



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**  
ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DESDE EL ENFOQUE DE CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL 3 - MAGAP DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**  
Katherin Fernanda Castillo Andino

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DESDE EL ENFOQUE DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL 3 - MAGAP DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Señorita. KATHERIN FERNANDA CASTILLO ANDINO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

\_\_\_\_\_  
Ing. Xavier Eduardo Centeno Parra  
**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
Dr. Alberto Patricio Robalino  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, KATHERIN FERNANDA CASTILLO ANDINO, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**KATHERIN FERNANDA CASTILLO ANDINO**

## **AGRADECIMIENTO**

Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día imprimen un íntimo sentimiento grabado en el corazón difícil de olvidar; porque la mente olvida pero el corazón no.

Quiero en esta oportunidad demostrar y dirigir mi inmensa gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas y permitir que me formara como una excelente profesional digna de contribuir al desarrollo del país, ya que dentro de esta noble institución he adquirido además de conocimientos también valores que hicieron de mi una mejor persona.

A mis docentes quienes han guiado e impartido sus amplios conocimientos conmigo, brindándome además de su contribución profesional, una muestra de que son grandes seres humanos.

En especial quiero agradecer a los Ingenieros Patricio Robalino y Xavier Centeno quienes han sido clave fundamental para la consecución de este trabajo investigativo, ya que gracias a su tiempo invertido para guiar el presente, se ha obtenido el éxito al finalizar el mismo.

**Katherin Castillo**

## **DEDICATORIA**

Porque siempre hay personas, circunstancias y razones que influyen en el éxito o fracaso de un objetivo o sueño.

Dedico este trabajo, primero al Todopoderoso por permitirme gozar de la dicha de una vida llena de sueños cumplidos, ya que gracias a el mi camino ha estado lleno de sabiduría, retos, pero sobre todo metas cristalizadas como esta; a mis maravillosos padres que han sido mi ejemplo de lucha y perseverancia en todo momento, ellos han sido el motor e impulso para alcanzar todos los sueños propuestos durante mi vida y han determinado siempre en mí ese espíritu triunfador con el que se debe emprender y finalizar un propósito; además porque su confianza y apoyo incondicional ha sido la principal herramienta para que no sólo me forjara como profesional sino como un mejor ser humano.

Además quiero dedicar este trabajo a las personas que siempre han creído en mí y han apoyado mis sueños más excéntricos mi familia y amigos; este es el inicio de muchos.

**Katherin Castillo**

## RESUMEN

Hoy en día las organizaciones gubernamentales necesitan identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, es decir hacer que las tareas cumplan con la misión y visión adquiridas por el ente público. El cuadro de mando Integral (CMI) permite obtener un conjunto de indicadores que logren medir la eficiencia, eficacia y calidad de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición. La Coordinación Zonal 3 - MAGAP, ente objeto del presente estudio, es una entidad pública cuyo objetivo es fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, mediante producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

El presente trabajo está estructurado en cuatro partes, en la primera parte se analiza el problema y justificación en el cual se basa la investigación y los objetivos a perseguir con la realización de la misma. En la segunda parte se presenta el marco teórico donde se desarrolla la base científica del Cuadro de Mando Integral de manera general y su aplicación al Sector Público. La tercera parte se encuentra estipulado el marco metodológico donde se expone la hipótesis a defender y las técnicas, métodos y herramientas a usar en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Finalizando en la cuarta parte se realiza la de la propuesta y análisis de resultados obtenidos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP, mediante el levantamiento de la información in situ, considerando los siguientes puntos: la estructura organizacional actual año 2.014, los procesos que se realizan dentro de la institución, la visión existente, las áreas de trabajo, el personal operativo y la Planificación Estratégica.

Y para concluir se presenta un conjunto de conclusiones, resultantes del proceso de análisis del modelo de gestión aplicado a la institución y recomendaciones adaptables a la misma para desaparecer las debilidades y potenciar las fortalezas de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP enfocada en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

## ABSTRACT

At present, government entities need to identify their weaknesses in strategic management of products and services that they offer with the purpose to check the tasks comply the mission and vision acquired by the general public. The Balance Scorecard (BSC) enables to obtain a set of indicators that measure to achieve efficiency, effectiveness and quality of different activities performed by the entity, due to the misuse of resources can cause instability within the organization with the risk to institution disappears.

Coordinación Zonal 3 – MAGAP is the subject of this study. It is a public institution which aims to strengthen the institutionalism of the public sector of agriculture, through the production of goods and services that ensure national food safety, growth and equitable development, generating value-added achieving financial profits, social equity, environmental sustainability and cultural identity.

The present research contains for parts, the first stage makes an analysis of the problem and justification in which the research is based on and objectives to be pursued and the accomplishment of the paper. The second stage presents the theoretical framework in which develops the scientific basis of the Balanced Scorecard in general form and its application to the Public Sector. The third stage provides the methodological framework in which the hypothesis to be tested is included besides techniques, methods and tools used in the development of the research work are exposed.

In the fourth stage performs the proposal and analysis of results obtained from Coordinación Zonal 3 – MAGAP, through information gathering in situ, considering the following parts: the current organizational structure 2014, the processes performed within the institution, the existing vision, work areas, operational staff and Strategic Planning.

To conclude it presents a set of conclusions resulting from the analysis process about management model applied to the institution and recommendations adaptive to the same one, to disappear weaknesses and enhance the strengths of the Coordinación Zonal 3 – MAGAP focused through the methodology of the Balanced Scorecard.

## INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	ii
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad .....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
Indice de contenido .....	viii
Indice de cuadros .....	xiv
Indice de gráficos .....	xvi
Indice de anexos .....	xviii
CAPÍTULO I El Problema.....	29
1.1Antecedentes .....	del
problema.....	20
1.1.2Delimitación .....	del problema de
investigación.....	20
1.2.Objetivos.....	21
1.2Objetivogeneral.....	21
1.2.2Objetivos específicos.....	21
1.3Justificación del problema.....	21
CAPÍTULO I Marco Teórico.....	30
2.1Gestión.....	23
2.1.1Controlde gestión.....	23



2.1.2 Reglas prácticas para la implementación de un sistema de control de gestión	24
2.2 Modelo de gestión	24
2.2.1 Definición	24
2.2.2 Importancia de un modelo de gestión	25
2.2.3 Objetivo de un modelo de gestión	25
2.2.4 Características y aplicación de un modelo de gestión	26
2.2.5 Tipos de modelos de gestión	27
2.2.6 La nueva gestión pública	28
2.2.6.1 Teoría del Sector Público	28
2.2.6.2 El nuevo modelo de la gestión pública	29
2.2.7 Limitaciones y críticas de la nueva Gestión Pública	31
2.3 Cuadro de Mando Integral	31
2.3.1 Definición	31
2.3.2 El CMI como Herramienta de Gestión Pública	32
2.3.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral	34
2.3.3.1 Objetivos Estratégicos	34
2.3.3.2 Perspectivas	34
2.3.3.3 Indicadores	37
2.3.3.3.1 Importancia De Los Indicadores	37
2.3.3.3.2 Características de los Indicadores	37
2.3.3.3.3 Importancia de la Medición con Indicadores	38

2.3.3.3.4 Atributos De Los Indicadores Y Tipos De Indicadores.....	39
2.3.3.3.5 Propósitos De Los Indicadores De Gestión.....	39
2.3.3.3.6 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores.....	40
2.3.3.3.7 Errores Al establecer Indicadores y Como Evitarlos.....	40
2.3.3.3.8 Tipos de Indicadores.....	41
2.3.3.4 Indicadores <b>claves de desempeño</b> .....	43
2.3.3.5 Metas.....	44
2.3.3.6 <b>Mapas</b> estratégicos.....	44
2.3.3.6.1 Cadena Causa – Efecto Al Mapa Estratégico.....	46
2.3.3.6.2 Aplicación De Los Mapas Estratégicos.....	47
2.3.3.7 Proyectos Estratégicos.....	48
2.3.4 Importancia Del Cuadro De Mando.....	48
2.3.5 Características Del Cuadro De Mando.....	49
2.3.6 Tipos de Cuadro de Mando Integral.....	49
2.3.7 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.....	50
2.3.8 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.....	51
2.3.9 Elaboración del Cuadro de Mando.....	51
2.3.10. Contenido del Cuadro de Mando.....	53
2.4 Cuadro De Mando Integral En La Gestión Pública.....	53
2.4.1 La visión, misión objetivo y estrategias de las organizaciones.....	53
2.4.1.1 Visión .....	54
2.4.1.2 Misión .....	54
2.4.1.3 Valores .....	54

2.4.2 Metodología de construcción del CMI en el Sector Público.....	58
2.4.3 Metodología En La Construcción De Indicadores.....	59
2.4.4 Forma De Medir La Estrategia Organizacional Pública.....	60
2.4.4.1 Perspectiva Financiera.....	60
2.4.4.2 Perspectiva del Cliente o Comunidad.....	62
2.4.4.3 Perspectiva del Proceso Interno.....	64
2.4.4.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	65
CAPÍTULO III Marco Metodológico.....	75
3.1 Hipotesis o Idea a defender.....	67
3.1.1 Hipótesis General.....	67
3.2 Variables.....	67
3.2.1 Variable Dependiente.....	67
3.2.2 Variable Independiente.....	67
3.2.3 <b>Tipo de Investigación</b> .....	67
3.2.3.1 ... Tipos de Estudios de Investigación.....	67
3.2.3.1.1 De Campo.....	67
3.2.3.1.2 Documental – Bibliográficos.....	67
3.2.3.1. Descriptiva....	68
3.2.3.2 Diseño de la Investigación.....	68
3.2.3.2.1 Cuasi Experimental.....	68
3.2.3.3 Transversal.....	68
3.2.3.4 Longitudinal .....	68
3.3 Población y Muestra.....	68

3.3.1 Población.....	68
3.3.1.1 Clientes Externos.....	68
3.3.1.2 Clientes Internos.....	69
3.3.2 Muestra.....	69
3.3.2.1 Clientes Externos.....	69
3.3.2.2 Clientes Internos.....	70
3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	71
3.4.1 Métodos.....	71
3.4.1.1 Método Inductivo – Deductivo.....	71
3.4.1.2 Método descriptivo.....	71
3.4.1.3 Método Hipotético – Deductivo.....	71
3.4.2 Técnicas.....	71
3.4.2.1 La Observación y Recolección de Datos.....	71
3.4.2.2 Entrevista .....	71
3.4.2.3 Encuesta.....	72
3.4.3 Instrumentos.....	72
CAPÍTULO IV: Análisis de Resultados .....	73
4.1 Metodología, Guía y Procedimiento de Implementación de la Propuesta. .....	73
4.2 Implementación o Propuesta.....	79
4.2.1 Descripción De La Institución.....	79
4.2.1.1 Identificación de la Institución.....	80
4.2.1.2 Reseña Histórica.....	80
4.2.1.3 Misión .....	82
4.2.1.4 Visión .....	82

4.2.1.5Valores .....	82
4.2.1.6Objetivos.....	84
4.2.1.7Ubicación .....	85
4.2.1.8 Servicios Principales Que Ofrece la Institución.....	86
4.2.1.8.1 Asistencia Técnica.....	86
4.2.1.8.2Asistencia en Pagos y Trámites.....	86
4.2.1.8.3Entrega de Insumos.....	86
4.2.1.8.4Capacitaciones .....	86
4.2.1.8.5 Comercialización de Productos Agrícolas.....	87
4.2.1.9 Estructura Orgánica.....	88
4.2.2 Diagnóstico DE LA COORDINACIÓN ZONAL 3 – MAGAP.....	89
4.2.2.1 . Encuestas Clientes Externos.....	89
4.2.2.2 Encuesta Clientes Internos – Servidores Públicos.....	100
4.2.2.3 Entrevista Coordinadora Zonal 3 – MAGAP.....	113
4.2.2.3.1 Entrevista Jefe Financiera Coordinación Zonal – MAGAP.....	118
4.2.2.3.2Entrevista Directora Zonal Administrativa Coordinación Zonal 3 – MAGAP.....	122
4.2.5.1Análisis FODA.....	125
4.2.2.3.3Oportunidades	y
Amenazas.....	126
4.2.2.3.4 Fortalezas y Debilidades.....	126
4.2.3 Visión Empresarial y Perspectivas.....	142
4.2.4Determinación de Indicadores.....	146
4.2.5 Establecimiento de Objetivos Estratégicos.....	154
4.2.6. Diseño del Cuadro de Mando Integra.....	158

4.3 Verificación de la Hipótesis.....	178
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	178
4.3.2 Verificación de la Hipótesis.....	178
CAPITULO V:Conclusiones y recomendaciones.....	183
5.1Conclusiones .....	183
5.2Recomendaciones.....	184
Bibliografía .....	186
Anexos.....	188

## **INDICE DE CUADROS**

N°1 Errores al establecer indicadores y como evitarlos .....	40
N°2 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	89
N°3¿Conoce usted los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	90
N°4¿Cómo calificaría los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	92
N°5¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones? .....	98
N°6 ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	100
N°7¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	101
N°8¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	102

N°10¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve? .....	103
N°11¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP? ...	104
N°12¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral? .....	105
N°13¿Cómo calificaría el clima laboral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	106
N°14¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP se trabaja por resultados?.....	107
N°15¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?.....	108
N°16¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones? .....	109
N°17¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante? .....	110
N°18¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?.....	111
N°19¿La toma de decisiones de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP es oportuna y eficiente? ....	112
N°20 Análisis FODA – MAGAP COORDINACIÓN ZONAL 3.....	127
n°21Matriz de correlacion fo – magap coordinación zonal 3.....	129
n°22Matriz de correlación da – magap coordinación zonal 3 .....	132
n°23Matriz de prioridades interna .....	134
N°24Matriz de prioridades externa .....	136
N°25Matriz de perfil estratégico interno .....	138
N°26 Matriz de perfl estratégico externo .....	141
N°27 Matriz de perspectivas.....	143
N°28 Indicadores – perspectiva cliente .....	147

N°29	Indicadores – perspectiva financiera .....	149
N°30	Indicadores – perspectiva procesos.....	151
N°31	Indicadores – perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	153
N°32	Objetivos estratégicos.....	154
N°33	Procesos internos.....	165
N°34	Descripción de actividades .....	166
N°35	Descripción de actividades .....	168
N°36	Descripción de actividades .....	170
N°37	Descripción de actividades .....	172
N°38	Descripción de actividades .....	174
N°39	Relación frecuencias observadas y esperadas.....	179
N°40	Frecuencias esperadas .....	180
N°41	Distribución muestral.....	181

## **INDICE DE GRÁFICOS**

N°1	Mapa de factores de éxito de gestión .....	23
N°2	Estrategia de la organización .....	33
N°3	Perspectivas del cuadro de mando integral .....	36
N°4	Enfoque de los mapas estratégicos .....	45
N°5	Diagrama causa – efecto entre inidcadores .....	46
N°6	Implementación de la estrategia .....	56
N°7	Estrategia del cuadro de mando integral.....	56
N°8	CMI para el sector público .....	66



N°9 Estructura orgánica coordinación zonal 3 - magap .....	88
N°10 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la coordinación zonal 3 - magap?.....	89
N°11¿Conoce usted los servicios que presta la coordinación zonal 3 - magap?.....	90
N°12 ¿Cómo calificaría los servicios de la coordinación zonal 3 - magap? .....	92
N°13 ¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la coordinación zonal 3 - magap para que pueda satisfacer sus necesidades? .....	94
N°14 ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la coordinación zonal 3 - magap?.....	96
N°15¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del cuadro de mando integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones? .....	98
N°16 ¿Conoce cuál es la misión y visión de la coordinación zonal 3 - magap? .....	100
elaborado por: katherin castillo.....	101
N°17 ¿Contribuye usted al cumplimiento de la misión, y visión de la coordinación zonal 3 - magap?.....	101
N°18 ¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve? .....	103
N°19 ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la coordinación zonal 3 - magap?.....	104
N°20 ¿Conoce usted que es un cuadro de mando integral? .....	105
N°21 ¿Cómo calificaría el clima laboral de la coordinación zonal 3 - magap? .....	106
N°22 ¿En la coordinación zonal 3 - magap se trabaja por resultados? .....	107
N°23 ¿En la coordinación zonal 3 - magap existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?.....	108

N°24 ¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del cuadro de mando integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones? .....	109
N°26 ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?.....	110
N°27¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de la coordinadora zonal, directores provinciales y directores zonales de la coordinación zonal 3 - magap?.....	111
N°28 ¿La toma de decisiones de la coordinadora zonal, directores provinciales y directores zonales de la coordinación zonal 3 - magap es oportuna y eficiente? .....	113
N°29 Mapa estratégico .....	145
N°30 Perspectiva cliente .....	158
N°31 Perspectiva cliente .....	159
N°32 Perspectiva financiera.....	160
N°33 Perspectiva financiera.....	161
N°34 Perspectiva financiera.....	162
N°35 Perspectiva de procesos .....	163
N°36 Perspectiva de procesos .....	164
N°37 Flujograma – atención al usuario.....	167
N°38 Flujograma – aprobación de proyectos o peticiones .....	168
N°39 Flujograma – selección de personal.....	171
N°40 Flujograma – entrega de suministros y bienes .....	173
N°41 Flujograma - adquisiciones .....	175
N°42 Perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	176
N°43 Perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	177

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1.....	188
ANEXO 2.....	190
ANEXO 3.....	193
ANEXO 4.....	195

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El principal problema radica que la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, es que mantiene un Modelo de Gestión complejo porque utiliza indicadores anuales los mismos que se establecen en muchos de los casos de manera endeble ya que no se mantienen estipulados los tiempos exactos y responsables de dar cumplimiento a los objetivos establecidos; además que estos tan sólo se encuentran enfocados en el área financiera y operativa de la institución es decir que se han descuidado aspectos importantes como clientes internos y externos que son un aspecto importante para la consecución de las metas organizacionales, esto con lleva a que no maneje la gestión a través de mapas estratégicos que ayuden obtener un mejor desempeño organizacional; además no se mantienen documentados e impartidos a los integrantes de la institución para que estos conozcan y actúen en función de los objetivos e iniciativas a cumplir en un determinado período de tiempo, por lo que no se puede medir de manera adecuada la gestión desarrollada dentro de la entidad, lo indicado ha ocasionado que no se apliquen correctamente los respectivos indicadores para medir el rendimiento, desempeño y calidad de la gestión administrativa-financiera por parte de las diferentes unidades integran la institución, lo que ha imposibilitado realizar un control integral para medir resultados obtenidos y de esta forma atacar las principales falencias de la organización y obtener la toma de decisiones adecuadas dentro de la misma.

#### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo el análisis del Modelo de Gestión desde el Enfoque de Cuadro de Mando Integral, influye en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

#### **1.1.2 Delimitación Del Problema De Investigación**

**ÁREA:** Cuadro de Mando Integral

**CAMPO:** Modelo de Gestión

**ASPECTO:** Mapas estratégicos

**DELIMITACION ESPACIAL:** Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

**DELIMITACION TEMPORAL:** 3 a 5 años

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el Modelo de Gestión desde el enfoque de Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión administrativa – financiera, de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar el marco teórico referencial acerca del enfoque de Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público.
- Establecer el modelo Cuadro de Mando Integral enfocado en las perspectivas y el Cuadro de Valor para optimizar la gestión administrativa - financiera de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP.
- Desarrollar una propuesta de un manual para el mejoramiento del método de gestión existente en la organización aplicando el enfoque del Cuadro de Mando Integral , para medir manera objetiva el desempeño, calidad y rendimiento dentro del área administrativa - financiera.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayudará a la toma de decisiones directivas, al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI radica en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes que son: financiera, clientes, formación y procesos.

El enfoque del CMI enriquecerá y fortalecerá los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas, fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento. Los objetivos del sector público en referencia a la nueva matriz productiva, motivan la utilización de nuevos paradigmas en la gestión estratégica del cuadro de mando integral, la misma que dará una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, de tal manera que de la gestión jerárquica se vuelva horizontal y convierte los sistemas fuertemente centralizados en un entorno de gestión descentralizada (gestión por procesos Vs gestión por funciones), facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de un proceso de mejora continua basado en una cultura de la medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos, gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias.

La metodología de gestión aplicada para esta investigación es el Cuadro de Mando Integral (CMI), aplicada ampliamente en las organizaciones privadas, pero que en esta ocasión se realizará el análisis desde una perspectiva institucional pública.

El análisis que se pretende proporcionar a la institución un aporte que contribuirá a la mejora del desempeño de los funcionarios públicos, ya que el mismo otorgará una herramienta importante para adaptar el actual modelo de gestión a una metodología de tendencia mundial de éxito organizacional, como lo es el Cuadro de Mando Integral para así mantener motivados a todos quienes integran la Coordinación Zonal 3 – MAGAP, con la correcta mezcla de competencias y herramientas, cooperando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras con ingredientes claves para conducir a mejoras de los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 GESTIÓN

Entendemos la capacidad que posee para lograr, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo. En otras palabras, la gestión, representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo. (MERLI, 1997, p. 1)

**GRAFICO N° 1**  
**MAPA DE FACTORES DE ÉXITO DE GESTIÓN**



FUENTE: [www.madrid,inetgiant.es](http://www.madrid,inetgiant.es)

##### 2.1.1 Control De Gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”. (MONOGRAFÍAS.COM, s.f.)

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

### **2.1.2 Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión**

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

## **2.2 MODELO DE GESTIÓN**

### **2.2.1 Definición**

(DEFINICIÓN.DE, 2014), expresa que:

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesiō y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.



De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un *modelo de gestión* es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

### **2.2.2 Importancia de un Modelo de Gestión**

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

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

### **2.2.3 Objetivo de un Modelo de Gestión**

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y

de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

#### **2.2.4 Características y Aplicación de un Modelo de Gestión**

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión:

##### **1. Homogenización funcional**

Atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.

##### **2. Identificación de necesidades de información**

Estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión.

##### **3. Definición de Modelo de Negocio**

Constituye el conjunto de servicios que se prestan, así como la interrelación entre los mismos.

##### **4. Definición de Ajustes Funcionales**

Modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.

## **5. Definición de Herramientas de Gestión**

Permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

### **2.2.5 Tipos De Modelos De Gestión**

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (DEFINICIÓN.DE, 2014)

Los modelos de gestión de empresas más típicos son:

(OVERBLOG, s.f.), muestra los siguientes:

#### **1. MODELO DE ARRIBA ABAJO**

Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados.

Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros. En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas.

#### **2. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa.

Las principales características son:

- Se definen áreas de responsabilidad individual
- Se implica tanto a directivos como a subordinados
- Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales

### **3. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS**

Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización.

El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- El proyecto es de duración limitada
- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea
- Existen interdependencias entre las tareas

El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

### **4. PRESUPUESTO DE BASE CERO**

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores.

- Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la planificación.

Estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas.

#### **2.2.6 La Nueva Gestión Pública**

##### **2.2.6.1 Teoría del Sector Público**

Los entes públicos son organismos o empresas del sector real o financiero que son de propiedad del Estado, donde desarrolla un papel esencial y se dedican a producir bienes y servicios bajo el control del mismo, estableciendo normas legales donde el objetivo es obtener desarrollo a nivel nacional.

(CANALES, 1999) Expone que:

Los gobiernos locales en todo el mundo brindan una amplia variedad de productos y servicios a los residentes de las ciudades, estos deben satisfacer las necesidades de los

mismos. La realidad de fondos limitados hacen surgir la duda de cuán eficientemente se están utilizando los recursos públicos.

La gobernabilidad según el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas se define como un proceso por el que los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, de tal modo que al hacerlo, influncian y llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública, como al desarrollo económico y social de la nación. Estas políticas implican una relación individual de los ciudadanos con el Estado, la estructuración de los órganos del Estado, la producción y la gestión de los recursos para las generaciones actuales y venideras, así como la orientación de las relaciones entre los Estados.

El concepto de Gobernabilidad no es nuevo y tiene sus antecedentes en la Edad Media, si bien hoy tiene un significado diferente; pretende sobretodo, que los gobiernos cumplan mejor sus tareas de agregación y de dirección.

Para los famosos autores (David Osborne y Ted Gaebler, 1.994), la preocupación básica del gobierno debería ser no lo que hacen los gobiernos, y para qué y quiénes, sino cómo lo hacen, siendo esto último el desafío de los gobiernos actuales y por ello proponen la renovación de su acción en un modelo (de gobierno empresarial) más pequeño pero más fuerte, teniendo como prioridad de que el gobierno debe liderar y no llevar a cabo gestiones que simplemente la operatividad los lleve a cumplir.

Es fundamental tener en cuenta variedad de organizaciones existentes dentro del sector público, algunos entes gubernamentales tienen metas claramente definidas, sus misiones son concretas, se desenvuelven en un ambiente externo estable y se conoce en profundidad el contenido de su actividad, sin embargo, en otras sus objetivos no están claros, las prioridades son actividades temporales, los ambientes externos son inestables y no hay un sentido claro de a donde se quiere llegar, para el primer grupo la medición del desempeño constituye un aspecto de su culturales decir son objetivos que están preparados para mediciones, mientras que para el segundo resulta más complejo aceptar el uso de indicadores de gestión.

#### **2.2.6.2 El Nuevo Modelo De La Gestión Pública**

Este modelo busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los

procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

Es decir que la nueva gestión pública es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- La creación del valor público.
- El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

CHANDUVI, Rodolfo (citado por OCDE,1995) considera que: “La nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- ***Desregulación.-*** Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- ***Descentralización de los poderes de la gestión.*** la idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.
- ***Énfasis*** en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
- ***El reforzamiento*** de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.
- ***Gestión más orientada*** hacia el cliente.
- ***La introducción*** de la competencia y el mercado.
- ***Utilización de métodos*** de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial”. (pág. 28)

### **2.2.7 Limitaciones y críticas de la nueva Gestión Pública**

- A) Los límites teóricos de la Nueva Gestión Pública
  - Introducción del mercado y la competencia.
  - Dar poder a los usuarios de los servicios públicos,
- B) Los límites prácticos de la Nueva Gestión Pública
  - La descentralización de funciones y la delegación de poder a los agentes autónomos.
  - La reforma de la gestión pública debilita el principio de «rendición de cuentas» al no existir.

## **2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años, es un sistema de Control de Gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es también el Sistema de Medición del Desempeño, que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

### **2.3.1 Definición**

(KAPLAN & NORTON, 2008) en su libro dicen que: “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.” (pág. 45)

### **2.3.2 El CMI como Herramienta de Gestión Pública**

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI sirve como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costos mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes), además, por sus características de instrumento de control estratégico, es adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado, el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a



entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

**GRÁFICO N°2**  
**ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**



**FUENTE:** Wikipedia.

**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

Para que la herramienta de soporte permita realizar eficazmente la implantación del cuadro de mando integral se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No agregar complejidad ni burocracia al sistema.
- Simplificar la gestión al centrarse en lo importante.
- Reducir el número de indicadores, no más de 8 por perspectiva.

- Proponer un modelo coherente de los recursos organizativos.
- Clarificar el modelo de negocio, es decir identificar prioridades
- El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición operativo.

### **2.3.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral**

Según (cajASTUR, s.f.) Expone:

Es la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes conceptos:

- OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- PERSPECTIVAS
- INDICADORES
- METAS
- MAPAS ESTRATEGICOS
- PROYECTOS ESTRATEGICOS

#### **2.3.3.1 Objetivos Estratégicos**

Es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la consecución de la estrategia. Que los objetivos reproduzcan la estrategia es clave, de lo contrario el CMI sería simplemente un sistema de indicadores.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa - efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos.

#### **2.3.3.2 Perspectivas**

Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas así como los proyectos estratégicos. Permiten recordar que un CMI debe ofrecer una visión global de la compañía. Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral, no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional.

(WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre, 2014) Nos presenta las perspectivas que integran el CMI que son:

- **Perspectiva financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información.

Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para visualizar de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

- **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores

de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

▪ **Perspectiva de procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

▪ **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando Integral.

**GRÁFICO N° 3**  
**PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



FUENTE: www. Monografias.com

ELABORADO POR: Katherin Castillo

### 2.3.3.3 Indicadores

Son las reglas de cálculo y/o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, su selección y definición es una cuestión muy importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

#### 2.3.3.3.1 Importancia De Los Indicadores

- Permiten la toma de decisiones
- Garantizan el monitoreo de las funciones de gestión
- Permite medir cambios a través del tiempo
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.

#### 2.3.3.3.2 Características de los Indicadores

Para cada indicador se debe definir un conjunto de características que determinarán su medición y su evaluación. Estas características son:

- **Nombre del Indicador:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Descripción:** Se debe explicar la forma de cálculo, entregar la fórmula explícita y de qué fuente se obtendrá la información para su valorización.
- **Unidad de medida:** En qué unidades se mide (Número, Porcentaje, si o no, etc.)
- **Regularidad:** período de tiempo que cubre
- **Frecuencia de Medición:** Cada cuánto tiempo se debe medir
- **Valor Estándar o Esperado:** Valores que se espera que el indicador tome y que permitirán realizar una comparación.

Como los indicadores son cuantitativos, es decir, valoran numéricamente una unidad, proceso o programa, estos valores se deben comparar con otro valor para evaluar si se está bien, mejor o peor que determinado estándar.

#### **2.3.3.3.3 Importancia de la Medición con Indicadores**

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

#### **2.3.3.3.4 Atributos De Los Indicadores Y Tipos De Indicadores**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

#### **2.3.3.3.5 Propósitos De Los Indicadores De Gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### 2.3.3.3.6 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.

### 2.3.3.3.7 Errores Al establecer Indicadores y Como Evitarlos

**CUADRO N° 1  
ERRORES AL ESTABLECER INIDCADORES Y COMO EVTARLOS**

<b>ERORES</b>	<b>COMO EVITARLOS</b>
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil



Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el “castigo” dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de “bonito saberlo” en vez de los “necesario saber”.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

FUENTE: www. Monografias.com

ELABORADO POR: Kaherin Castillo

#### 2.3.3.3.8 Tipos de Indicadores

Pertenecen al sub – sistema de seguimiento, de control, de monitoreo y sirven para valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

- **Indicadores de efectividad**

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):

- **Indicadores de eficiencia**

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

- **Indicadores de calidad**

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

- **Indicadores de rentabilidad**

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

- **Indicadores de riesgo**

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las Utilidades Antes de Impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

- **RIESGO OPERATIVO:** Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.
- **RIESGO FINANCIERO:** Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

- **Indicadores de competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

La productividad de una organización se logra concentrando sus esfuerzos por elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

- **Indicadores de liquidez**

Liquidez es Posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

#### **2.3.3.4 Indicadores Claves de Desempeño**

Los indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “cómo” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son utilizados para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una empresa, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores claves son “vehículos de comunicación”; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **2.3.3.5 Metas**

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador e un periodo de tiempo determinado. En general las metas deben ser retadores pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia capital, porque es el momento en el que los responsables asumen compromisos importantes de cara al futuro.

### **2.3.3.6 Mapas Estratégicos**

(KAPLAN & NORTON, 2008) Exponen que:

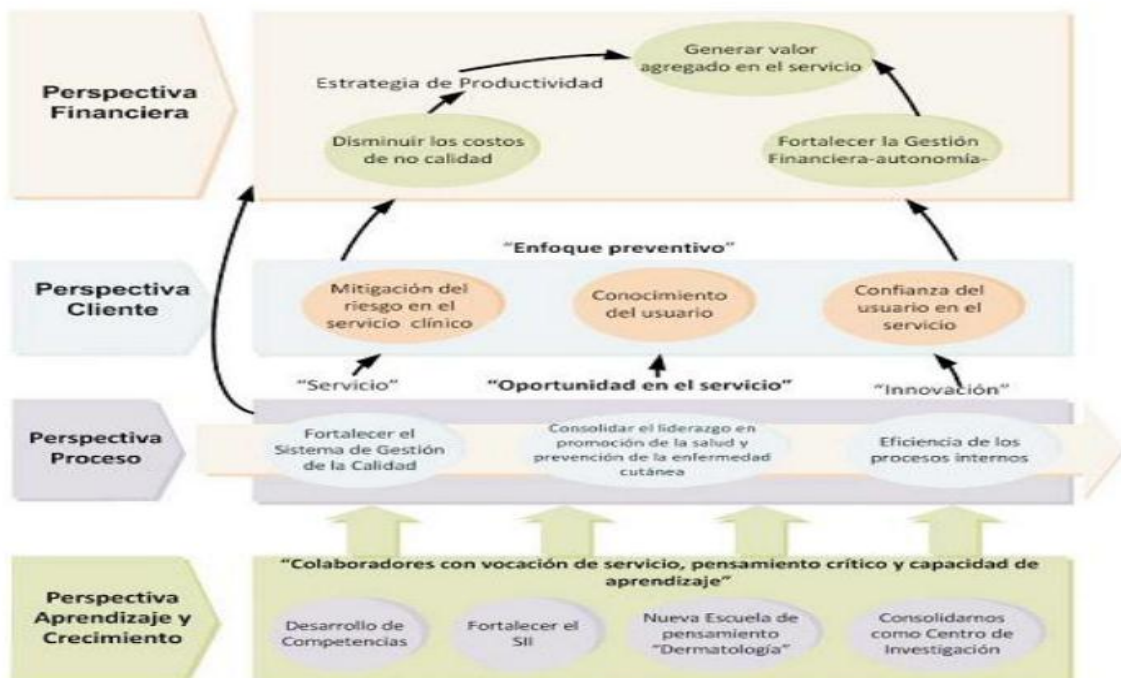
“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea ser líderes indiscutidos del mercado...” (pág. 40)

Se establece cinco principios que debe cumplir el mapa estratégico, son:

1. Buscar el equilibrio entre la disminución de costos a corto plazo y la realización de inversiones que rendirían ingresos a futuro.
2. La creación de valor debe ser sostenible, en base a la definición de clientes objetivos y el satisfacerlos como lo más importante de la estrategia.
3. Los procesos internos constituyen los generadores de valor, es decir las perspectivas internas y de capacidades estratégicas, en donde se define la forma en que la empresa pondrá en práctica su estrategia.
4. La estrategia para ser integral, debe relacionarse con todos los procesos internos, ya que los procesos operativos generan resultados a corto plazo como en el ahorro de costos y aumento de capital, en los procesos de gestión con el cliente, se ven los resultados “a los seis y doce meses de la mejora inicial”, en los procesos de innovación los resultados en rendimiento son a mediano y largo plazo; y en los procesos reguladores y sociales se ven los resultados en la respuesta de la comunidad ante la organización.
5. La cuarta perspectiva “capacidades estratégicas”, incluye los activos intangibles de la organización, es decir: capital humano, capital de información y el capital de la organización, el valor de estos intangibles es la capacidad de su utilización

por parte de la empresa para llegar a la estrategia. “Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

**GRAFICO N°4**  
**ENFOQUE DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS**



FUENTE: Fundación Economía Global – Innovación

### **2.3.3.6.1 Cadena Causa – Efecto Al Mapa Estratégico.**

Observamos una clara diferenciación entre la clásica cadena causa-efecto y el concepto del mapa estratégico. La cadena causa-efecto es la representación de todas las relaciones posibles entre los objetivos, en el sentido "si... entonces...".

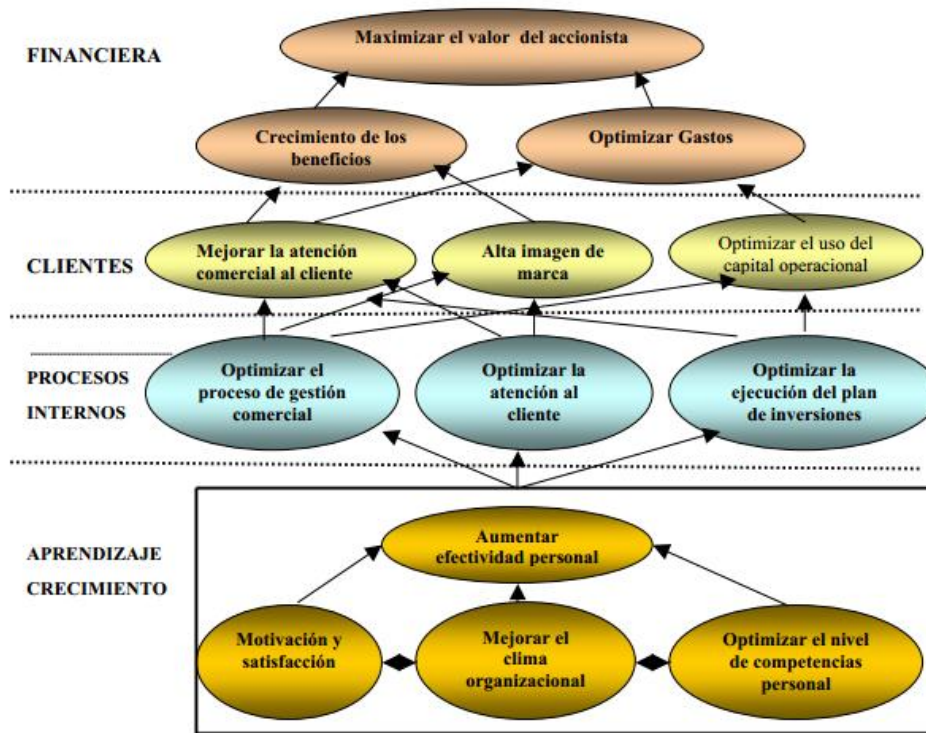
La terminología de la cadena causa – efecto sugiere un cuadro completo de interrelaciones estratégicas e incluso de sus correlaciones.

