La tasa pasiva del 2015 no ha variado con respecto al 2014 y observamos en la tabla que para el mes de diciembre terminamos el año con una tasa del 5,14%.

La consecuencia de la disminución de la tasa pasiva es que las personas no ponen su dinero a disposición de una institución crediticia ya que no les beneficia el interés que las

mismas pagan, a lo contrario de la alza de la tasa las personas optan por dejar su dinero en manos de las instituciones y vivir de los intereses.

FACTORES POLÍTICOS

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales:

- Poder Ejecutivo,
- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Poder Electoral
- Poder de Transparencia y Control Social.

Función ejecutiva

Es la que se encarga de que a nivel general de la empresa, las demás funciones básicas se realicen en forma coordinada y eficiente.

Art. 141.- La Presidenta o Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública.

La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.

La función ejecutiva está delegada por el Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

La función Ejecutiva también cuenta con los siguientes Ministerios:



Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

- **Función legislativa**

La Función Legislativa le corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, elegida para un periodo de cuatro años, es unicameral y está compuesta por 124 Asambleístas (15 por asignación nacional). Es el encargado de redactar leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributos. Tiene la facultad que implica la posibilidad de regular, en nombre del pueblo, los derechos

y las obligaciones de sus habitantes en consonancia con las disposiciones constitucionales.

- **Función judicial**

La Función Judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. La Corte Nacional de Justicia estará compuesta por 21 Jueces para un periodo de nueve años (no podrán ser reelectos) y se renovará un tercio de la misma cada tres años.

- **El poder ciudadano**

El Poder Ciudadano está conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Sus autoridades ejercerán sus puestos durante cinco años. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción, como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

- **El poder electoral**

Funciona y entra en autoridad solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares.

FACTORES SOCIALES

- **Pobreza**

En los últimos años hemos podido evidenciar que la pobreza como el analfabetismo ha tenido una reducción considerable ya que en la administración pública de estos años se han preocupado por bajar las altas tasas de los factores mencionados, por ejemplo para radicar el analfabetismo se motivó a los jóvenes de los quintos cursos de bachillerato que realicen clases que refuercen los conocimientos a las personas que desertaron o abandonaron sus estudios. Por otra parte para erradicar la pobreza el MIES está aportando con la inclusión de los sectores vulnerables de nuestro país.

Tabla 18. Diagnóstico estratégico: análisis ambiental externo

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO				
		Diagnóstico Externo	O	A
MACROECONOMÍA	Políticas económicas	Falta de incumplimiento de la asignación presupuestaria por parte del gobierno nacional.		X
	Satisfacción del cliente	Vinculación con la colectividad	x	
LEGAL	Marco Legal	Falta de difusión de leyes.		X
SOCIOCULTURAL	Demografía	Reconocimiento de las comunidades de la jurisdicción.	x	
	Calidad de vida	Implementación de proyectos que ponen en riesgo la calidad o sostenibilidad del recurso público		X
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Estabilidad Política de personas claves con visión y decisión.		x
	Apoyo	Conseguir convenios interinstitucionales que aporten al desarrollo de la parroquia.	x	
INTERINSTITUCIONAL	Asociación	Apoyo de asociación de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales	x	

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

ANÁLISIS FODA

Tabla 21. Análisis Externo

EXTERNOS	
Oportunidades	
O1	Conseguir convenios interinstitucionales que aporten al desarrollo de la parroquia.
O2	Reconocimiento de las comunidades a la jurisdicción
O3	Apoyo de asociación de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales
O4	Vinculación con la colectividad.
Amenazas	
A1	Falta de difusión de leyes
A2	Estabilidad política de personas claves con visión y decisión
A3	Implementación de proyectos que ponen en riesgo la calidad o sostenibilidad del recurso público
A4	Falta de cumplimiento de la asignación presupuestaria por parte del gobierno nacional

Fuente: Componentes GAD Atahualpa

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

4.7.2.2. Matrices de Síntesis, Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo

La siguiente matriz también se la identificada como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.

Para la realización de la matriz EFE se debe tener en cuenta cinco pasos:

1. Realizamos una lista con nuestros factores tanto críticos como de éxito para lo cual los realizamos lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa u organización está respondiendo de manera favorable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, es decir que se está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad.

Matriz EFE del Gobierno Descentralizado Parroquial de Atahualpa.