Si se pretenden describir las prioridades estratégicas de esta manera (mediante una cadena causa – efecto), la complejidad aumenta enormemente y se corre el riesgo de perderse en detalles. Intentar conectar de forma analítica todos los factores relevantes que influyen sobre y entre los objetivos estratégicos es muy poco realista.

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa.

Por consiguiente, el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

### **GRAFICO N°5 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO ENTRE INIDCADORES**



FUENTE: [www.guía de Emprendedores.com](http://www.guía de Emprendedores.com)

### 2.3.3.6.2 Aplicación De Los Mapas Estratégicos.

Ante la dinámica de la competencia y la continua reducción de los ciclos de vida de las estrategias, la creación de procesos estratégicos efectivos -que incluyan desde la definición más general de la estrategia hasta los procesos más a corto plazo y operativos, como la presupuestación o la fijación de objetivos se ha convertido en un elemento clave de competitividad.

Un estudio realizado ha identificado un enorme potencial de mejora precisamente en este proceso estratégico. Adicionalmente a este déficit, en la actualidad son cada vez más cuestionadas las competencias de los altos directivos tanto en su capacidad en hacer lo que prometen, que dispongan de los conocimientos adecuados y que conozcan bien su oficio.

La gestión estratégica es una importante competencia en este entorno y los mapas estratégicos suponen un medio de apoyo a la gestión. Éstos realizan una aportación muy positiva en un ambiente como el que se ha descrito y remedian los déficits del proceso estratégico, como veremos en los próximos párrafos.

### 2.3.3.7 Proyectos Estratégicos

En muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos que contribuyan de forma específica a la consecución de los objetivos estratégicos. Estos proyectos tienen un proceso de selección y priorización y asignación de recursos especial.

1. **Definición Estratégica.-** Comienza con definición de: Misión: ¿Por qué existimos? ¿Qué ofrecemos a la sociedad?; Visión : ¿Cómo lo vamos a hacer?; Valores: ¿Qué patrones de conducta guían las actuaciones de la organización?.
2. **Visión Operativa.-** Líneas estratégicas: ¿Cuáles son los grandes temas que guiarán la actuación de la compañía en los próximos años; Objetivos estratégicos: ¿En qué objetivos particulares se concretan?
3. **Sistema de monitorización.-** Indicadores estratégicos: ¿Cómo vamos a medir el cumplimiento de objetivos?; Metas estratégicas: ¿Qué acciones vamos a desarrollar para conseguir los objetivos estratégicos?
4. **Planes de acción.-** Proyectos estratégicos: ¿Qué acciones vamos a desarrollar para lograr los objetivos estratégicos?

### 2.3.4 Importancia Del Cuadro De Mando

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

En síntesis decimos que es importante el CMI porque:



- Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
- Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Muestra continuamente cuando la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.
- Ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es decir despertar la creatividad y la innovación.

### **2.3.5 Características Del Cuadro De Mando**

(WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre, 2014) Expone básicamente que:

Podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

### **2.3.6 Tipos de Cuadro de Mando Integral**

(WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre, 2014) Propone que:

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

Además, un cuadro de mando puede ser:

- **Operativo:** Seguimiento diario ligado a áreas o departamentos específicos de la empresa con la misión de corregir medidas equivocadas.
- **Directivo (corto plazo):** Permite, a corto plazo, controlar los resultados de la empresa y está enfocado a analizar los indicadores internos que previamente hayamos definido.
- **Estratégico (largo plazo):** Proporciona, a largo plazo, información interna y externa para conocer el estado de la compañía, cumplimiento de objetivos y posicionamiento global.

### **2.3.7 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

Según (SINEXXUS, s.f.) expone:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

### **2.3.8 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

### **2.3.9 Elaboración del Cuadro de Mando**

(WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre, 2014) Expone que:

Los responsables de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, CUADROs y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información

que se resume en los Cuadros de Mando.

- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera regularización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de comparación de resultados entre los distintos departamentos o áreas. Esta herramienta debe de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportarle el control ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

### **2.3.10 Contenido del Cuadro de Mando**

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso. La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

## **2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

### **2.4.1 La visión, misión objetivo y estrategias de las organizaciones**

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, incorpora los siguientes elementos de administración estratégica; Visión, misión y valores: su aplicación comienza con la definición de qué, dónde y cómo quiere la organización cumplir su meta. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

#### **2.4.1.1 Visión**

¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa? Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

#### **2.4.1.2 Misión:**

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. Una declaración eficaz de misión responde básicamente a una pregunta: ¿Cómo nos proponemos triunfar en este negocio? La misión de una organización es el punto de partida para la confección de sus planes estratégicos y, en consecuencia, para la implementación de la estrategia empresarial, como ya se mencionó, la misión del Estado es la consecución del bien común, contiene conceptos muy amplios y que permiten la viabilidad de distintos caminos alternativos para alcanzarla.

De hecho, dependiendo de las visiones e ideologías de los grupos políticos que se encuentran en el poder, surgen distintas estrategias de actuación, convirtiendo la misión y los objetivos del Estado en la misión y objetivos del Gobierno.

#### **2.4.1.3 Valores:**

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr los objetivos, se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de

la estrategia, es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa - efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, nos permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los objetivos estratégicos definen ¿Qué? se va a lograr y ¿Cuándo? Serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Parte esencial para la construcción de nuestra herramienta la componen los objetivos e indicadores, los indicadores son aquellos que resultan claves para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de KPI'S. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente se deriven de la visión y estrategia de una organización; y abarquen el desarrollo de la misma desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, esta perspectivas otorgan la estructura necesaria para el CMI, los objetivos se desarrollan a lo largo de los niveles inferiores del ente público, desglosándose en objetivos específicos de cada unidad de negocio, en primer lugar son adaptados a nivel ejecutivo (ministerios, secretarías), dependiendo de su ámbito gubernamental (nacional, regional o local),seguidamente desciende a los niveles inferiores de la organización.

## **GRÁFICO N° 6**

## IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



FUENTE:  
Monografías.com

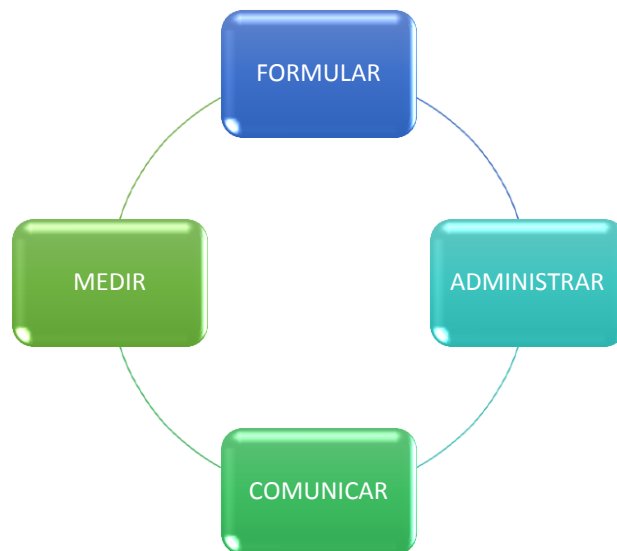
La aplicación de la estrategia requiere que todos los servidores

públicos, así como todas las unidades de la institución y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades.

La estrategia debe ser el centro de cualquier Cuadro de Mando Integral, debe ser un proceso continuo, ser conocida por todos y sobretodo crear valor para la organización. Las estrategias son cursos de acción para cumplir los objetivos.

**GRÁFICO N°7**  
**ESTRATEGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**





**FUENTE:** Monografias.com

Los objetivos del sector público que motivan el interés en la herramienta de gestión estratégica del cuadro de mando integral inician con la desregulación y una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, sustitución de los modos de gestión jerárquicos y fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada (gestión por procesos Vs gestión por funciones), facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de un proceso de mejora continua basado en una cultura de la medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos, gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

La administración pública ha encontrado una respuesta a estos problemas en técnicas de gestión más avanzadas como el Cuadro de Mando Integral, claros ejemplos de compañías que han adoptado este sistema tienen como resultados inmediatos: empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras con ingredientes claves para conducir a mejoras de los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

La definición de puestos de trabajo asociados a objetivos individuales y de unidad / departamento gestionada a través de la evaluación del desempeño y de la creación de planes individuales de desarrollo y de carrera resulta ser un requisito fundamental en la implementación del CMI y por eso se encuentra como base de su modelo.

El enfoque del CMI enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento y por eso se encuentra como base de su modelo. En algunos países varios órganos de la administración pública han adoptado ya esta herramienta de gestión como respuesta a las necesidades de innovación y de mejora de eficiencia de los procesos administrativos.

El enfoque del CMI enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

#### **2.4.2 Metodología de construcción del CMI en el Sector Público**

El diseño del CMI ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia organizacional. Básicamente existen dos etapas para desarrollar esta herramienta de gestión.

##### **PRIMERA ETAPA: Definición de la estrategia empresarial**

- Concepción de Misión, Visión y Valores
- Análisis interno y externo: entorno global y específico
- Diagnóstico interno de la organización
- Matriz FODA – DAFO
- Evaluación de alternativas estratégicas y selección

##### **SEGUNDA ETAPA: Su implementación mediante el Cuadro de Mando Integral**

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia ( causa – efecto): diseño de mapa estratégico
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando

- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas
- Integración del CMI en los procesos de planificación, presupuesto y reporte
- Seguimiento y control

### 2.4.3 Metodología En La Construcción De Indicadores

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizado a la Contraloría General del Estado (CGE) de su supervisión y control.

La (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO) Específicamente expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.”

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido q que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir. Medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.-** Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia.-** Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de objetivos.
- **Equidad.-** Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- **Calidad.-** Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.-** Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- **Ecología.-** Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantener a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto.

#### **2.4.4 Forma De Medir La Estrategia Organizacional Pública**

En un buen Cuadro de Mando Integral los indicadores deben estar vinculados para que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos y aumentar la productividad. La Visión y la Estrategia general de la institución, se ordenan mediante el CMI alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- Finanzas
- Comunidad
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Estas cuatro perspectivas permiten el equilibrio entre:

- Los objetivos fijados a corto plazo y el resto de los objetivos de más largo plazo.
- Los diferentes tipos de indicadores: financieros y no financieros, de futuro y de pasado.

##### **2.4.4.1 Perspectiva Financiera**

Muchas organizaciones miden su desenvolvimiento enfocados solo con la perspectiva financiera. El CMI conserva la mediación financiera como un resumen de la actuación gerencial, pero incluye un conjunto de mediciones que vinculan a los consumidores en nuestro caso de estudio, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral establece la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son importantes para dar a conocer consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las iniciativas financieras indican si la estrategia de una empresa su puesta en práctica y ejecución contribuyen a la mejora mínima aceptable, los objetivos financieros usualmente se relacionan con la rentabilidad de la organización, crecimiento del servicio y optimización de recursos.

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

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

Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos.

Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costos y de eficiencia en la recaudación.

La perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto, es decir llegar a la meta eficientemente haciendo bien las cosas.

La perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado.

Hay que recordar que el análisis de la actuación de las entidades públicas y su financiación lo efectuamos desde la perspectiva del presupuesto; sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia a los órganos legislativos del poder público. El presupuesto pasa así a formar parte del marco legal estatal, una condición anterior y restrictiva de las actividades de las organizaciones públicas. En otras palabras, las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

Así se presentan de un lado condiciones restrictivas de la actividad y de otro, resultados u objetivos de esta misma actividad.

Consideramos, pues, que esta perspectiva debe ser transferida los aspectos legales y de autorización a una nueva perspectiva, el Marco legal. La mayoría de las agencias públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi exclusivamente a una gestión de costos. Sin embargo, no se puede olvidar que la elaboración del presupuesto parte por regla general de la iniciativa de los gobiernos, poniendo de manifiesto su influencia en el proceso junto a los órganos legislativos.

#### **2.4.4.2 Perspectiva del Cliente o Comunidad**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.

En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público.

De hecho, la perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas. Hemos de destacar en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales.

Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el CMI, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales. Mostrando un Cuadro de Mando Integral que se explyaya por todo el

ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos.

Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en relación con la misión del sector público de procurar el bien común, es el conjunto de los ciudadanos – la comunidad quien se beneficia en este caso.

Otra posibilidad lógica consiste en identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales, así como de recibir de los gobiernos la rendición de cuentas de las actividades realizadas, por normativa legal. Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales, que da mejor comprendida cuando es transferida a una nueva perspectiva, denominada “Gobernabilidad”. Es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad). Por otro lado, ciertas entidades prestan servicios de naturaleza privada con elevadas externalidades positivas (bienes preferentes), como salud, educación, vivienda etc. Así pues, aunque sea muy importante prestar atención al nivel individual de satisfacción respecto a los servicios prestados, también es la comunidad quien está en el centro de las preocupaciones de la Administración Pública que ofrece estos servicios en su objetivo de mejorar los indicadores de salud, nivel educacional de toda la población, reducción de la violencia etc., esencialmente bajo un prisma colectivo.

### **2.4.4.3 Perspectiva del Proceso Interno**

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

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

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

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión. En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costos, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costos engloba, incluso, a los costos sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio - medioambientales. Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno anglosajón y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas. Ejemplos claros de



ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos procedimientos es necesario previamente modificar los instrumentos legales que les dan soporte, lo que no siempre resulta sencillo.

#### **2.4.4.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

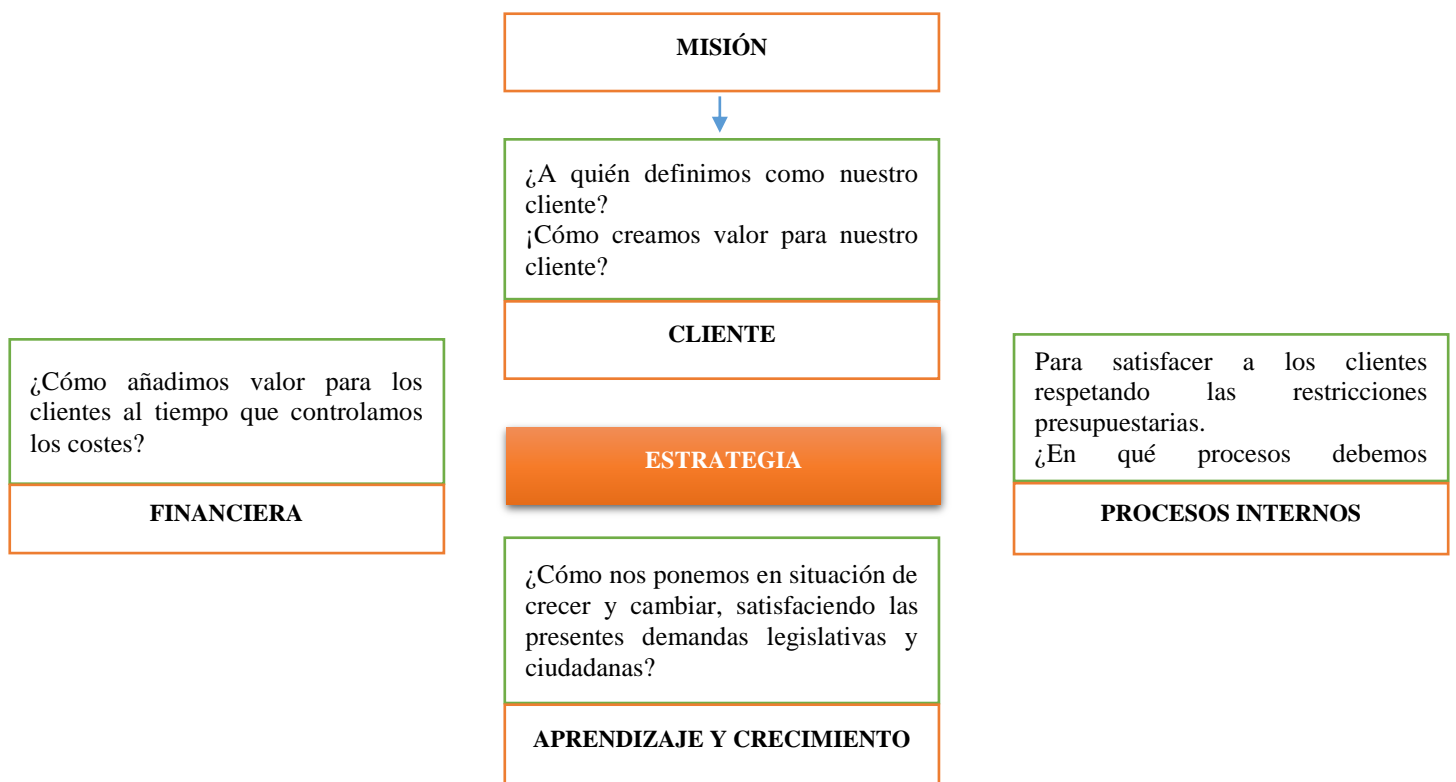
Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías, se entiende que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan.

Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar, se considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Esta perspectiva que definen como “humana” engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de telecomunicaciones. Una vez más se ha de tener presente que estas inversiones de los recursos públicos dependen de la autorización legislativa y a ello están definitivamente condicionadas. Además, con frecuencia los funcionarios públicos están sometidos a

regímenes jurídicos especiales, distintos de los que afectan a los trabajadores del sector privado, donde se regulan sus derechos y deberes. Aspectos tales como los salarios, la forma de contratación, los compromisos de dedicación y muchos otros vienen definidos por ley y sólo a través de ella se pueden modificar. Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llegar a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores. (PAGAN, Elda Conde, 2012)

### GRÁFICO N° 8 CMI PARA EL SECTOR PÚBLICO



FUENTE: www. Monografias.com  
ELABORADO: Katherin Castillo

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

El análisis del Modelo de Gestión desde el Enfoque de Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP de la ciudad de Riobamba.

#### **3.2 VARIABLES**

##### **3.2.1 Variable Dependiente**

El Cuadro de Mando Integral.

##### **3.2.2 Variable Independiente**

La gestión administrativa – financiera

##### **3.2.3 Tipo De Investigación**

###### **3.2.3.1 Tipos de Estudios de Investigación**

Los tipos de investigación a aplicar en el desarrollo del diseño del cuadro de mando integral son:

###### **3.2.3.1.1 De Campo**

El presente trabajo investigativo será de campo ya que se realizará in situ para realizar la respectiva recolección de información y el campo de acción será la gestión administrativa y financiera.

###### **3.2.3.1.2 Documental - Bibliográficos**

La investigación se realizará sustentada en textos ISBN y documentos institucionales ya que tendrá bases teóricas las mismas que asegurarán que el proceso de la presente, este encaminado en antecedentes bibliográficos.

### **3.2.3.1.3 Descriptiva**

Es aplicable en el presente trabajo de investigación ya que permite recolectar todos aquellos datos que sirven para probar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

### **3.2.3.2 Diseño de la Investigación**

#### **3.2.3.2.1 Cuasi Experimental**

La investigación es de tipo no experimental o cuasi experimental ya que no se tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos.

#### **3.2.3.3 Transversal**

La investigación es transversal porque se recolecto la información mediante un cuestionario en un mismo periodo de tiempo.