Tabla 19. Matriz EFE GAD Parroquial Atahualpa.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Convenios interinstitucionales	0,5	4	2,0
Reconocimiento de las comunidades de la jurisdicción	0,1	2	0,2
Apoyo asociación de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales	0,2	3	0,6
Vinculación con la colectividad	0,2	2	0,8
TOTAL	1,0	11	3,6
AMENAZAS			
Falta de difusión de leyes	0,2	3	0,6
Estabilidad política de personas claves con visión y decisión	0,3	2	0,6
Implementación de proyectos que ponen en riesgo de la calidad o sostenibilidad del recurso publico	0,4	3	0,2
Falta de cumplimiento de la asignación presupuestaria por parte del gobierno nacional	0,1	1	0,1
TOTAL	1,0	9	1,5

FUENTE: Componentes GAD Parroquial Atahualpa

ELABORADO POR: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Análisis: Como se muestra en el cuadro observamos que el promedio ponderado con respecto a nuestras oportunidades es de 3,6 entonces podremos decir que la empresa no está manejando muy bien sus oportunidades, además miramos que tenemos un promedio ponderado en las amenazas de 1,5 que sobre pasa el promedio de las oportunidades.

4.7.2.3. Análisis Interno

MICROAMBIENTE

Tabla 20. Diagnóstico estratégico: análisis ambiental interno

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO						
Nivel de procesos	Macro procesos	Procesos	Diagnóstico Caso ACME-net ejemplo	F	D	
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	No existe un manual de funciones para cada empleado y trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa		x	
		Estructura Comunicacional	Involucramiento de los representantes comunitarios en la toma de decisiones.		x	
		Cultura Organizacional	Desconocimiento de la misión, visión y valores fundamentales.		x	
		Planificación	Falta de seguimiento e involucramiento en los procesos.		x	

OPERACIONAL	Infraestructura	Infraestructura	La parroquia cuenta con infraestructura adecuada.	X	
APOYO	Financiero	Presupuesto	Se realiza el Plan Operativo Anual.	X	
	Tecnología	Página Web	El GAD cuenta con Página web y redes sociales.	X	
TALENTO HUMANO	Ejecución de Tareas	Coordinación de tareas	El GAD realiza la contratación de una técnica para la realización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial.	X	

Fuente: Componentes GAD Parroquial Atahualpa

Elaborado por: Susana Toinga; Lizbeth Pérez

- **Análisis interno**

En esta fase se aplica la herramienta FODA, para que el objetivo del análisis estratégico que el GAD Parroquial de Atahualpa del Cantón Ambato mejore la calidad del servicio y gestión administrativa.

Tabla 21. Análisis Interno

INTERNOS	
Fortalezas	
F1	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial
F2	Plan operativo anual
F3	Infraestructura física
F4	Página Web institucional para información, control y actualización permanente

Debilidades	
D1	Falta de Gestión, seguimiento e involucramiento de los procesos
D2	Desconocimiento de la misión, visión y valores fundamentales
D3	Falta de Manual de procesos
D4	Involucramiento de los representantes comunitarios en la toma de decisiones

Fuente: Diagnóstico Estratégico

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.2.4. Matrices de Síntesis Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Interno

Se la conoce como matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y como su nombre lo indica evalúa las características internas de la empresa en este caso las fortalezas y debilidades que se encuentran en la entidad.

Tabla 22. Matriz valorativa de resultados de análisis interno.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Plan de desarrollo y ordenamiento territorial	0,3	4	1,2
Plan operativo anual	0,2	4	0,8
Infraestructura física	0,3	2	0,6
Página Web institucional para información, control y actualización permanente	0,2	2	0,4

TOTAL	1,0	18	3,0
DEBILIDADES			
Falta de Gestión, seguimiento e involucramiento de los procesos	0,3	3	0,9
Desconocimiento de la misión, visión y valores fundamentales	0,2	4	0,8
Falta de Manual de procesos	0,2	3	0,6
Involucramiento de los representantes comunitarios en la toma de decisiones	0,2	2	0,4
TOTAL	1,0	14	2,7

Fuente: Componentes GAD Parroquial Atahualpa

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Análisis: Como se demuestra en el recuadro las fortalezas están siendo bien viabilizadas ya que tenemos un promedio 3,0 lo que nos permite decir que la empresa está optimizando sus recursos, también podemos ver que el promedio de las debilidades es de 2,7 y debemos tener cuidado para que estas debilidades no se incrementen y afecten la estabilidad del GAD.

4.7.2.5. Análisis CAME

“Este análisis consiste en dar solución a las distintas variables; producto del análisis FODA mediante el establecimiento de estrategias relacionándolas con las perspectivas del Balanced Scorecard.

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las Oportunidades.” (PAZMIÑO, 2015)

Tabla 23. Aprovechar las oportunidades para CORREGIR las Debilidades.




Aprovechar las oportunidades para CORREGIR las Debilidades.

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
01 Convenios interinstitucionales	D1 Falta de Gestión, seguimiento e involucramiento de los procesos	Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros y conozca las obras y convenios que está realizando el GAD a través de su página web.
02 Reconocimiento de las comunidades de la jurisdicción	D2 Desconocimiento de la misión, visión y valores fundamentales	Participar a la comunidad d la visión, misión y valores fundamentales que posee el GAD Parroquial de Atahualpa para realizar su trabajo en el periodo correspondiente.
03 Apoyo asociación de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales	D3 Falta de Manual de Procesos	Elaborar un manual de procesos con el apoyo institucional de organizaciones gubernamentales especializadas con referencia a otros GADS provinciales o nacionales.
04 Vinculación con la colectividad	D4 Involucramiento de los representantes comunitarios en la toma de decisiones	Incentivar al involucramiento y la participación de representes y miembros de la comunidad en la toma de decisiones sobre la gestión institucional para reducir el riesgo de inversión en proyectos de baja calidad y sostenibilidad.

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Tabla 24. Afrontar las Amenazas no CRECER las Debilidades.




Afrontar las Amenazas no CRECER las Debilidades.

AMENAZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
A1 Falta de difusión de leyes	D1 Falta de Gestión, seguimiento e involucramiento de los procesos	Especifique las responsabilidades de cada puesto de trabajo para mejorar el seguimiento e involucramiento en los procesos del personal a través de la difusión de las leyes.
A2 Estabilidad política de personas claves con visión y decisión	D3 Falta de Manual de procesos	Establecer un manual de procesos y de funciones de acuerdo al puesto de trabajo para las personas claves con visión y decisión para aprovechar sus capacidades.
A4 Falta de cumplimiento de la asignación presupuestaria por parte del gobierno nacional	D2 Desconocimiento de la misión, visión y valores fundamentales	Promulgar la visión, misión y valores fundamentales que tienen los servidores del GAD Parroquial de Atahualpa para mejorar su desempeño y la asignación de recursos financieros.

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Susana Toinga; Lizbeth Pérez

Tabla 25. MANTENER las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado.




MANTENER las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado.

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
F1 Plan de desarrollo y ordenamiento territorial F2 Plan operativo anual	A2 Estabilidad política de personas claves con visión y decisión	Mantener al personal clave y con decisión para poder desarrollar apropiadamente el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual.
F3 Infraestructura física	A3 Implementación de proyectos que ponen en riesgo de la calidad o sostenibilidad del recurso público	Realizar un análisis de la infraestructura física necesaria en el sector y las comunidades para poder implementarla sin poner en riesgo el recurso público
F4 Página Web institucional para información, control y actualización permanente	A1 Falta de difusión de leyes	Difundir las leyes por las que está regido el GAD Parroquial de Atahualpa en la página web.

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Susana Toanga; Lizbeth Pérez

Tabla 26. EXPLOTAR las Fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

 EXPLOTAR las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado.		
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
F1 Plan de desarrollo y ordenamiento territorial	04 Vinculación con la colectividad	Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual
F2 Plan operativo anual	03 Apoyo asociación de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales	Crear un plan operativo anual flexible para poder ejecutarlo en caso de una reasignación presupuestaria por el gobierno nacional
F3 Infraestructura física	01 Convenios interinstitucionales	Buscar la realización de convenios interinstitucionales a través del apoyo de otros gobiernos autónomos para implementar infraestructura física en la parroquia
F4 Página Web institucional para información, control y actualización permanente	02 Reconocimiento de las comunidades de la jurisdicción	

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

Tabla 27. Estrategias Matriz CAME

ESTRATEGIAS OBTENIDAS A PARTIR DE LA MATRIZ CAME

	Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros y conozca las obras y convenios que está realizando el Gad Parroquial de Atahualpa a través de su página web.
	Realizar convenios interinstitucionales a través del apoyo de otros gobiernos autónomos para implementar la infraestructura física en la parroquia.
	Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de ordenamiento territorial y el plan operativo anual.
	Difundir las leyes por las que está regido el Gad Parroquial de Atahualpa en la página web institucional.
	Mantener al personal clave y con decisión para poder desarrollar apropiadamente el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual.
	Realizar un análisis de la infraestructura física necesaria en el sector y las comunidades para poder implementarla sin poner en riesgo el recurso público.
	Crear un plan operativo anual flexible para poder ejecutarlo en caso de una reasignación presupuestaria por el gobierno nacional.
	Establecer un manual de procesos y de funciones de acuerdo el puesto de trabajo para las personas claves con visión y decisión para aprovechar sus capacidades.



Instituciones

Elaborar un manual de procesos con el apoyo institucional de organizaciones gubernamentales especializadas con referencia a otros GADS provinciales o nacionales.



Participar a la comunidad de la visión, misión y valores fundamentales que posee el GAD Parroquial para su trabajo en su jurisdicción.



Incentivar al involucramiento y participación de representantes y miembros de la comunidad en la toma de decisiones sobre la gestión institucional para reducir el riesgo de inversión en proyectos de baja calidad y sostenibilidad.