#### **3.2.3.4 Longitudinal**

Es longitudinal ya que se va analizar el desarrollo o evolución de los resultados de los diferentes indicadores que sean utilizados en la investigación.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

#### **3.3.1.1 Clientes Externos**

El Universo de nuestra investigación para clientes externos será de 300 usuarios que acuden a la institución de manera mensual para hacer uso de los servicios que ofrecen así como atención al ciudadano para atender trámites tales como: legalización de tierras, subsidio de semillas y asesoría agropecuaria, etc.

### 3.3.1.2 Clientes Internos

El Universo en cuanto a los clientes internos que aportarán con información valiosa para nuestra investigación serán de 376 personas, quienes integran la institución como funcionarios públicos y se encuentran dentro de las diferentes unidades administrativas.

### 3.3.2 Muestra

#### 3.3.2.1 Clientes Externos

En la actualidad se mantiene un aproximado de atención al ciudadano en un número no menor a 300 personas de forma mensual, para realizar las encuestas se encontró el tamaño de muestra a través de la fórmula para poblaciones finitas para poder basar nuestro estudio en una base científica mucho más precisa; la fórmula es la siguiente:

*Donde tenemos:*

**n** : Número de encuestas a realizar

**Z**: Valor de error CUADRO

**e** : Margen de error

**N**: población total

**p**: determinación positiva de la encuesta

**q**: determinación negativa de la encuesta

Se reemplazaron los datos para precisar el número de encuestas que se deben realizar conociendo resultados mucho más precisos y cercanos a la realidad:

**Z**: 1,96

**e**: 0,05 (95% de confiabilidad)

**N**: 300 usuarios promedio

**p**: 0,8

**q**: 0,2

$$n = 1,96^2 \frac{300 * 0,8 * 0,2}{0,05^2(300) + 1,96^2(0,8)(0,2)}$$

$$n = 135$$

### 3.3.2.2 Clientes Internos

En la actualidad se mantiene una nómina de 376 personas que laboran en la institución, para realizar las encuestas se encontró el tamaño de muestra a través de la fórmula para poblaciones finitas para poder basar nuestro estudio en una base científica mucho más precisa; la fórmula es la siguiente:

*Donde tenemos:*

**n** : Número de encuestas a realizar

**Z**: Valor de error CUADRO

**e** : Margen de error

**N**: población total

**p**: determinación positiva de la encuesta

**q**: determinación negativa de la encuesta

Se reemplazaron los datos para precisar el número de encuestas que se deben realizar conociendo resultados mucho más precisos y cercanos a la realidad:

**Z**: 1,96

**e**: 0,05 (95% de confiabilidad)

**N**: 300 usuarios promedio

**p**: 0,8

**q**: 0,2

$$n = 1,96^2 \frac{376 * 0,8 * 0,2}{0,05^2(376) + 1,96^2(0,8)(0,2)}$$

$$n = 163$$

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

#### **3.4.1 Métodos**

##### **3.4.1.1 Método Inductivo - Deductivo**

Se utilizará el método inductivo debido a que a través de un análisis del modelo de gestión existente en la institución, se conocerán las diferentes conclusiones partiendo de lo general a lo particular y de lo particular a lo general del fenómeno en estudio.

##### **3.4.1.2 Método descriptivo**

Se utilizará este método ya que se realizará la descripción de la información obtenida como resultados de entrevistas y encuestas, así también me ayudará a realizar comparaciones y evaluaciones de los hechos encontrados.

##### **3.4.1.3 Método Hipotético - Deductivo**

Se utilizará este método ya que dentro de la investigación se sugirió una hipótesis la misma que en el desarrollo de la misma deberá ser comprobada.

#### **3.4.2 Técnicas**

##### **3.4.2.1 La Observación y Recolección de Datos**

Otras técnicas de investigación que utilizare serán la observación y recolección de datos, las cuales se realizaran dentro de la institución en las diferentes áreas y procesos que se llevan a cabo.

##### **3.4.2.2 Entrevista**

La entrevista será otra de las técnicas de investigación que se utilizará, la misma se la realizará a los informantes calificados que en este caso será el Nivel Jerárquico Superior como lo son: Coordinador Zonal y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP de las áreas administrativas - financieras, permitiéndonos conocer cuál es la perspectiva que poseen sobre la actualidad y funcionamiento de la empresa.

### **3.4.2.3 Encuesta**

La técnica de investigación que utilizaré en la presente investigación será la encuesta, se realizará a los clientes internos y externos de la institución con el fin de determinar el grado de satisfacción de los mismos y en el caso de los servidores públicos su empoderamiento con la institución y la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.4.3 Instrumentos**

Además de encuestas y entrevistas se utilizará en el presente trabajo de investigación mapas estratégicos y cuadro de mando integral los mismos que ayudarán a mantener los objetivos y estrategias estipulados con tiempos y responsables lo que brindará soporte a dicha investigación.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### **4.1 METODOLOGÍA, GUIA Y PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Según (OLVE & JAN Y WETTER, 2000) para elaborar un CMI se debe seguir una secuencia lógica de pasos o etapas, las cuales son descritas por diversos autores. A los efectos de la presente investigación, se toma como referencia la metodología brindada dichos autores, sobre la cual se detallan a continuación cada uno de sus diez pasos:

##### **PASO 1: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA INSTITUCIÓN**

El propósito de este paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. Como, se tiene que alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, también se está construyendo una plataforma valiosa y necesaria para seguir adelante con la elaboración de la visión y las futuras estrategias de la organización.

La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa. En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles.

Dado que el paso siguiente es un seminario con el propósito de alcanzar un consenso sobre los aspectos que tendrán importancia en el futuro, es aconsejable documentar las entrevistas e informar sobre las opiniones que aparecen en ellas. Durante la preparación del mismo, también es importante averiguar qué creen las personas involucradas, acerca de lo que pasará en el futuro. Este procedimiento requiere una combinación de investigación y entrevistas con personas que tienen intereses en la empresa y con personal de los distintos niveles de la empresa.

La ventaja de mantenerse en un plano, es que deja espacio para los diferentes conceptos que las personas entrevistadas tengan sobre la industria o el sector. La información

sobre estas diferencias puede resultar útil más tarde, al discutir cuestiones relacionadas con la futura evolución del negocio, como la manera de proporcionar valor a los clientes en el futuro y, en consecuencia, el tipo de relaciones de colaboración que se ha de iniciar. En el seminario, la imagen global que dan los participantes se presentará de forma reducida. Se trata de una presentación que generalmente servirá como una excelente base de discusión entre ellos y en los pasos siguientes del proceso.

## **PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN EMPRESARIAL**

Dado que el modelo de CMI se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El Cuadro de Mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta.

**Visión:** descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

**Declaración de misión:** define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

**Estrategias:** principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

**Objetivos o meta:** indican de una manera más precisa que una declaración de misión, lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados. Antes de que se pueda desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonable compartida de la situación interna y externa de la empresa. Por ejemplo, unas cuantas cuestiones que no se pueden ignorar están relacionadas con el efecto de la evolución de la tecnología informática sobre la empresa y el sector.

El hecho de que se considere importante una visión establecida, no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Para tener éxito, la empresa debe centrarse en una vía de desarrollo basada en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque, la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

Una vez establecida la visión, pero antes de seguir adelante con el desarrollo del Cuadro de Mando, se debe obtener una última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la visión. Una manera de hacerlo sería pedirle a cada participante que describiera cómo cree que será la empresa, una vez alcanzada la visión. De este modo, todo el mundo daría su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo. Un procedimiento adecuado sería que todos los participantes expresaran con unas pocas palabras clave su interpretación de la visión desde las diferentes perspectivas, y que luego hubiera una discusión final sobre las prioridades aparecidas entre las palabras claves mencionadas. Si hay diferencias drásticas de opinión, aquí serán muy aparentes.

Las preguntas siguientes también pueden resultar útiles antes de que se adopte la visión definitiva.

- ¿La visión nos da la confianza que necesitamos?
- ¿La visión nos propone el reto que necesitamos?
- ¿La visión nos puede ayudar a formular nuestras metas personales de manera satisfactoria?
- ¿Sentimos que la visión tiene significado y que es “nuestra”?

### **PASO 3: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS**

Este paso significa dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. En otras palabras, la empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma adecuada de empezar este proceso sería formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores

más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente. En la sesión conjunta posterior, que resume y continúa la discusión, generalmente se alcanza un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.

#### **PASO 4: DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS**

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, se procede a considerar las diferentes perspectivas sobre las que se creará el Cuadro de Mando. Como ya se ha descrito, en el modelo original de Kaplan y Norton existen cuatro perspectivas: la de Aprendizaje y Crecimiento, la del Proceso Interno, la del Cliente y la Financiera. Sin embargo, algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana. La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y / o añadir valor para los clientes.

Cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

En la presente investigación se ha considerado incluir una quinta perspectiva, vinculada al Posicionamiento Competitivo, la cual es llevada a la práctica en la entidad objeto de estudio.

#### **PASO 5: DESGLOSE DE LA VISIÓN Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS GENERALES**

Como se ha dicho anteriormente, el modelo de CMI es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como instrumento para transformar una visión y estrategias abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un CMI bien formulado, es la presentación de la estrategia de la empresa.

El propósito de este paso es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por lo tanto lograr el equilibrio general, que es la característica exclusiva del modelo y del método.

Es difícil definir concretamente el concepto real de estrategia, pero se puede definir como la relación entre la visión de la empresa y los planes operativos que se deben seguir día a día. En otras palabras, una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita para pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, o sea, la visión.

## **PASO 6: ELABORACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS**

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué modo?, ¿para qué unidades?, ¿con cuánta frecuencia? , y por supuesto, ¿quién?

## **PASO 7: DESARROLLO DE INDICADORES**

En esta etapa se desarrollan relevantes indicadores clave para su posterior uso. Al igual que en otros pasos, se comienza con algo parecido a una sesión de “brainstorming” , en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final se especifica y ordena por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

Generalmente se decide tratar esta fase como si fuera un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes. Primero se proponen los indicadores, y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica.

### **PASO 8: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Finalmente, para completar el CMI, también se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, es recomendable que el grupo de trabajo acuerde una lista, porque así se evitaran muchas expectativas no manifestadas, que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

### **PASO 9: ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL MÁS ALTO NIVEL**

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el Cuadro de Mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A efectos de facilitar su implementación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el Cuadro de Mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el cuadro de mando.

## **4.2 IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA**

### **4.2.1 Descripción De La Institución**

La Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es una institución pública creada bajo Acuerdo Ministerial N° 005 del 24-08-98, que se desempeña en el Sector Agropecuario opera como un motor fundamental para el desarrollo del país, produciendo alimentos, bienes y servicios para el mercado interno y externo, con capacidad de adaptación e inserción en la economía mundial, sobre la base de procesos de concentración pública-privada entre organizaciones gremiales fortalecidas e instituciones eficientes que mejoren la calidad de vida de la población y comunidades.

Dentro de este marco, la Coordinación Zonal 3 brinda asesoría, seguimiento, monitoreo y evaluación a todas las actividades que desarrollan las Direcciones Provinciales Agropecuarias de la Región Sierra.

Es evidente que en la actualidad los países en vías de desarrollo atraviesan por una serie de problemas, entre los que podemos destacar los económicos, sociales, demográficos y ambientales, dando lugar al estado de subdesarrollo, atraso, desnutrición, dependencia y deterioro ambiental.

El Ecuador no es una excepción a esta situación, peor aun cuando los modelos de desarrollo general implantados en el país han sido discriminatorios para el sector agropecuario, alejados de la realidad sin poderse mantener en el tiempo.

Sin embargo el sector siendo importante por su aporte del 17% al PIB nacional, a pesar que en el año 2003 disminuyó al 9%, pese a todo el sector supera el 25% como aporte a la producción nacional.

Por otra parte, el aporte de divisas en la economía nacional es muy representativo; es decir que, de los 6 millones de dólares que se exportaron en el año 2003, 2.8 millones provenían del sector agroindustrial (48%), mientras que las importaciones agroindustriales no llegaron a los 990 millones de dólares, en otros términos el 14% de las importaciones totales del país, dando una balanza comercial agropecuaria favorable de 1900 millones de dólares.

Otro elemento significativo de la importancia del sector, es la generación de empleo, según el tercer Censo Nacional Agropecuario, el sector da ocupación al 31% de la

población económicamente activa PEA (1'313.000 personas), superando en este ámbito al resto de sectores económicos. (Comunicación, 2014)

#### **4.2.1.1 Identificación de la Institución**

La identificación de la organización muestra aspectos importantes tales como la razón social, el sector al que pertenece la empresa, el capital, sus representantes, dirección y correo electrónico, como presentó a continuación:

**Razón Social:** Coordinación Zonal 3 - MAGAP.

**Sector:** Según su actividad es de servicios

Según su naturaleza es de origen pública.

Su principal actividad es la asistencia técnica, entrega de insumos y mecanización, destinados a los pequeños y medianos agricultores para contribuir con la soberanía y seguridad alimentaria del país.

**Representante Legal:** Ing. Lucy Montalvo

**Dirección:** Av. 9 de Octubre – Junto a la Quinta Macají

**Teléfono:** 03 2 610 - 022

**E-mail:** [www.agricultura.gob.ec](http://www.agricultura.gob.ec)

#### **4.2.1.2 Reseña Histórica**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería fue creada por el Presidente Constitucional de la Republica, General Eloy Alfaro Delgado, mediante Decreto Ejecutivo expedido el 1 de Enero de 1901, como el Ministerio de Fomento.

El Presidente de la Republica, General Leonidas Plaza, el 17 de Octubre de 1901, cambia de denominación del Ministerio de Fomento, por el de la Institución Publica, al que le corresponde el ramo por de la Agricultura y Fomento.

El 30 de Julio de 1938, mediante Decreto N°521, se crea el Ministerio de Agricultura, Comercio, Industrias y Minas.



Por Decreto Ley de Emergencia N°003, del 30 de Diciembre de 1957, se crea nuevamente el Ministerio de Fomento, que tendría a su cargo todo lo relativo a agricultura y ganadería, el mismo que se encargaría de los aspectos relacionados con las funciones de investigación, experimentación y fomento agrícola y ganadero; estudios y defensa de los suelos; y sanidad animal y vegetal. Por otro lado, se encargaría de todo el estudio agro económico y estimación anual sobre producción en general; así como caza y pesca; divulgación, extensión y control de los trabajos cooperativos con relaciones extranjeras.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, tuvo dentro de su estructura orgánica funcional, la Subsecretaría Administrativa, la Subsecretaría de Política e Inversión Sectorial y las Subsecretarías Regionales de la Sierra y Amazonia, Litoral Sur y Galápagos, y Litoral Norte. Su estructura, le permitió descentralizar las funciones, otorgándole mayor independencia en la toma de decisiones. Las instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura y Ganadería se establecieron en ENAC, ENPROVIT, CORCICEN, INA, PREDESUR, INCRAE, CREA, CRN, INIAP e INEFAN, etc.

El actual Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo, del 8 de Marzo del 2007, transfiera la Subsecretaría de Recursos Pesqueros a este portafolio que hoy en adelante se denominara: “MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA”-“MAGAP”. (Comunicación, 2014)

### **LA HISTORIA DE LA COORDINACION ZONAL 3**

La Subsecretaría Regional de la Sierra y Amazonia, hasta el año 1998, funcionaba en la ciudad de Quito; con la finalidad de ofrecer una acción desconcentrada del gobierno mediante Acuerdo Ministerial N°005 del 24-08-98, se traslada la sede de la Subsecretaría a la ciudad de Riobamba, donde se inician las actividades de dirección y coordinación con las 16 Direcciones Provinciales Agropecuarias, instituciones adscritas y otras del sector público y privado.

Considerando la diferencia agroclimática y la enorme extensión territorial de la Amazonia, mediante Acuerdo Ministerial N°052 del 3 de Abril del 2003, se procede a separar la Subsecretaría Regional de la Amazonia y Subsecretaría Regional de la Sierra;

con ámbito de atención, de esta última, en las provincias de Loja, Azuay, Cañar, Chimborazo, Bolívar, Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Carchi.

En el año 2010, se convierte en Coordinación Zonal 3 con Jurisdicción Regional, en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza con sede en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. (Comunicación, 2014)

#### **4.2.1.3 Misión**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

#### **4.2.1.4 Visión**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

#### **4.2.1.5 Valores**

**De los principios y valores éticos institucionales.-** A más de los establecidos en el Código de Ética del Buen Vivir de la Función Ejecutiva las autoridades, funcionarios/as, servidores/as y trabajadores/as de la Institución, fundamentarán su accionar en los siguientes valores y principios:

1. **RESPECTO.-** Consideración que se tiene a una persona, grupo, asociación, institución, etc. valorando sus cualidades, derechos y necesidades.
  - Demostrar un trato amable, cortés y de consideración, valorando los criterios, ideas, sugerencias de los/as compañeros/as y promoviendo la libertad de expresión en las

relaciones interpersonales y sociales, que aseguren el cumplimiento de sus funciones y actividades en la Institución.

- Propender a establecer ambientes armónicos, de tolerancia, comprensivos y receptivos.
  - Impulsar el respeto de los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de una manera racional, sustentable y sostenible.
  - Reconocer y considerar las diferencias étnicas, sociales, generacionales, de género, ideología y orientación e identidad sexual, en igualdad de condiciones.
  - Considerar el compromiso de respetar el derecho de propiedad intelectual o de información de origen en la elaboración de documentos y la reproducción de los mismos
2. **COOPERACION.-** Unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promover y generar espacios de cooperación que busquen y permitan la ayuda y colaboración personal desinteresada, procurando cumplir las actividades y metas de las unidades administrativas.
  - Fomentar el trabajo en equipo y el compartimiento de experiencias, conocimiento e inquietudes, para mejorar las relaciones interpersonales y lograr el cumplimiento de los fines institucionales.
  - Demostrar preocupación e interés por los demás en el cumplimiento de sus actividades y funciones.
3. **EFICIENCIA.-** Cumplir los objetivos y metas institucionales en forma eficaz, eficiente y oportuna observando las normas administrativas y técnicas, para lo que se deberá considerar lo siguiente:
- Desempeñar con responsabilidad las tareas asignadas.
  - Participar en eventos de capacitación y actualización de conocimientos con el propósito de mejorar el desempeño personal e institucional y producir servicios de calidad.
4. **RESPONSABILIDAD.-** Actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y efectiva.

- Desarrollar las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con dedicación, con decisiones consientes, garantizando el bien común y con responsabilidad social y ambiental, sujetos a los principios constitucionales.
  - Mantener una conducta y actitud consecuente con el buen nombre y transparencia del Ministerio.
5. **HONESTIDAD.-** Ejecutar las actividades y funciones de una manera clara y transparente en sus acciones, en el que se evidencie los conceptos de veracidad de sus actos, donde prime la justicia, equidad y apego al orden jurídico.
- Ser recto y decente en las acciones.
  - Buscar el beneficio de la sociedad, sin propender al aprovechamiento de los bienes y recursos institucionales en beneficio propio o de terceros.
6. **LEALTAD.-** Actuar con fidelidad en el marco de los principios, valores y objetivos de la entidad y garantizando los derechos individuales y colectivos.
- Ser propositivos en el desempeño de sus funciones, asumir el trabajo con responsabilidad, generando productos de calidad y respaldando las acciones positivas de los demás.
  - Defender la institucionalidad del MAGAP.
  - Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de e los asuntos y velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella.

#### 4.2.1.6 Objetivos

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, fortalecido

administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes.
- Programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

#### **4.2.1.7 Ubicación**

La Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en la Av. 9 de Octubre junto a la Quinta Macají.



#### **4.2.1.8 Servicios Principales Que Ofrece la Institución**

##### **4.2.1.8.1 Asistencia Técnica**

La Coordinación Zonal del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mantiene sus actividades enfocadas en brindar a la ciudadanía en especial el sector agropecuario la facilidad de mantener técnicos especializados en todas las áreas agrarias a disposición para fomentar, crear o mejorar proyectos dentro las comunidades rurales o urbanas que contribuya con el sector agropecuario.

##### **4.2.1.8.2 Asistencia en Pagos y Trámites**

La institución presta el servicio de recaudación de pagos como por ejemplo el de riego donde los usuarios cancelan los valores directamente en Ventanilla Única y es ahí también se realiza trámites como entrega de solicitudes, peticiones para la organización y legalización de tierras.

##### **4.2.1.8.3 Entrega de Insumos**

La Coordinación Zonal 3 – MAGAP mantiene como uno de sus principales servicios la entrega de insumos a pequeños y medianos productores agrícolas y ganaderos.

##### **4.2.1.8.4 Capacitaciones**

La institución brinda el servicio de capacitaciones gratuitas a comunidades, asociaciones de pequeños o medianos productores acerca de temas relacionados al agro

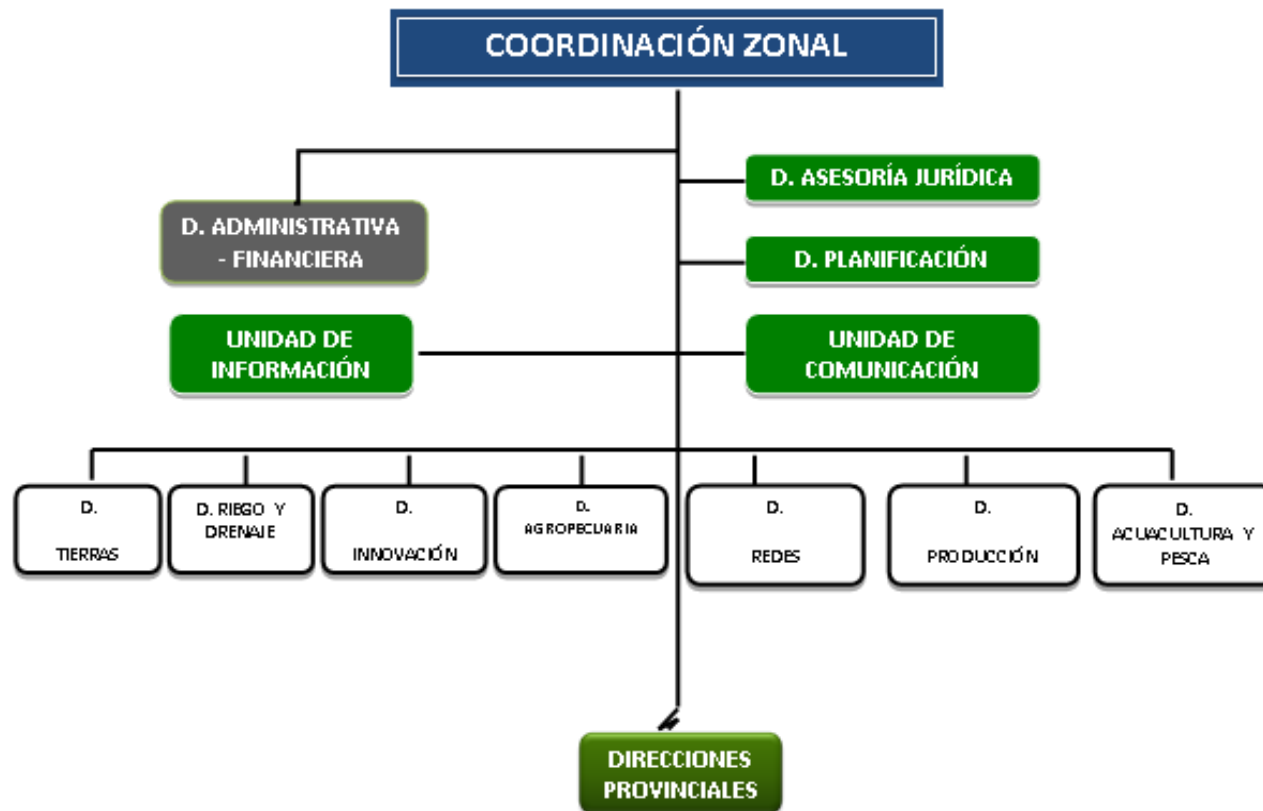
aquí se le ofrece información acerca de proyectos o programas llevados a cabo o por ejecutarse dentro de la institución.

#### **4.2.1.8.5 Comercialización de Productos Agrícolas**

La organización ofrece la venta de canastas familiares con productos realizados por pequeños y medianos agroproductores las mismas que ofrecen variedad de verduras, carnes, hortalizas y frutas frescas; estas pueden ser adquiridas dentro de la institución o a través de convenios institucionales.

#### 4.2.1.9 Estructura Orgánica

**GRAFICO N° 9  
ESTRUCTURA ORGÁNICA COORDINACIÓN ZONAL 3 - MAGAP**



FUENTE: Estatuto Orgánico - MAGAP  
ELABORADO

POR:

Planta

Central

-

MAGAP



## 4.2.2 DIAGNÓSTICO DE LA COORDINACIÓN ZONAL 3 – MAGAP

### 4.2.2.1 Encuestas Clientes Externos

#### PREGUNTA N°1

CUADRO N° 2

¿Ha realizado algún trámite en la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

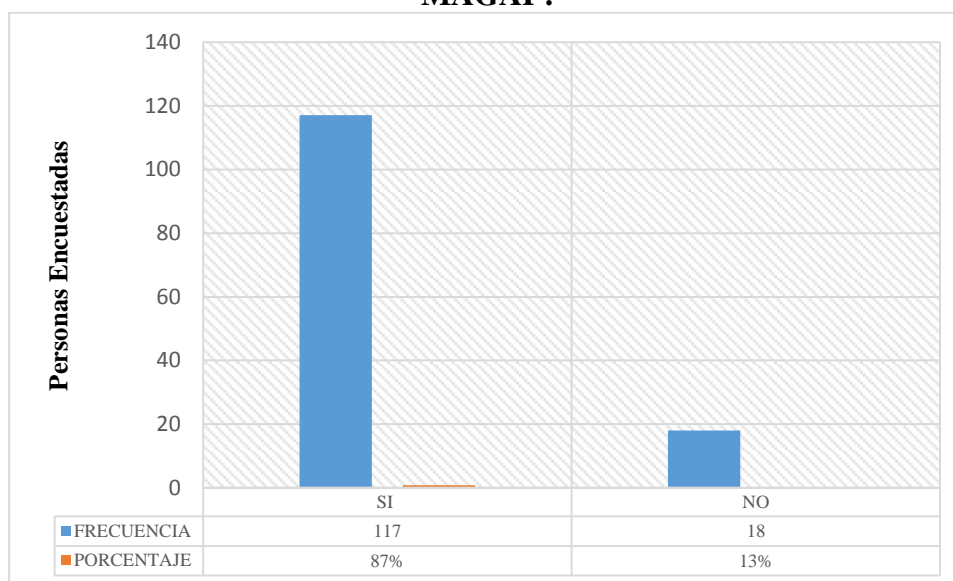
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	117	87%
NO	18	13%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

GRÁFICO N°10

¿Ha realizado algún trámite en la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Según las encuestas observamos que con un 87% de los encuestados dicen que si han realizado tramites en la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP y un 18% que no han realizado ningún trámite.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP han realizado algún trámite en la institución, es decir que el mayor porcentaje de ciudadanos han acudido a la administración zonal para resolver inquietudes.

**PREGUNTA N°2**

**CUADRO N° 3**

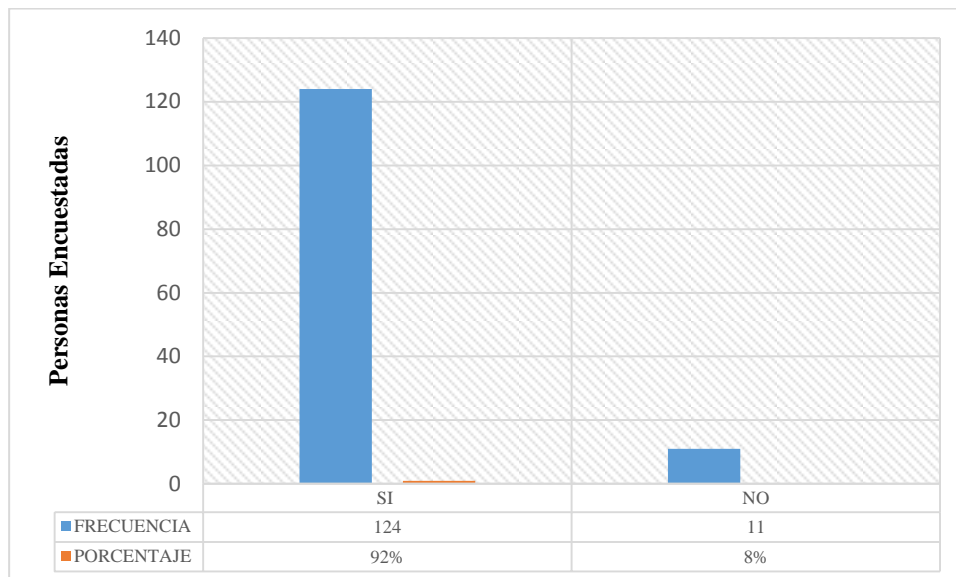
**¿Conoce usted los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	124	92%
NO	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 11**

**¿Conoce usted los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Según las encuestas observamos que con un 92% de los encuestados dicen que si conocen los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP y un 8% que no.

**Interpretación:** Las encuestas nos muestran que la institución tiene buena comunicación externa con los usuarios es decir que difunden los servicios que prestan a la comunidad es decir que mantiene una buena imagen corporativa.

### PREGUNTA N°3

**CUADRO N° 4**

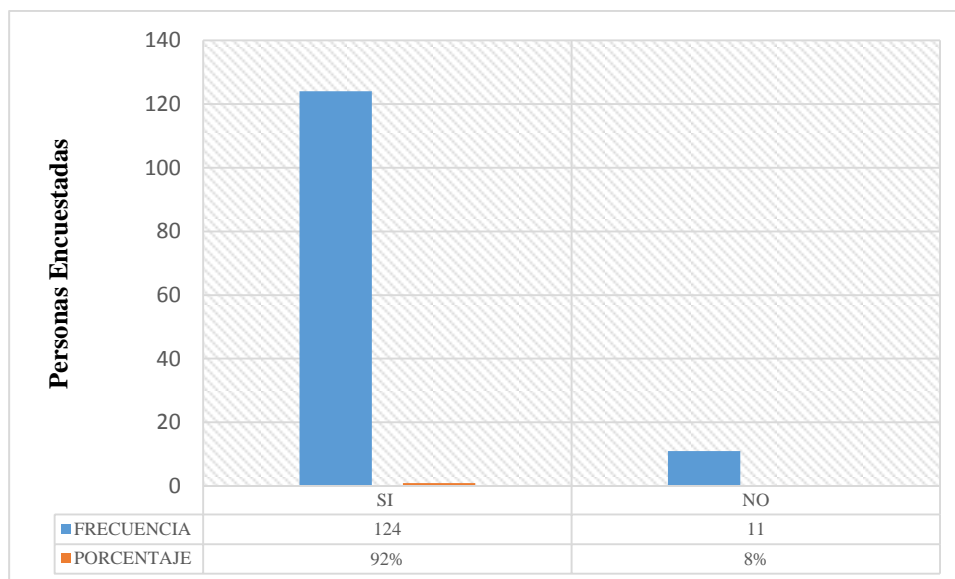
**¿Ha sido beneficiado de los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	124	92%
NO	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 12**

**¿Ha sido beneficiado de los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Según las encuestas observamos que con un 92% de los encuestados dicen que si se han beneficiado de los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP y un 8% que no.

**Interpretación:** Las encuestas nos muestran que además de mantener una imagen corporativa excelente ante la ciudadanía también los usuarios están haciendo uso de los

servicios que presta la institución es decir que están satisfaciendo las necesidades públicas y cumpliendo con su misión institucional.

#### PREGUNTA N°4

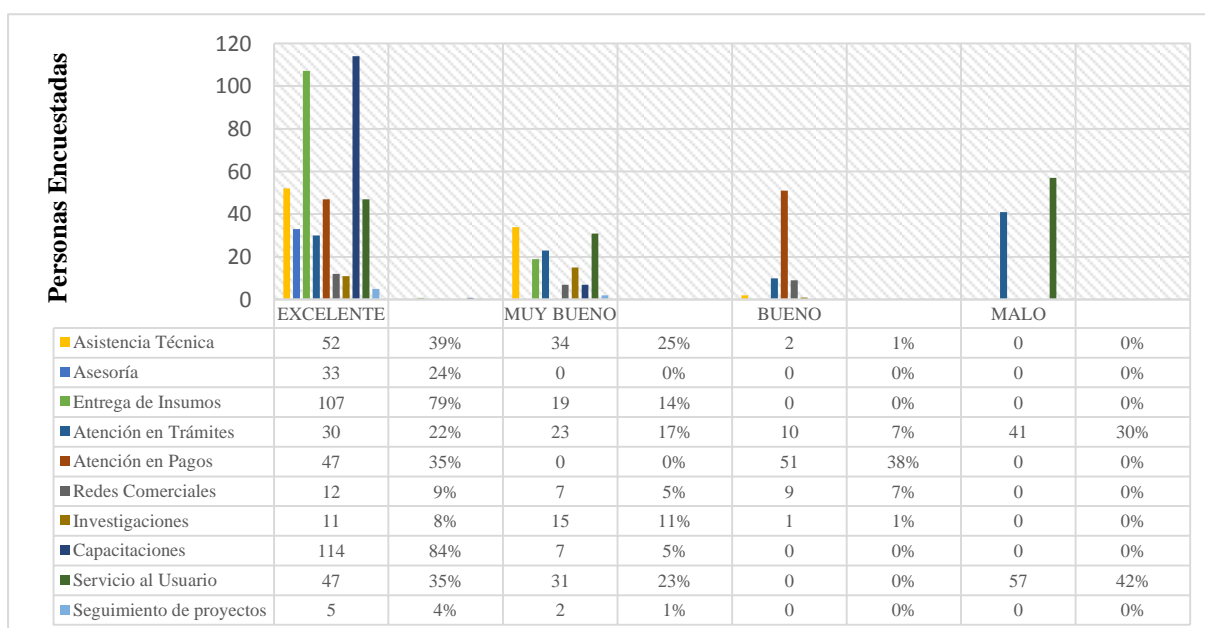
**CUADRO N° 5**  
**¿Cómo calificaría los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

SERVICIOS	CALIFICACIÓN								TOTAL
	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Asistencia Técnica	52	39%	34	25%	2	1%	0	0%	88
Asesoría	33	24%	0	0%	0	0%	0	0%	33
Entrega de Insumos	107	79%	19	14%	0	0%	0	0%	126
Atención en Trámites	30	22%	23	17%	10	7%	41	30%	104
Atención en Pagos	47	35%	0	0%	51	38%	0	0%	98
Redes Comerciales	12	9%	7	5%	9	7%	0	0%	28
Investigaciones	11	8%	15	11%	1	1%	0	0%	27
Capacitaciones	114	84%	7	5%	0	0%	0	0%	121
Servicio al Usuario	47	35%	31	23%	0	0%	57	42%	135
Seguimiento de proyectos	5	4%	2	1%	0	0%	0	0%	7

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 13**  
**¿Cómo calificaría los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



**FUENTE:** Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**Análisis:** Los resultados arrojados por las encuestas nos muestran que la mayoría de usuarios calificaron de excelente los servicios de presta la institución destacándose entre ellos Asistencia Técnica con 39%, Asesoría con un 24%; Entrega de Insumos con 79%, Redes Comerciales con 9%, Capacitaciones con 84% y seguimiento de proyectos con un 4% ; continuamos los servicios que los usuarios hicieron uso y los calificaron de muy bueno como investigaciones con el 11%; los que mantuvieron un porcentaje mayor con la calificación de bueno fue atención en pagos y finalmente los servicios que tuvieron más puntuación con calificación de malo fue atención de trámites con un 30% y servicio al usuario son un 42%, cabe destacar que los usuarios encuestados afirmaron haber utilizado más de un servicio institucional,

**Interpretación:** El gráfico nos muestra que la institución generalmente al entregar la mayoría de los servicios que presta a los usuarios lo hace de manera excelente es decir satisfaciendo las expectativas ciudadanas entre las más puntuadas entrega de insumos y capacitaciones que son los servicios predominantes en la vida organizacional ; observamos también que los servicios que fueron mayormente puntuados como muy bueno fue la actividad de investigación que son estudios de mercado que realizan los técnicos antes de insertar un programa en determinado sector, continuamos con el que fue puntuado mayormente como bueno en este caso atención en pagos y finalmente los ciudadanos determinados con un mayor porcentaje los servicios al usuario y atención en trámites es decir que los funcionarios no prestan el trato adecuado y entregan la rapidez posible.