Especificar las responsabilidades de cada puesto de trabajo para mejorar el seguimiento e involucramiento en los procesos del personal a través de la difusión de las leyes.



Promulgar la visión, misión y valores fundamentales que tienen los servidores del Gad Parroquial de Atahualpa para mejorar su desempeño y la asignación de recursos financieros.

Fuente: Matriz CAME

Elabora por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incentivar a la comunidad que acuda a los infocentros
- Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan y ordenamiento territorial y el plan operativo anual
- Mantener al personal clave y con decisión
- Elaborar un manual de procesos
- Difundir a la comunidad de la visión, misión y valores fundamentales
- Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones

Áreas Claves de desempeño

- Análisis presupuestario Económico financiero.
- Análisis de desempeño del personal del GAD Parroquial de Atahualpa.
- Informar a la comunidad sobre la gestión del GAD Parroquial de Atahualpa.
- Ejecución de infraestructura y proyectos.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción como su nombre lo indica es un proceso en el cual se ejecuta una estrategia en el cual se soluciona un problema inmediatamente actual.

Tabla 28. Plan de Acción 1.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																					
O1: Mantener al personal clave y con decisión																					
E1: Personal capacitado																					
O1E1P1: Plan operativo																					
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 16												Recursos			Resultado Esperado		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros			
1	Evaluación de capacidades	Se realizara a todo el personal.	Secretario																Test evaluativos	\$ 50,00	Obtener un diagnóstico claro de las capacidades del personal.
2	Realizar capacitaciones permanentes	Pedir apoyo a instituciones afines al GAD, como CONAGOPARE.	Presidente															Capacitadores, Personal del GAD	\$ -	Personal preparado para asumir cualquier reto laboral.	

Tabla 27. Plan de Acción 2.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
O2: Mejorar el servicio a la comunidad																				
E2: Satisfacción al cliente																				
O2E2P2: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 08												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar encuestas	Aplicar a los habitantes de la parroquia	Vocales, Consultora															consultora	\$ 2.000,00	Conocer cuales son las opiniones de satisfacción que tienen los habitantes con respecto a la elaboración de obras
2	Obtener información de asentamientos insatisfechos	Desarrollar la actividad con el apoyo del PDOT para identificar dichos asentamientos.	Unidad técnica, Presidente y Vocales																\$ 1.400,00	Base de datos

Tabla 28. Plan de Acción 3.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
O3: Optimizar los recursos asignados por el gobierno nacional.																			
E3: Incrementar																			
O1E1P3: Plan operativo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 16												Recursos			Resultado Esperado
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Realizar un diagnóstico financiero	Aplicar el análisis financiero para determinar las condiciones actuales de la institución.	Tesorero															Análisis financiero	
2	Priorizar obras	Determinar las necesidades y especificaciones de cada barrio para no malgar el recurso público.	Presidente y Vocales.															Priorizar obras, para no malgastar el dinero.	
3	Ejecución de proyectos.	Determinar un tiempo adecuado para la ejecución de proyectos ya que el tiempo malgastado incurre en gastos.	Presidente y Vocales.															Adecuación de ejecución presupuestaria, y evitamos retrasos.	

Tabla 29. Plan de Acción 4.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
O4: Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros																			
E4: Inclusión de la comunidad con la tecnología																			
O4E4P4: Plan operativo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 16												Recursos			Resultado Esperado
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Realizar talleres de aprendizaje en los infocentros.	Realizar talleres, para que los pobladores puedan conocer acerca de las redes sociales y bases de tecnología.	Infocentro												Capacitadora				La comunidad podrá acceder a las redes sociales y de esta forma conocer las actividades que realiza el GAD.
		Incentivarlos con refrigerios.	Secretario.															\$ 300,00	

Tabla 30. Plan de Acción 5.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
O5: Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual																				
E5: Innovación en el servicio																				
O5E5P5: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 16												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Reuniones con la comunidad.	Desarrollar una ficha de datos para conocer los nuevos asentamientos humanos e incluirlos en el PDOT.	Unidad técnica														Profesional.			Diagnóstico poblacional.
2	Priorización de obras.	Inspección de obras para observar cuales serían las de mayor importancia para incluirlas en el POA.	Presidente, Vocales																	Diagnóstico de la infraestructura de la ciudad.
3	Realizar reuniones con los grupos vulnerables.	Convocar a los integrantes de los grupos vulnerables.	Gestoras sociales.																	Obtener información actualizada de los integrantes de los grupos vulnerables, para realizar proyectos en bienestar de estos y tenerlos presente en la realización del PDOT.

Tabla 31. Plan de Acción 6.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
O6: Elaborar un manual de procesos																				
E6: Control de cada uno de los departamentos del GAD																				
O6E6P6: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 16												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar la contratación de un profesional de talento humano.	Reclutamiento de personal idoneo.	Secretario.														Profesional en talento humano		\$1000,00	Contratar a la persona idonea para la realización del manual.
2	Diagnóstico situacional del GAD.	Levantar información del GAD para realizar el manual de procesos.	Talento Humano														Profesional en talento humano	impresiones	\$ 300,00	Línea base
3	Elaborar manual de procesos.	Con la información procesada establecer las normas para el manual.	Talento Humano															impresiones	\$ 200,00	Manual
3	Socialización	Convocar a los trabajadores.	Secretario.															impresiones	\$ 400,00	Socialización

4.7.3. Fase III: Objetivos Estratégicos

Los objetivos para la empresa estarán sustentados en las perspectivas antes mencionadas como son Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento que permitan cumplir con objetivos sean estos a corto o a largo plazo:

Tabla 32. Objetivos estratégicos por perspectiva

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA					
Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente	Proceso interno	Aprendizaje y crecimiento
1	Mantener al personal clave y con decisión				
2	Mejorar el servicio a la comunidad				
3	Optimizar los recursos asignados por el gobierno nacional				
4	Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros				
5	Buscar realizar convenios interinstitucionales				
6	Realizar un análisis de la infraestructura física necesaria en el sector y las comunidades				
7	Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual				
8	Difundir a la comunidad la visión, misión y valores fundamentales				

9	Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones				
10	Elaborar un manual de procesos				

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.4. Fase IV: Mapa Estratégico

El mapa estratégico lo que busca es tratar de crear estrategias para cumplir los objetivos por cada una de las diferentes perspectivas.

Tabla 33. Mapa estratégico

N °	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente – sociedad	Proceso interno	Aprendizaje y crecimiento
1	Mantener al personal clave y con decisión			Personal Capacitado	
2	Mejorar el servicio a la comunidad		Satisfacción al cliente		Implicación de Personal
3	Optimizar los recursos asignados por el gobierno nacional.	Incrementar el porcentaje de ejecución presupuestaria.			

4	Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros		Comunicación a la comunidad		
5	Buscar realizar convenios interinstitucionales				Alianzas
6	Realizar un análisis de la infraestructura física necesaria en el sector y las comunidades			Realización de obras en la Comunidad	
7	Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual		Efectividad de comunicación		Innovación en el servicio
8	Difundir a la comunidad la visión, misión y valores fundamentales		Mantener informada a la comunidad		
9	Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones		Toma de decisiones		
10	Elaborar un manual de procesos			Control de cada uno de los departamentos del GAD	

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.5. Fase V: Propuesta de Valor al Cliente

Tabla 34. Propuesta de Valor al Cliente

Satisfacción al Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el servicio a la comunidad• Mantener al personal clave y con decisión
Efectividad de Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar a la comunidad para que acuda a los infocentros• Integrar a la comunidad en el desarrollo del plan de desarrollo y ordenamiento territorial y el plan operativo anual

Fuente: Propuesta Valor al Cliente

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.6. FASE VI: INDICADORES – METAS

4.7.6.1. ESTABLECER INDICADORES

a) Economía

Ahorro en adquisición de bienes y servicios

$$\text{Ahorro en adquisición de bienes y servicios} = \frac{\text{Costo efectivo contratado}}{\text{Precio tipo de licitacion}}$$

Coste del servicio por habitante

$$\text{Coste servicio por habitante} = \frac{\text{Coste total servicio}}{\text{Nº habitantes}}$$

b) Eficacia:

Eficacia operativa:

$$\text{Eficacia operativa} = \frac{\text{Volumen de output Realizado}}{\text{Volumen del output previsto}} \times 100$$

Eficacia presupuestaria en gastos:

$$\text{Eficacia Presupuestaria en Gastos} = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos presupuestados}} \times 100$$

Eficacia presupuestaria en ingresos

$$\text{Eficacia presupuestaria en ingresos} = \frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos presupuestarios}} \times 100$$

Eficacia general:

$$\text{Eficacia General} = \frac{\text{Volumen del Output}}{\text{Nº habitantes}} \times 100$$

c) Eficiencia:

Eficiencia real del personal

$$\text{Eficiencia real del personal} = \frac{\text{volumen del output}}{\text{Nº empleados}} \times 100$$

Eficiencia económica del personal

$$\text{Eficiencia económica del personal} = \frac{\text{volumen del output}}{\text{costes de personal}} \times 100$$

Eficiencia global del servicio:

$$\text{Eficiencia global del servicio} = \frac{\text{volumen de output}}{\text{costes totales}} \times 100$$

d) Excelencia:

Tiempo de atención o respuesta en el servicio: tiempo de respuesta en días

Recursos a disposición del público

$$\begin{aligned} & \text{Recurso a disposición del público} \\ & = \frac{\text{cantidad o volumen de recursos a disposición}}{N^{\circ} \text{ habitantes}} \times 100 \end{aligned}$$

Usuarios reales del servicio:

$$\text{Usuarios Reales del servicio} = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios reales}}{N^{\circ} \text{ usuarios reales}} \times 100$$

Volumen de quejas o reclamaciones:

$$\text{Volumen de quejas o reclamos} = \frac{N^{\circ} \text{ de reclamos}}{N^{\circ} \text{ habitantes(miles)}} \times 100$$

- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad
- Calidad de Servicio
- Economía - Riesgo

Según (Jordan, s.f.) Indica las diferentes fórmulas para medir a cada uno de los indicadores:

4.7.6.2. DESCRIPCIÓN DE INDICADORES

Para poder tener una efectividad de los objetivos estratégicos se los debe cuantificar, esto se refiere a la acción de asociarles patrones que nos permitan hacerlos verificables cada uno de los objetivos de la empresa.

Por lo que a cada uno de los Objetivos Estratégicos que se implantarán en el GAD. Parroquial Atahualpa será aplicado a cada uno de estos patrones para tener una mayor efectividad del Balanced Scorecard.

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

Objetivos Estratégicos Cuantificables

Tabla 35. Objetivos Estratégicos Cuantificables

Atributo	Escala	Status	Umbral	Horizonte	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable
Ahorro en adquisición de bienes y servicios:	\$	0%	>2% (\$)	2016	Enero	Diciembre	Contador Presidente
Coste del servicio por habitante	\$	1500	2000	2016	Enero	Diciembre	Contador Presidente
Eficacia operativa:	%	85%-	100%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Eficacia presupuestaria en gastos:	%	93%	100%	2016	Enero	Diciembre	Contador Presidente
Eficacia presupuestaria en ingresos	%	95%	100%	2016	Enero	Diciembre	Contador Presidente
Eficacia general:	%	89%	>95%	2016	Enero	Diciembre	Presidente

Eficiencia real del personal	%	92%	≥100%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Eficiencia económica del personal	%	85%	>90%	2016	Enero	Diciembre	Contador Presidente
Eficiencia global del servicio:	%	89%	>90%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Tiempo de atención o respuesta en el servicio	T	1	<1 día	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Recursos a disposición del público	%	92%	100%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Usuarios reales del servicio:	%	85%	100%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Volumen de quejas o reclamaciones:	%	4%	<2%	2016	Enero	Diciembre	Presidente
Valoración ciudadana:	%	46%	>50%	2016	Enero	Diciembre	Presidente

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

Valoración ciudadana: puntuación obtenida en encuestas

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTIÓN: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Tabla 36. Medición de rangos de indicadores

Indicador	Estado	Umbral	Rango de Gestión
Ahorro en adquisición de bienes y servicios	0%	>2% (\$)	2 -10%
Coste del servicio por habitante:	1500	\$2000	\$3500
Eficacia operativa:	85%	100%	90 % -100%
Eficacia presupuestaria en gastos:	93%	100%	90 % -100%
Eficacia presupuestaria en ingresos	95%	100%	90 % -100%
Eficacia general:	89%	>95%	95 % -100%
Eficiencia real del personal	92%	≥100%	90 % -110%
Eficiencia económica del personal	86%	>90%	90 % -100%
Eficiencia global del servicio:	89%	>90%	90 % -100%
Tiempo de atención o respuesta en el servicio	1	<1 día	1 – 7 días
Recursos a disposición del público	92%	100%	90 % -100%
Usuarios reales del servicio:	85%	100%	90 % -100%

Volumen de quejas o reclamaciones:	4%	<2%	0 -2%
Valoración ciudadana:	46%	>50%	50 % -100%

Fuente: Rango de Indicadores

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

La tabla de medición de rangos, nos va permitir tener una visión clara de efectividad de cada uno de los indicadores.

4.7.7. Fase VII: Iniciativas Estratégicas

Tabla 37. Iniciativas Estratégicas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumento de Rentabilidad	Optimizar los recursos asignados por el gobierno nacional para bienestar GAD Parroquial de Atahualpa y de la ciudadanía.
Satisfacción del Cliente	Incrementar la participación ciudadana en la gestión operativa del GAD Parroquial de Atahualpa. Ejecutar proyectos para el bienestar social y a la vez fomentar el Sumak Kawsay.