**PREGUNTA N°5**

**CUADRO N° 6**

**¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP para que pueda satisfacer sus necesidades?**

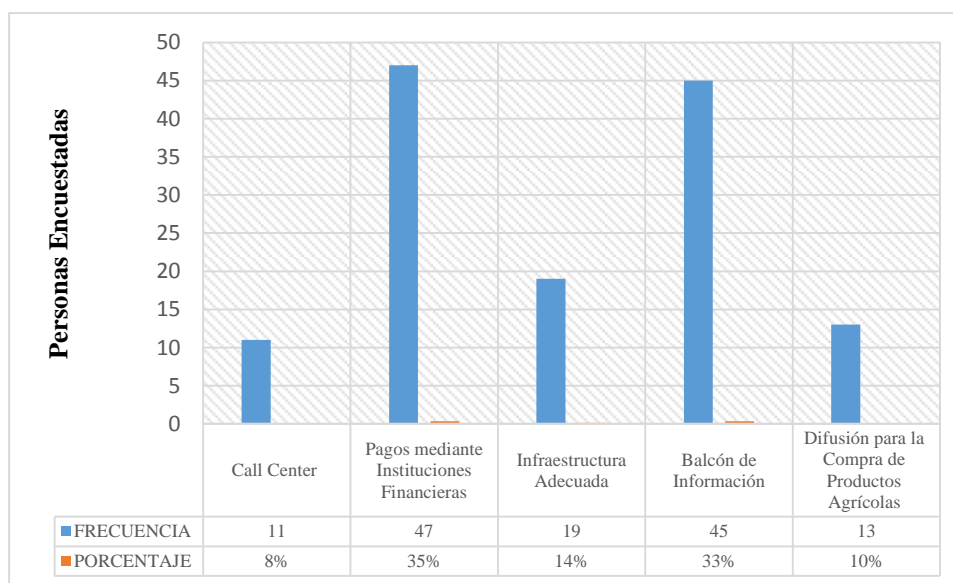
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Call Center	11	8%
Pagos mediante Instituciones Financieras	47	35%
Infraestructura Adecuada	19	14%
Balcón de Información	45	33%
Difusión para la Compra de Productos Agrícolas	13	10%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 14**

**¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP para que pueda satisfacer sus necesidades?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Según las encuestas realizadas podemos determinar que la mayoría de encuestados opinan que otro beneficio debe brindar la institución debe ser pagos

mediante instituciones financieras con un 35%, seguida por un balcón de información con un 33%, otros opinaron que debería mejorar la infraestructura adecuada con un 14% seguida de una difusión para la compra de productos agrícolas con un 10% y finalmente con 8% opinaron que debería crearse un call center.

**Interpretación:** El gráfico nos muestra que la mayoría de usuarios quisieran que exista la posibilidad de realizar los diferentes pagos que se realizan en el organismo a través de instituciones financieras lo que facilitaría la cancelación de los mismos en cualquier parte del país, a las opiniones de incrementar un nuevo beneficio se suma la de tener un balcón específicamente para brindar información de servicios o programas de manera más rápida; así también opinaron que se debe mejorar una infraestructura más adecuada en la institución para la comodidad de la ciudadanía.

## PREGUNTA N°6

### CUADRO N°7

¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

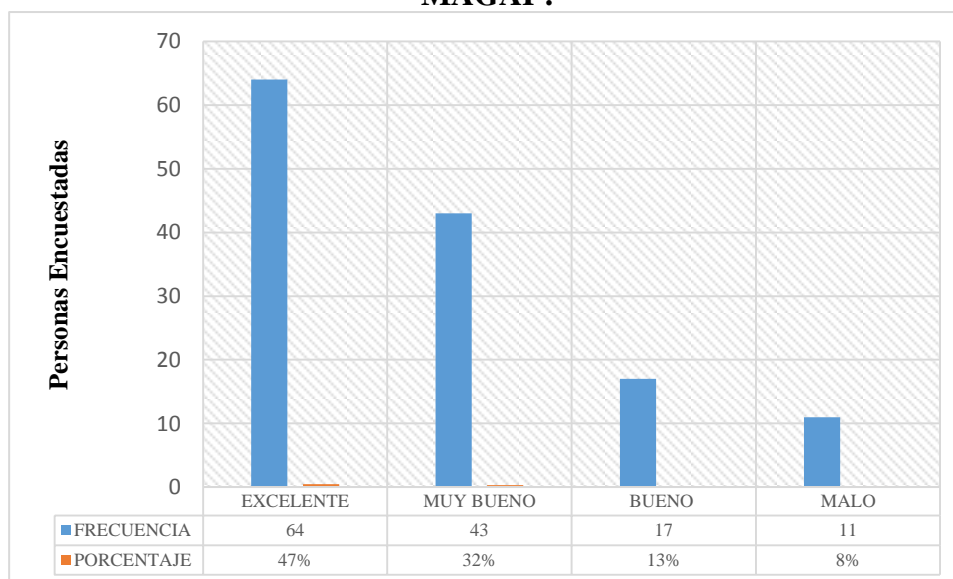
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	64	47%
MUY BUENO	43	32%
BUENO	17	13%
MALO	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

### GRÁFICO N°15

¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Las encuestas arrojan que los usuarios califican la gestión administrativa de la Coordinación Zonal 3 como excelente con un 47%, seguido porque la califican de muy bueno con un 32% seguido de bueno con un 13% y finalmente la minoría la consideran como mala con un 8%.



**Interpretación:** Se puede considerar que los usuarios mantienen una imagen de la gestión administrativa realizada en la Coordinación Zonal 3 – MAGAP como excelente es decir que los servicios entregados a la ciudadanía pueden gestionarse gracias a las oportunas y acertadas decisiones de quienes se encuentran a cargo de manejar la organización dejando observar que sólo una mínima parte opinan que la gestión administrativa es mala con lo que podemos determinar que las acciones realizadas son acertadas por parte de la administración.

## PREGUNTA N°7

### CUADRO N° 8

¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

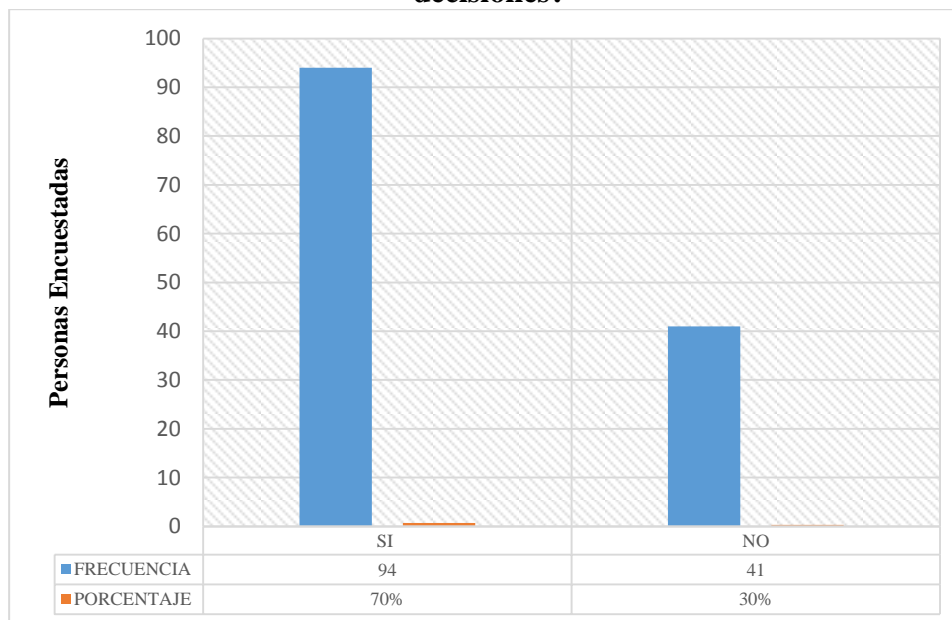
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	70%
NO	41	30%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

### GRAFICO N° 16

¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?



**Análisis:** Los usuarios en las encuestas realizadas determinaron que mediante un análisis del modelo de gestión existente basado en el cuadro de mando integral influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP en un 70% respondieron afirmativamente y un 30% dijeron que no.

**Interpretación:** Mediante el gráfico podemos determinar que los usuarios piensan que al realizar un análisis desde el enfoque del cuadro de mando integral mejorará la gestión administrativa – financiera, ayudando así a que los servicios entregados a la ciudadanía llegue con un grado más alto de satisfacción obteniendo así la efectividad pública.

#### 4.2.2.2 Encuesta Clientes Internos – Servidores Públicos

##### PREGUNTA N°1

**CUADRO N° 9**

**¿Conoce cuál es la misión y visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

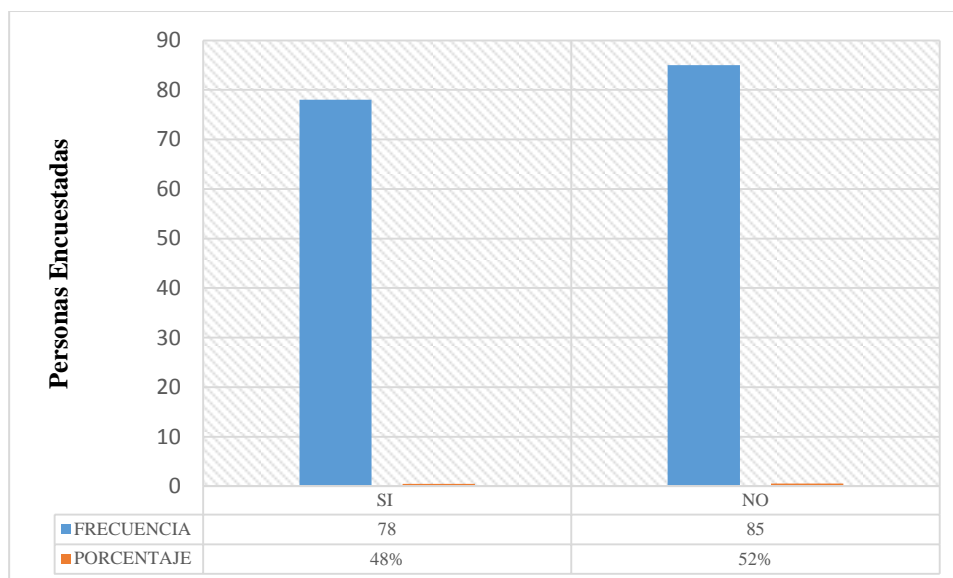
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	48%
NO	85	52%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 17**

**¿Conoce cuál es la misión y visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Las encuestas arrojaron como resultado que del total de los funcionarios que laboran en la institución tan sólo el 78% de ellos conocen la misión y visión y la mayoría de ellos que son el 85% sólo saben que la institución si mantiene estas herramientas de gestión.

**Interpretación:** Esto indica que es importante y constituye una debilidad de la institución que los funcionarios no tengan conocimiento de la misión y visión organizacional que a pesar de que saben de su existencia desconocen su contenido.

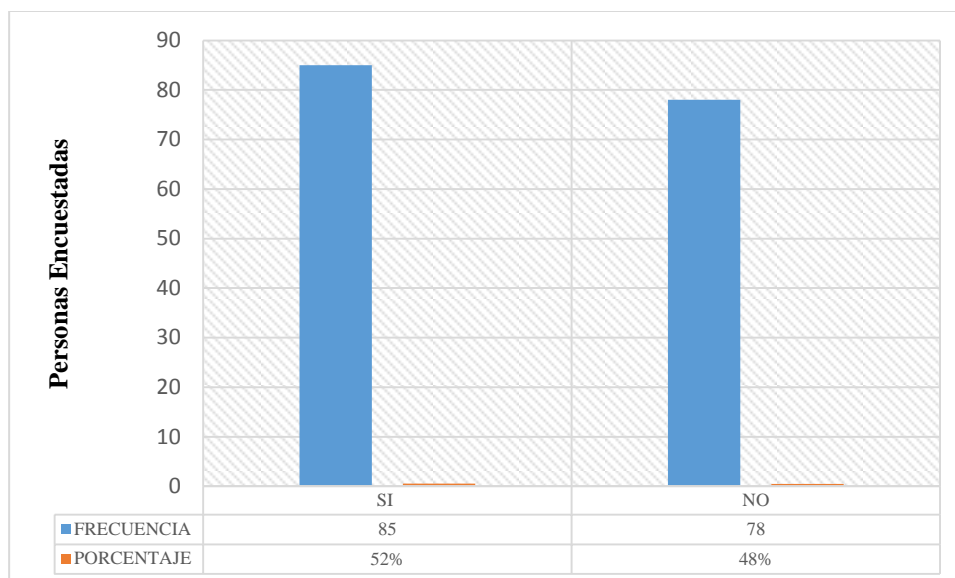
**PREGUNTA N°2**

**CUADRO N° 10**  
**¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	52%
NO	78	48%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 18**  
**¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Podemos ver que las encuestas arrojaron como resultado que el 52% de los funcionarios aseguran contribuir con el cumplimiento de la misión y visión institucional y con un porcentaje similar del 48% que no lo hacen.

**Interpretación:** Este resultado arrojado por las encuestas realizadas nos deja notar que los funcionarios públicos a pesar de no conocer la misión y visión de la institución saben que los esfuerzos que realizan están dirigidos a cumplir la filosofía organizacional.

**PREGUNTA N°3**

**CUADRO N°11**

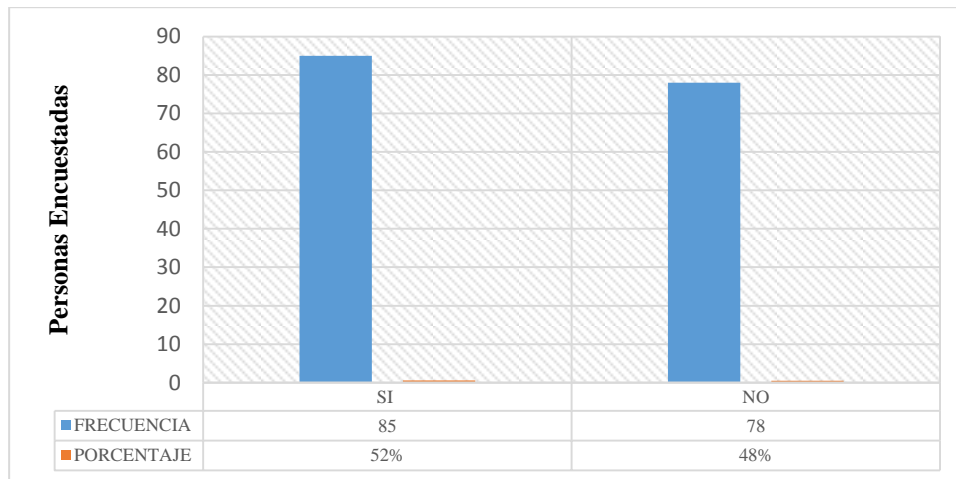
**¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	114	70%
NO	49	30%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N°19**

**¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Podemos observar que de los funcionarios encuestados la mayoría con un 52% saben cuáles son los objetivos estratégicos institucionales y un porcentaje similar que no tienen conocimiento.

**Interpretación:** Al obtener el resultado de las encuestas podemos observar que la mayoría de funcionarios aunque no es un gran porcentaje conocen los objetivos

estratégicos de la organización es decir que todas las acciones que se realicen dentro de la misma deberán encaminarse a obtener dichos objetivos; pero cabe mencionar que este porcentaje debería incrementarse ya que sería óptimo que el 100% de funcionarios dirigieran sus esfuerzos a propósitos conocidos por todos.

#### PREGUNTA N°4

**CUADRO N° 12**

**¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?**

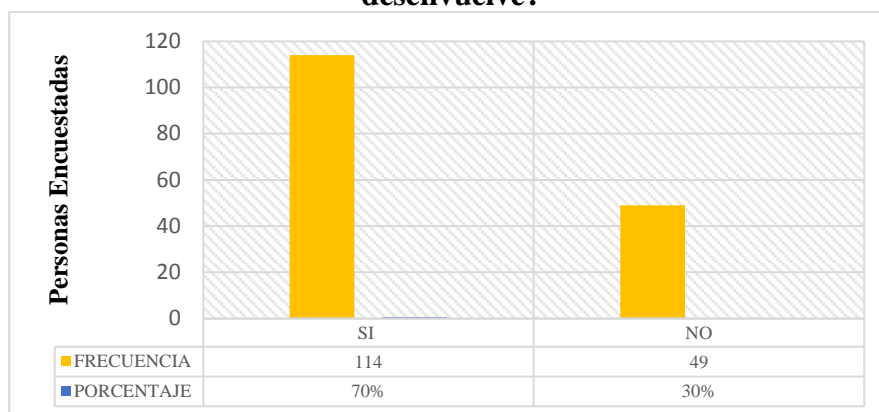
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	114	70%
NO	49	30%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N°20**

**¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Observamos que la mayoría de funcionarios evalúan su gestión mediante indicadores con un 70% y tan sólo el 30% no lo hacen.

**Interpretación:** Esto nos deja conocer un punto positivo ya que desde normativas legales gubernamentales se ha impuesto la evaluación del desempeño de los servidores

para de esta manera cumplir con políticas estatales lo que garantiza el cumplimiento de objetivos públicos.

## PREGUNTA N°5

**CUADRO N° 13**

**¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

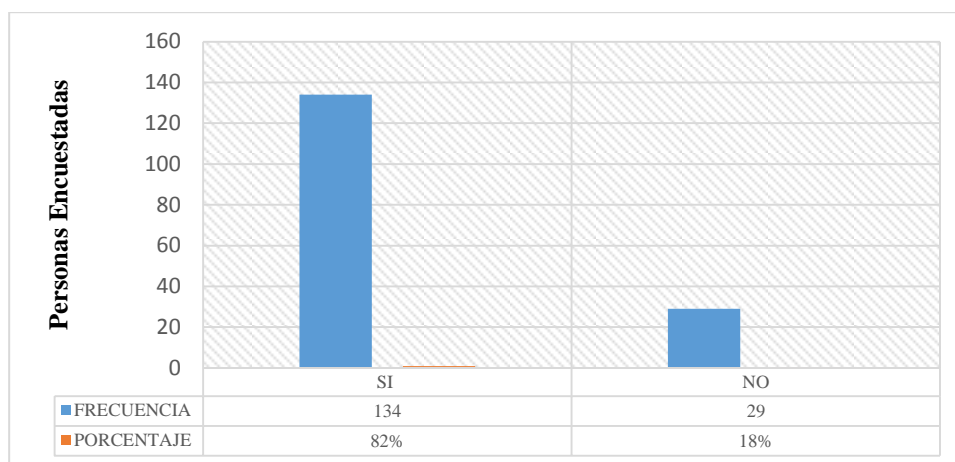
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	134	82%
NO	29	18%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 21**

**¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Podemos observar que la mayoría de funcionarios con un 82% piensan que es importante establecer relaciones causa – efecto entre los indicadores entre los distintos departamentos y una minoría de ellos con un 18% piensan que no tiene gran relevancia.



**Interpretación:** Esto nos deja observar que la mayoría de los funcionarios piensan que es necesario una comunicación más amplia acerca de indicadores aplicados en cada departamento para de esta manera establecer de mejor manera la conexión entre ellos y saber que las diferentes unidades no deben estar aisladas sino deben mantener una interdependencia para así obtener los resultados deseados en la institución.