Fuente: Iniciativas estrategias

Elaborado por: Susana Toainga; Lizbeth Pérez

4.7.8. Fase VIII: Balanced Scorecard

Tabla 38. Balanced Scorecard



Cuadro de Mando Integral BSC													FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN								
Cuadro de Mando Integral BSC			FCE	INDICADORES	CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	DIARIO	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	META	sobre	aceptable	cuidado		
Direccionamiento	Objetivo	Mapa Estratégico																			
Visión En el 2018 el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Atahualpa busca ser una población líder en la región central del Ecuador. Con educación de calidad, cero desocupaciones y elevado nivel de vida; planificada, con infraestructura, servicios óptimos y un ambiente sano; con autoridades y líderes transparentes.	Financiera		Incrementar el porcentaje de ejecución presupuestaria.	Aborro en adquisición de bienes y servicios	(Costo efectivo contratado)/(Precio tipo de licitación)	%	↑	ESTADOS FINANCIEROS					X	Presidente Vocales, Tesorero	Optimizar 3% de los recursos asignados por el gobierno nacional	0,3	30%-40%	20% - 10%	entre 0-30%		
				Coste del servicio por habitante	(Coste total servicio)/(N° habitantes)	#	↑	ESTADOS FINANCIEROS					X	Presidente Vocales, Tesorero		0,85	100 - 85%	85 - 70%	70 - 0		
				Eficacia presupuestaria en ingresos	(Ingresos reales)/(Ingresos presupuestarios) x100	%	↑	ESTADOS FINANCIEROS						X		Presidente Vocales, Tesorero	0,3	0.30 - 0.50	0.30 - 0.20	0.10 - 0	
				Eficacia presupuestaria en gastos	(Gastos Reales)/(Gastos presupuestados) x100	%	↑	ESTADOS FINANCIEROS						X		Presidente Vocales, Tesorero					
Misión Coadyuvar a la unidad de la población con honestidad y transparencia en el desarrollo social, económico. Brindando servicio de calidad, que satisfaga las necesidades de los habitantes de la parroquia.	Clientes		Satisfacción del Cliente	Eficiencia global del servicio	(volumen de output)/(costes totales) x100	%	↑	ESTADOS FINANCIEROS					X	Presidente Vocales, Tesorero	Ejecutar proyectos de para el bienestar social y fomentar el Sumak Kawsay	60%	100 - 60%	60 - 30%	30% - 0		
				Tiempo de atención o respuesta en el servicio	(cantidad o volumen de recursos a disposición)/(N° habitantes) x100	#	→	PLAN OPERATIVO					X	Presidente, Vocales		60	50 - 60	40 - 50	0 - 30		
	Procesos		Efectividad de Comunicación	Usuarios reales del servicio	(N° de usuarios reales)/(N° usuarios reales) x100	%	→	PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL						X	Departamento Técnico						
				Volumen de quejas o reclamos	(N° de reclamos)/(N° habitantes(miles)) x100	%	→	ENCUESTAS						X	Departamento Técnico						
Política de Calidad Brindar servicios de calidad con honestidad y transparencia.	Aprendizaje y Crecimiento		Control Departamental	Eficiencia real del personal	(volumen del output)/(N° empleados) x100	%	↓	EVALUACIÓN DE CAPACIDADES						X	Presidente, secretario	Incrementar la participación ciudadana	2	0-3	3-6	6-10	
			Implicación de Personal	Eficiencia económica del personal	(volumen del output)/(costes de personal) x100	%	↑↑	ROLES DE PAGO							X		Presidente	75%	100 - 75	75 - 70	70 - 0

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Susana Toaingá; Lizbeth Pérez

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha contribuido en el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, además ha sido un eje importante para la formulación del Balanced Scorecard, con esta herramienta la institución podrá tomar decisiones en beneficio de la población, además de evaluar la gestión realizada e informar a la ciudadanía cual es la situación actual del GAD y hacia dónde quiere llegar.

- Con la perspectiva financiera se va a mejorar el uso de los recursos públicos y aportara a la medición eficiente y eficaz de los ingresos y egresos.
- El establecimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede medir la capacidad del personal para cumplir con las metas propuestas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Atahualpa.
- La perspectiva de procesos internos es muy importante ya que con el mismo se puede identificar los procesos que maneja la entidad y poner especial atención en ellos que tienes falencias para que se desarrollen de manera correcta.
- La perspectiva de clientes permite medir el grado de satisfacción de los habitantes y de la comunicación entre comunidad y entidad para de esta forma poder responder a la pregunta ¿Que debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros habitantes?