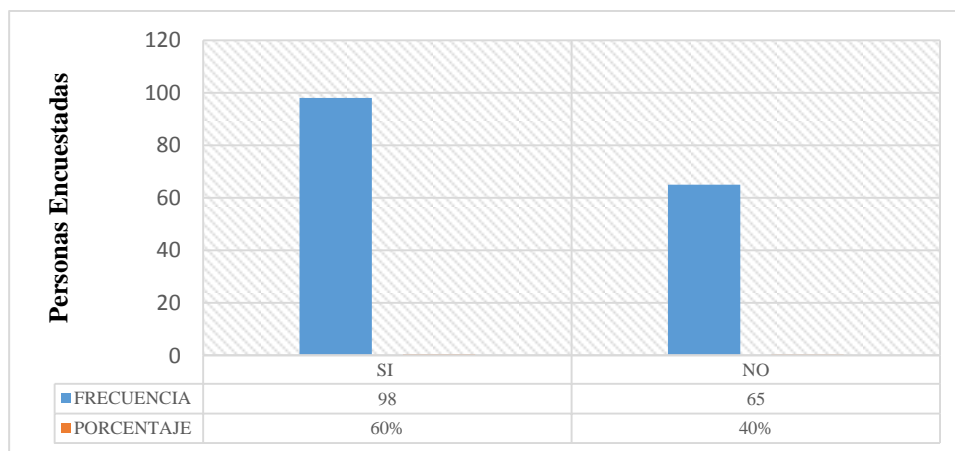
**PREGUNTA N°6**

**CUADRO N° 14**  
**¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	60%
NO	65	40%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N°22**  
**¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Mediante el gráfico podemos denotar que la mayoría de funcionarios conocen que es un Cuadro de Mando Integral con un 60% y menos de la mitad con un 40% que no.

**Interpretación:** Esto es muy bueno para la investigación puesto que la mayoría de funcionarios tienen conocimiento de esta metodología por lo que ya están familiarizados con ella y no será desconocida su aplicación.

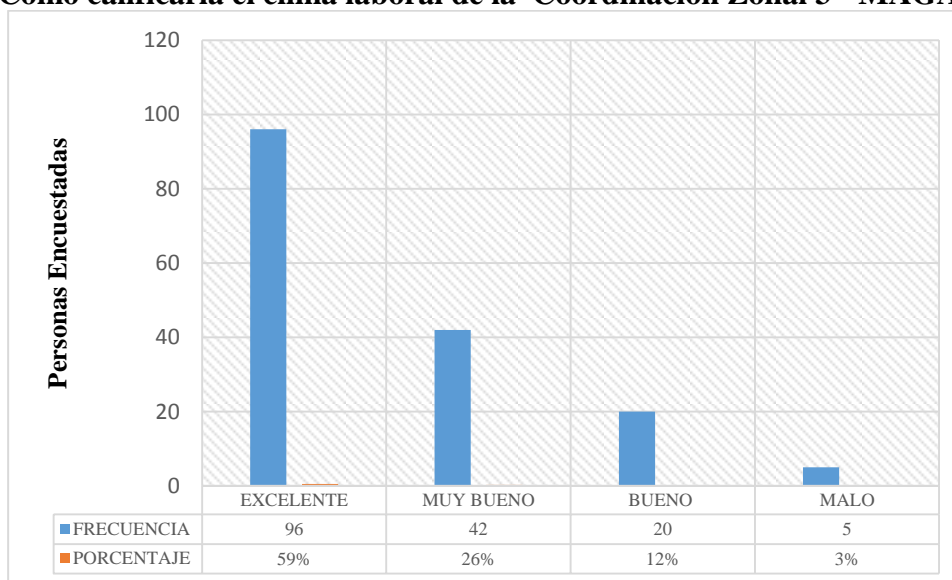
## PREGUNTA N°7

**CUADRO N° 15**  
**¿Cómo calificaría el clima laboral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	96	59%
MUY BUENO	42	26%
BUENO	20	12%
MALO	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 23**  
**¿Cómo calificaría el clima laboral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Mediante el gráfico podemos observar que la mayoría de funcionarios califican el clima laboral como excelente con un 59% seguido por quienes piensan que

es muy bueno con un 26%, continuando con quienes piensan que es bueno con un 12% y tan sólo el 3% piensan que es malo.

**Interpretación:** Los resultados arrojan que los funcionarios en su mayoría se sienten a gusto dentro de la institución lo que garantiza mayor motivación por parte de ellos lo que ayuda a la consecución de objetivos institucionales

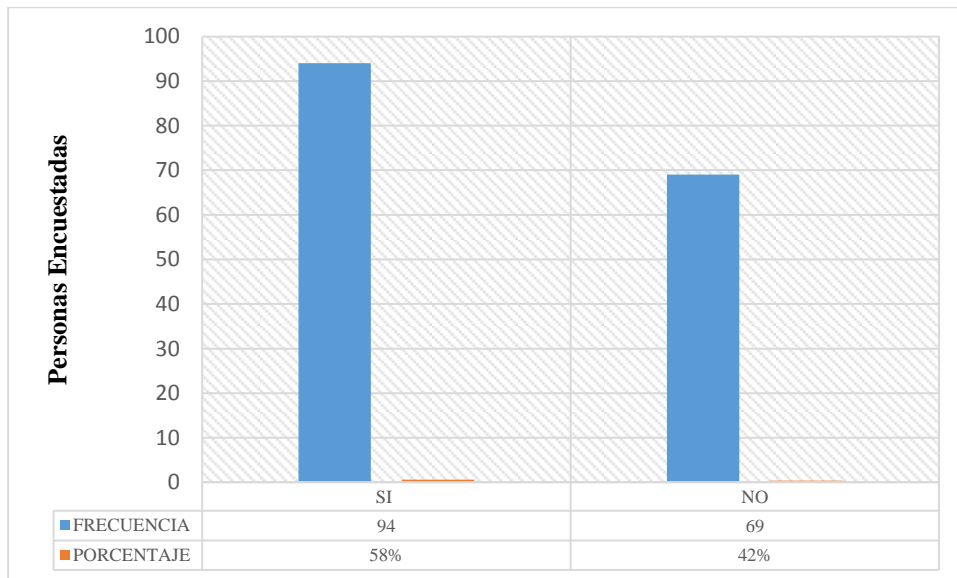
**PREGUNTA N°8**

**CUADRO N°16**  
**¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP se trabaja por resultados?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	58%
NO	69	42%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**CUADRO N°24**  
**¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP se trabaja por resultados?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Los funcionarios expusieron que en su mayoría se trabaja por resultados con un 58% y un porcentaje no tan mínimo con un 42% piensan que no lo hacen.

**Interpretación:** Esto denota que no todos los funcionarios conocen de la política estatal de gobierno por resultados que es la nueva tendencia del sector público, es decir que se encuentran desenfocados de las actualizaciones legales.

**PREGUNTA N°9**

**CUADRO N°17**

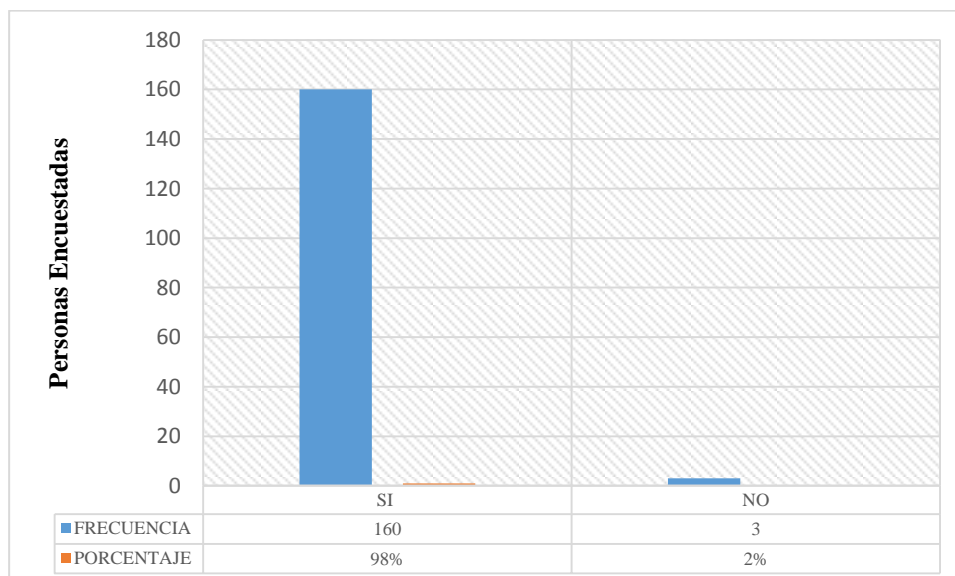
**¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	160	98%
NO	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N°25**

**¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Las encuestas nos muestran que los funcionarios en su mayoría con un 98% han sido capacitados para mejorar su desempeño y tan sólo el 2% aseguraron que no.

**Interpretación:** Los funcionarios han sido capacitados en su mayoría para mejorar su desempeño dentro de la institución lo que garantiza un personal competente para desarrollar las funciones asignadas.

## PREGUNTA N°10

### CUADRO N° 18

**¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?**

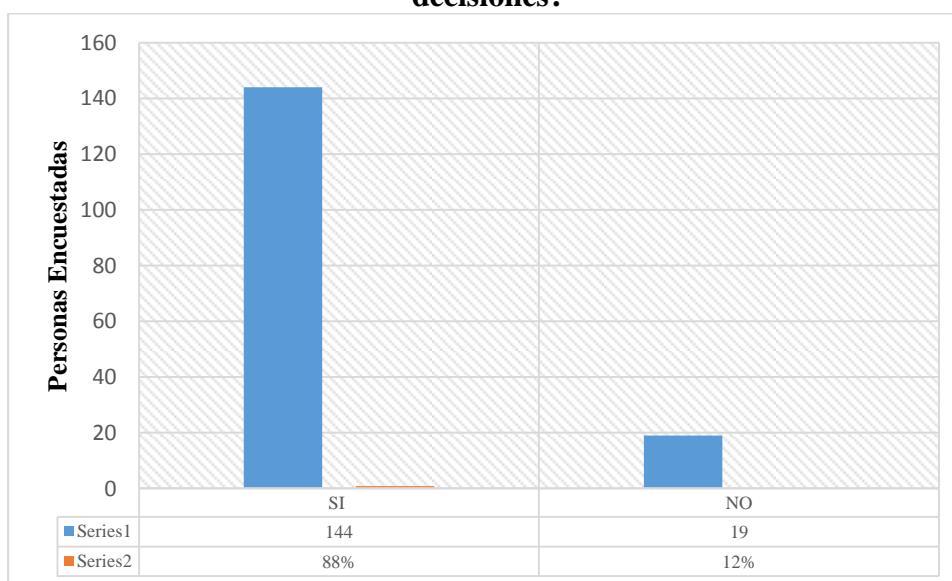
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	144	70%
NO	19	30%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

### GRAFICO N° 25

**¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Los funcionarios piensan que en su mayoría con el 88% que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del cuadro de mando integral influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera y tan sólo el 19% opinan que no lo hará.

**Interpretación:** Esto relativamente es bueno ya que se ve la aceptación de la propuesta de esta investigación y esto con lleva a que la institución en si tomen las correcciones y recomendaciones realizadas.

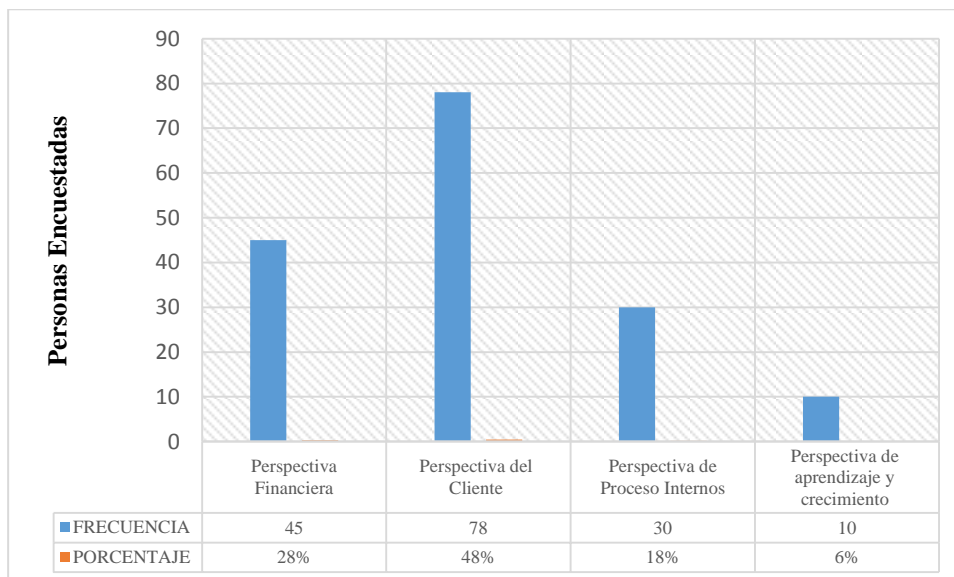
**PREGUNTA N°11**

**CUADRO N°19**  
**¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Perspectiva Financiera	45	28%
Perspectiva del Cliente	78	48%
Perspectiva de Proceso Internos	30	18%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	10	6%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 26**  
**¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Los funcionarios en su mayoría piensan que la perspectiva más importante es la del cliente en este caso del usuario con 48%, seguidos por los que piensan que lo es la perspectiva financiera con un 28% continuando con los servidores que piensan que lo es la perspectiva de procesos internos con un 18% finalizando con quienes piensan que es de más peso la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con un 6%.

**Interpretación:** El gráfico nos muestra que los funcionarios piensan que los esfuerzos realizados por todos quienes integran la institución deben dirigirse al beneficio de los ciudadanos que en realidad es la razón de ser de esta organización sin descuidar la satisfacción del cliente interno también denotando que el principal enfoque organizacional debe ser el humano sin descuidar la financiera ya que sin recursos sería imposible realizar algún proyecto o programa así como tener bien definidos los procesos internos aportando un mejoramiento para que se realicen de mejor manera.

## PREGUNTA N°12

### CUADRO N°20

**¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

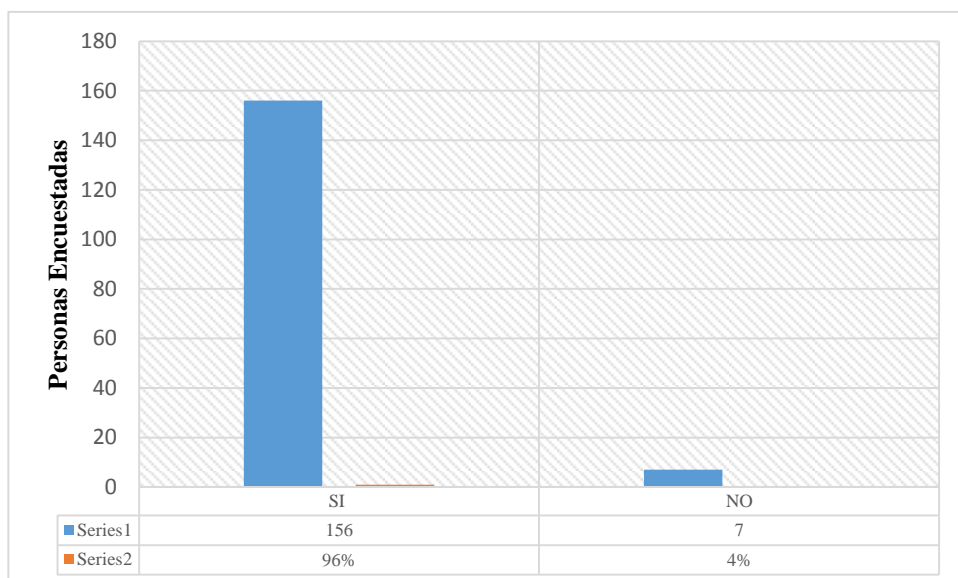
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	156	96%
NO	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

### GRAFICO N° 27

**¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Las encuestas nos dejan comprobar que la mayoría de funcionarios con un 96% están de acuerdo con el liderazgo de Coordinadora Zonal y Directores y tan sólo un mínimo porcentaje no lo están.

**Interpretación:** El gráfico nos muestra que casi en su totalidad los funcionarios comparten la filosofía de liderazgo con quienes se encuentran al mando de la institución es decir que este se está manejando líneas clave para dirigir la institución lo que hace que las directrices y decisiones tomadas sean asimiladas de manera más rápida y positiva.

**PREGUNTA N°13**

**CUADRO N° 21**

**¿La toma de decisiones de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP es oportuna y eficiente?**

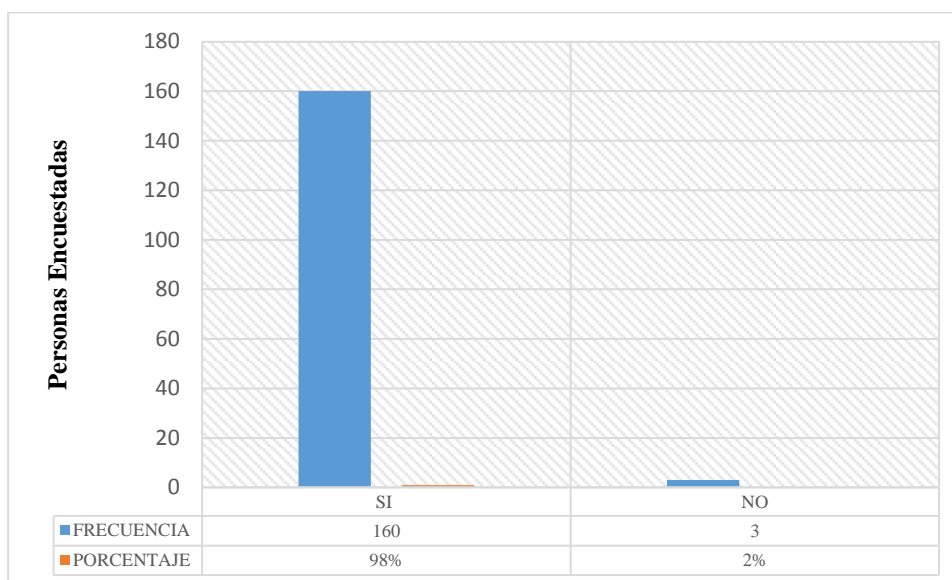
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	153	94%
NO	10	6%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo



### GRAFICO N° 28

¿La toma de decisiones de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP es oportuna y eficiente?



FUENTE: Coordinación Zonal 3 - MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**Análisis:** Las encuestas nos muestran que los funcionarios que piensan que las decisiones son tomadas de manera oportuna y eficiente son en su mayoría con un 98% y tan sólo el 2% piensan que no.

**Interpretación:** Podemos observar en el gráfico que la mayoría de funcionarios piensan que el Nivel Jerárquico Superior toma decisiones oportunas y eficientes lo que garantiza la resolución de problemas y toma de decisiones a medida que se llevan a cabo acciones, de esta manera se puede suponer que las decisiones son tomadas en base al cumplimiento de objetivos.

#### 4.2.2.3 Entrevista Coordinadora Zonal 3 – MAGAP

→ Ing. Lucy Montalvo Pazmiño

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre análisis del modelo de gestión desde el enfoque de Cuadro De Mando Integral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **Pregunta 1**

#### **¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?**

Significa saber hacia dónde y cómo llegar a un sueño deseado es decir contar con los elementos suficientes de direccionamiento de una institución, y no solamente quedarse en la solución de problemas cotidianos sino tener una visión futurista de la institución, pensar antes de hacer las cosas pero con una visión de largo aliento y sobre todo estratégica de cambio.