RECOMENDACIONES

- Es recomendable utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz en cada uno de los proyectos planteados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa haciendo énfasis en la perspectiva financiera la cual permitirá tener un control adecuado en cuanto se refiere a optimizar costos y tiempo.
- Se recomienda realizar capacitaciones mensuales al personal para el cumplimiento de sus objetivos mismo que son en bien de la entidad como de la parroquia, con ello logrando el cumplimiento de las metas propuestas en el GAD Parroquial de Atahualpa para su correcto funcionamiento.
- Se recomienda hacer seguimientos para verificar los proyectos planteados con los proyectos ya ejecutados en la entidad. mediante la perspectiva de procesos internos, tenido más cuidado con los mismos de modo que pueden ser de vitalidad para los habitantes de la parroquia a la vez detectando las falencias que se han presentado para no poderlos llevar a cabo.
- Es recomendable poner más énfasis con las peticiones que hacen los usuarios del GAD Parroquial de Atahualpa, lo cual permitirá tener mayor acogida hacia la entidad ya que ellos son el pilar fundamental para su desarrollo. Cabe mencionar también que el nivel de comunicación es muy importante entre el personal y los habitantes para estar al tanto de todo lo que sucede lo que conllevara a una adecuada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA-

- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial .
- Arregui, M. (2008). *Planificación estratégica de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Guaranda 2008-2013*. Guaranda: E-P. EMAPA-G.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Castillo, Á., & autores, y. o. (2010). *Informe Cuadro de Mando Integral*. Chile: Consultores Nara & Asociados.
- Cervantes, O., & Corrales, G. (1999). *Administración de Instituciones Públicas*. San José: EUNED.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, F. (2006). *La Inteligencia del negocio Business Intelligence*. Bogotá: Ediciones Politécnico Grancolombiano.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Madrid: Kairós .
- Hernández, R., & autores, o. (1991). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw Hill.
- Holguín, M. (2010). *Aplicación de un cuadro de mando integral en un organismo del sector público: Caso Banco Central del Ecuador*. Guayaquil: ESPOL.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral* . Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Machado, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid: Díaz de Santos.

- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, Proceso administrativo, Áreas funcionales y Desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Palom, F. (1991). *Círculos de calidad; teoría y práctica*. Madrid: Marcombo Boixareu Editores.
- Paredes, W., & Paredes, N. (2011). *Investigación Acción*. Quito: RIJALBA Editores.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Stoner, J. e. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Web grafía:

- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional de la República del Ecuador: Recuperado de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Asamblea Nacional . (24 de Julio de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas* . Asamblea Nacional de la República de Ecuador. Recuperado de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Costa, C., & autores, o. (2013). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecrad)*. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/>
- Sinergia e Inteligencia de Negocio. (2013). *Sinnexus Business Intelligence Informática Estratégica*. Sinnexus. Recuperado de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/index.aspx

ANEXOS



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera

Objetivo: Determinar el desempeño laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Parroquial Atahualpa.

Sector donde vive:

1. ¿Conoce usted que servicios brinda el GAD Parroquial de Atahualpa? Escoja una opción.

Si... ()

No... ()

2. ¿Cómo califica el servicio que brinda el GAD Parroquial de Atahualpa? Escoja una opción.

Bueno... ()

Regular... ()

Malo... ()

3. De las opciones presentadas, elija la que considere que debe mejorarse en la administración actual del GAD PARROQUIAL DE ATAHUALPA.

Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia ()

Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural. ()



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera

Objetivo: Entrevistar a los funcionarios de GAD Atahualpa para conocer la situación actual del GAD.

ENTREVISTA – PERSONAL

PREGUNTA 1. ¿Cree usted que el equipo de trabajo está completo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa?

PREGUNTA 2. ¿Los procesos que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa son los adecuados o necesitan redefinirse?

PREGUNTA 3. ¿Se necesita más fondos para la elaboración de proyectos?

PREGUNTA 4. ¿Qué servicios presta el GAD Parroquial de Atahualpa?

PREGUNTA 5. ¿EL GAD Parroquial de Atahualpa cuenta con una herramienta que pueda medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

PREGUNTA 6. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Atahualpa?

PREGUNTA 7. ¿Cómo se miden los resultados del GAD Parroquial de Atahualpa?

PREGUNTA 8. ¿Cómo es el clima laboral interno del GAD Parroquial de Atahualpa?

ENTREVISTA – SECRETARIO TESORERO

PREGUNTA 1. ¿Cuál es su capacidad y experiencia para la administración de procesos tanto productivos como financieros, que puedan mejorar la eficiencia de las actividades realizadas en el GAD Parroquial Atahualpa?

PREGUNTA 2. ¿Cómo demostraría usted que es eficiente en el manejo contable y financiero en el ámbito económico en particular en el sector público?

PREGUNTA 3. ¿Es importante darle a la relación con el cliente un aspecto personal?

PREGUNTA 4. ¿Cuál es su experiencia realizando o dirigiendo la realización de planillas de pago, ingresos o egresos en el GAD Parroquial Atahualpa?

PREGUNTA 5. ¿El GAD Parroquial de Atahualpa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma de acciones correctivas para controlar desviaciones?