**Interpretación:** La planificación estratégica es un proceso de implementación de planes para alcanzar objetivos.

### **Pregunta 2**

#### **¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?**

Bueno hay varios elementos que tienen que irse visualizando dentro del plan estratégico primero de la estrategia misma ver cómo va evolucionando la estrategia de cómo va la implementación de la estrategia y luego ir viendo el cumplimiento de los objetivos tanto específicos generales, tácticos estratégicos ir viendo el cumplimiento de acuerdo al avance de los indicadores.

**Interpretación:** Por el momento no existe un seguimiento al plan estratégico.

### **Pregunta 3**

#### **¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?**

En este momento como empresa mercado mayorista tenemos los planes operativos y el presupuesto básicamente entonces hacemos una evolución del plan operativo para definir los avances del plan operativo para ver hasta donde hemos avanzado en lo planificado y de ahí vamos tomando correctivos de acuerdo al avance o retrasos que se puedan dar entonces damos dedicación de acuerdo al avance del plan operativo básicamente.

**Interpretación:** En este momento la EP-EMA cuenta con planes operativos y con el presupuesto para medir el cumplimiento de sus objetivos.

#### **Pregunta 4**

**¿Qué tan en serio es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?**

Todavía no hay una conciencia real en los funcionarios de la importancia que tienen los indicadores es decir solo se ponen por completar la columna de indicadores pero tienen una importancia fundamental en el tema de la gestión de la empresa, entonces todavía no se dan cuenta de la importancia real de los indicadores.

**Interpretación:** En la actualidad es una necesidad, que las organizaciones desarrollen una cultura orientada hacia el máximo aprovechamiento de los recursos es decir que los indicadores son muy importantes en el tema de la gestión de las empresas.

#### **Pregunta 5**

**¿Cuáles cree usted que son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar indicadores de gestión en la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

Primero debemos saber o conocer que variable queremos medir luego saber cuantificar la variable y ponderar el tiempo hasta cuando queremos alcanzar esa variable.

**Interpretación:** Primero hay que conocer la variable que queremos medir y hasta cuando queremos cumplir con ese objetivo.

#### **Pregunta 6**

**¿Con que tipos de control interno cuenta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

El tema de control interno básicamente en relación a las metas establecidas en Gabinete Zonal junto a todos los Directores Provinciales y Directores Zonales de la Institución para verificar el grado de cumplimiento de las mismas.

**Interpretación:** La institución cuenta con el seguimiento de metas anuales en Gabinetes Zonales.

#### **Pregunta 7**

**¿Cómo es el clima organizacional dentro de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

A mi parecer creo que es bueno puesto a pesar de que en muchos de los casos tienen actitudes individualistas y velen solo por su bienestar sin pensar en el éxito organizacional y exista muy poca comunicación entre departamentos.

**Interpretación:** Es un ambiente bueno per hace falta más comunicación entre unidades y empoderamiento del personal.

#### **Pregunta 8**

**¿Cada cuánto se realizan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudaran al crecimiento de la institución?**

A nivel de alta dirección si podríamos hablar de nivel jerárquico superior tenemos una reunión mensual, un poco más abajo tenemos el nivel estratégico que es un nivel técnico, en cambio el directorio es más político se podría decir, entonces el nivel técnico estratégico nos reunimos una vez cada dos meses para ir evaluando avances restricciones problemas y cuestiones estratégicas de la institución.

**Interpretación:** A nivel jerárquico superior las reuniones se las realiza una vez al mes, mientras que a nivel técnico estratégico dos veces por semana.

#### **Pregunta 9**

**¿Se lleva un control riguroso sobre el tiempo que conlleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?**

Todavía no tenemos establecido un sistema de seguimiento y de gestión de las actividades específicas ahí es un tema más bien pendiente realizarse.

**Interpretación:** No hay un sistema de seguimiento para las actividades que realiza cada uno de los funcionarios.

### **Pregunta 10**

**¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la institución?**

Primero, que todas las personas que hacen la institución conozcan el camino a seguir porque si no sabemos a dónde vamos podemos llegar a cualquier parte que está bien no, el tema es conocer todos la orientación en más o en menos creo que toda la gente sabe hacia dónde vamos no, pero si hace falta un mayor involucramiento en el tema de planificación.

**Interpretación:** Lo primero que se debe hacer es que todos conozcan el camino a seguir es decir hacia dónde vamos y sobre todo mayor involucramiento en el tema de planificación.

### **Pregunta 11**

**¿Qué factores impiden el desarrollo organizacional de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

Básicamente la falta de empoderamiento del personal ya que sin importar el cargo que ocupan primero velan por sus intereses financieros y no profesionales.

**Interpretación:** Básicamente el obstáculo para el crecimiento organizacional es la falta del empoderamiento de los funcionarios.

### **Pregunta 12**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría que la Coordinación Zonal 3 - MAGAP disponga de un cuadro de mando integral?**

Bueno es el tema justamente tenemos la falencia en este momento de tener esta planificación estratégica, operativa, táctica tener bien orientada que las personas conozcan el cumplimiento de los indicadores las metas que hay que cumplir en los diferentes periodos y eso ir evaluando, primero y poco antes de esto que la gente empiece a saber cómo plantear un indicador porque la mayoría no sabe implantar un indicador y eso dificulta, pero una vez que conozcan como armar la planificación ahí si podemos hacerles un seguimiento permanente y verificar el cumplimiento de los resultados.

**Interpretación:** Sería de gran ayuda ya que así todas las personas estarían orientadas al cumplimiento de los indicadores, empezando porque aprendan a plantear un indicador y luego que sea evaluado.

### **Pregunta 13**

**¿Qué indicadores de Gestión debería contener el cuadro de mando integral ideal para la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

Primero de lo que hacemos, de la parte logística de los servicios que damos a los usuarios que tiene que ver con satisfacción del usuario, beneficiarios de programas y luego está el tema ya interno el manejo financiero como se mueven los indicadores financieros que hay una serie de indicadores, también el tema del clima laboral saber cuáles son el criterio los funcionarios la eficiencia y eficacia de los procesos ir valorando los principales problemas que ellos tienen para dar soluciones.

**Interpretación:** Los indicadores deberían empezar por los servicios que prestamos a los usuarios y luego por lo interno como los indicadores financieros y procesos.

#### **4.2.2.3.1 Entrevista Jefe Financiera Coordinación Zonal - MAGAP**

→ Lcda. Sandra Sambrano

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre análisis del modelo de gestión desde el enfoque de Cuadro De Mando Integral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **Pregunta 1**

**¿Qué importancia tiene para usted que la Coordinación Zonal 3 - MAGAP cuente con índices financieros?**

Es importante para la toma de decisiones y el buen manejo presupuestario de la institución.

**Interpretación:** Los indicadores financieros son muy importantes para medir la evolución de todas las variables económicas y financieras de la empresa.

### **Pregunta 2**

**¿Con qué frecuencia emiten informes económicos que reflejan la situación financiera de la institución?**

Nosotros tenemos emitimos informes de manera mensual para toma de decisiones no solo correctivas sino preventivas.

**Interpretación:** Los informes se los realizan de manera mensual para toma de decisiones oportunas.

### **Pregunta 3**

**Considera que los indicadores financieros permite una correcta toma de decisiones, ¿Por qué?**

Siempre y cuando estén aplicados ya que muestra la situación que se encuentra la institución y como su nombre lo indica sirve para mostrar puntos positivos y negativos y de ser así sirven para aplicar correctivos.

**Interpretación:** Los indicadores financieros son muy importantes para una adecuada toma de decisiones a nivel jerárquico superior, por eso es muy importante tener información actualizada y sobre todo elegir los indicadores adecuados.

#### **Pregunta 4**

**¿Cómo es el clima organizacional dentro de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

No existe un buen clima organizacional porque pese a que existe un manual de procesos hay momentos en que por el tema político o disposición del Ministerio no importa en el momento en el que llegue se debe acatar.

**Interpretación:** En general el clima organizacional de la empresa no es muy bueno ya que muchas de las veces situaciones que se dejan empañar con un tinte político.

#### **Pregunta 5**

**¿Cree usted que la planificación de inversiones está relacionada con la planificación estratégica de la empresa?**

Esa es la aspiración institucional, pero por lo general en el caso práctico todo se deja para el final en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre es donde se gastan más recursos y no debería ser así sino más bien una programación calendarizada para todo el año de inversiones.

**Interpretación:** Si, el plan estratégico siempre va a estar relacionado con el plan de inversiones ya que dentro de la planificación estratégica se encuentra lo que es la misión y visión y eso nos ayuda a la ejecución de todos los programas de la institución.

#### **Pregunta 6**

**¿Cuáles son los factores negativos que impiden el desarrollo organizacional de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**



Básicamente que los proyectos son directamente manejados de los Directores Generales de los mismos es decir que la planificación viene desde Planta Central del Ministerio y aquí lo único que se hace es gastar los recursos en proyectos ya generados, sin tener la posibilidad de crear una planificación única para la Coordinación Zonal 3 – MAGAP.

**Interpretación:** El entrevistado indica que el hecho de no poder crear a planificación única de la institución solo se limita a gastar los recursos enviados por el órgano central.

### **Pregunta 7**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP disponer de un cuadro de mando integral?**

Realmente es muy importante, tener un cuadro de mando integral ese es el análisis de todos los componentes ya sean operativos, financieros, recurso humano, que nos permitiría visualizar la realidad de la empresa la evolución y la proyección inclusive de las futuras inversiones la toma de decisiones, el personal con el que se cuenta, los ingresos los egresos, es muy importante y necesario que la empresa cuente con este cuadro de mando integral que sea manejado hecho técnicamente y profesionalmente para que nos dé realmente la realidad de institución y la proyección que tenemos hacia el futuro.

**Interpretación:** Nos indica que el cuadro de mando integral es muy importante ya que es el análisis de todos los componentes y sobre todo nos ayuda a ver la realidad, evolución, y sobre todo la proyección de la organización.

### **Pregunta 8**

**¿Qué indicadores financieros debería contener el cuadro de mando integral?**

Los indicadores que deberían estar enfocados en la eficiencia y eficacia.

**Interpretación:** Los indicadores que debería contener el cuadro de mando integral deben contener mediciones de eficiencia y eficacia.

#### **4.2.2.3.2 Entrevista Directora Zonal Administrativa Coordinación Zonal 3 - MAGAP**

→ Ing. Betty Aguirre

##### **Pregunta 1**

**¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?**

La planificación estratégica dentro de cualquier tipo de organización o institución es el corazón de cualquier tipo de organización esto nos permite identificar cuáles son los logros, sueños, metas que nosotros nos planteamos para cumplir con los objetivos de la institución.

**Interpretación:** Es el corazón de cualquier tipo de institución porque nos permite identificar cuáles son los logros, sueños y metas que debemos cumplir con los objetivos de la organización.

##### **Pregunta 2**

**¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?**

Actualmente nosotros tenemos un cumplimiento de actividades de acuerdo a nuestro plan operativo, recuerde cada uno está compuesto de planes operativos para cumplir nuestra misión y visión.

**Interpretación:** En la actualidad cuentan con un plan operativo para cumplir con la misión y visión pero si nos hace mucha falta el tema de indicadores de gestión.

##### **Pregunta 3**

**¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?**

Pues obviamente la ley da algunos mecanismos una el cumplimiento del presupuesto otra que el cumplimiento del plan operativo que esté de acuerdo con las normas de finanzas públicas, de acuerdo a lo que la ley estipula, recordemos que dentro del derecho público se puede hacer netamente lo que está dentro de la ley, al contrario del ambiente privado que es precisamente no se puede hacer lo que está prohibido por la ley.

**Interpretación:** Se basan en lo que la ley estipula, como por ejemplo el cumplimiento del presupuesto y del plan operativo.

#### **Pregunta 4**

**¿Con que tipos de control interno cuenta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

Hay un control interno financiero y un control de gestión que se da a cargo del sistema operativo, a través de mecanismos de rendición de cuentas e informes, pero más dentro del control interno financiero

**Interpretación:** Existen dos tipos de control interno el uno es el control interno financiero y el otro es el del sistema operativo a través de mecanismos de rendición de cuentas e informes de las distintas actividades que se realizan.

#### **Pregunta 5**

**¿Qué tan en serio es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?**

En la actualidad y por muchas instituciones es el eje fundamental para nosotros poder cumplir con las actividades y objetivos planteados para poderlos cumplir, este tema de los indicadores de gestión es un tema aparte de ser apasionante es un tema sumamente importante que debería ser tomado en cuenta y obviamente nosotros en la institución aplicamos indicadores para medir nuestra gestión.

**Interpretación:** Es el eje para cumplir con las actividades y objetivos planteados, en la actualidad es un tema sumamente importante que se debe tomar en cuenta.

### **Pregunta 6**

#### **¿Cómo calificaría usted el clima organizacional de la institución?**

El clima se ha generado, todo esto depende del compromiso y el empoderamiento de cada uno de nosotros los funcionarios, todos somos actores fundamentales del clima organizacional en este sentido la empresa pública ha tenido un clima de trabajo en equipo, un trabajo que se ha venido haciendo de una forma eficiente, transparente que es nuestro principal valor, quizás podremos habernos equivocado en algunas circunstancias pero la transparencia lo que nos caracteriza nos ha permitido nosotros podernos sobreponer a esos errores y poder continuar con el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos

**Interpretación:** Es un buen ambiente de trabajo ya que permite mejorar y desarrollarnos correctamente dentro de cada uno de nuestros puestos de trabajo.

### **Pregunta 7**

#### **¿Qué factores negativos impiden el desarrollo empresarial a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?**

Los factores negativos que hemos identificado son factores políticos partidistas externos a nuestra forma empresarial, este creo que ha sido el factor principal ya que se tiene intereses personales sobre ese tema, yo creo que el factor político engrandecería mucho a la empresa porque todos tenemos una opinión y todos tenemos derecho a pensar de forma distinta, pero lo complicado es cuando esa forma de pensar egoísta y tiende por sus propios intereses, por otro lado es la cultura es la forma de pensar que tienen los actores, como la resistencia al cambio a la innovación, quizás por el desconocimiento ya que todo cambio que se desconoce pues a uno le genera incertidumbre.

**Interpretación:** El factor más importante que podemos identificar es el factor político partidista ya que este podría ser un factor que engrandecería mucho a la institución pero no es así mejor impide que las actividades se efectúen correctamente.

### **Pregunta 8**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP disponer de un cuadro de mando integral?**

El cuadro de mando integral es de forma fundamental, ya que en la nueva estrategia empresarial es necesario que el ejecutor de esa nueva estrategia empresarial, sea la actual o la nueva administración, pues es necesario que se incorpore un sistema de indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos evaluar esos objetivos y su cumplimiento.

**Interpretación:** Es necesario que se incorpore un sistema de indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos, evaluar esos objetivos y su cumplimiento.

**Pregunta 9**

**¿Qué indicadores administrativos y financieros deberían contener el Cuadro de Mando Integral para su seguimiento?**

Cada uno de los objetivos estratégicos debe tener sus propios indicadores de resultados y cada uno de esos objetivos que nosotros nos hemos traslado deben tener sus propios indicadores pero de pronto de lo que podríamos hablar como metas más que como indicadores porque los indicadores se evalúan en pasado, como metas está el incrementar al 100% la satisfacción al ciudadano.

**Interpretación:** Uno de los indicadores podrían ser por ejemplo implementar al 100% la satisfacción del usuario.

**4.2.5.1 Análisis FODA**

Con esta matriz se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento en estudio, con la finalidad de definir la evolución de la organización, al interior de ella y del entorno externo, la función de la misma es la de realizar un diagnóstico de estrategias que permitan orientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución y ver cuál es el posicionamiento en el entorno de la misma.

Para realizar el análisis FODA, se contó con un levantamiento de información (**Anexo # 1**), que muestra los puntos de vista del Nivel Jerárquico Superior como: Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales que expusieron en una reunión previa para aportar con el desarrollo de la presente investigación; esto ha ayudado a mantener una visión más profunda y real de la misma con lo que se construyó el análisis FODA institucional.

#### **4.2.2.3.3 Oportunidades y Amenazas**

Los factores externos a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP son: oportunidades y amenazas.

Por oportunidades se entienden los acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que el departamento aumente su participación y mejore el servicio. Se generan en un ambiente externo dónde la institución no tiene un control directo de las variables, sin embargo, pueden ser eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva en el desempeño de la labor. Las amenazas son elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrán las estrategias posibles.

#### **4.2.2.3.4 Fortalezas y Debilidades**

Los factores internos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP son las fortalezas y las debilidades. La primera son las capacidades o competencias de una organización y por lo tanto se puede utilizar con éxito y la segunda constituye aquellos aspectos que el departamento debe mejorar.

Para tener un mayor enfoque de los valores, puntos clave y falencias que podría tener la institución se efectuó un análisis en cuanto a recursos humanos, tecnología y sistema de información, atención al usuario, infraestructura y administración, y abastecimiento para poder determinar así cuales son las fortalezas principales y sus debilidades prioritarias.

**CUADRO N° 9**  
**ANÁLISIS FODA – MAGAP COORDINACIÓN ZONAL 3**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura orgánica y funcional definida</li> <li>2. Imagen y prestigio institucional</li> <li>3. Proyectos realizados en base a las necesidades de la comunidad</li> <li>4. Equipo técnico y administrativo con formación profesional y experiencia</li> <li>5. Eficiente manejo presupuestario basado en necesidades inmediatas</li> <li>6. Planificación Anual establecida mediante Gabinete Zonal</li> <li>7. Existencia del Sistema de Gestión Documental – QUIPUX</li> <li>8. Capacitaciones periódicas a todos los servidores públicos</li> <li>9. Disponibilidad de recursos</li> <li>10. Capacidad de difusión en los servicios ofertados</li> <li>11. Instalaciones e infraestructura propia</li> <li>12. Liderazgo por parte del Nivel Jerárquico superior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno</li> <li>2. Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos</li> <li>3. Nuevas políticas de estado</li> <li>4. Expansión institucional</li> <li>5. Crecimiento del Sector Agropecuario</li> <li>6. Convenios institucionales</li> <li>7. Automatización de servicios gubernamentales mediante la web</li> <li>8. Procesos preestablecidos para contratación de personal</li> <li>9. Escala salarial unificada</li> <li>10. Creación de tratados Internacionales</li> <li>11. Estabilidad Política</li> <li>12. Compromiso de entrega de presupuesto anual</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de empoderamiento del personal</li> <li>2. Los servidores públicos desconocen la misión, visión y valores institucionales</li> <li>3. Trámites burocráticos entre áreas y departamentos</li> <li>4. Desconocimiento de leyes vigentes aplicables al Servicio Público</li> <li>5. Entrega tardía en insumos de oficina para el desarrollo de actividades</li> <li>6. Equipo informático no actualizado</li> <li>7. Procesos de selección de personal inconsistentes</li> <li>8. Deficiente flujo de comunicación y coordinación eficaz dentro de los diferentes niveles operativos</li> <li>9. Falta de renovación de vehículos</li> <li>10. Manejo no adecuado de documentación en las diferentes áreas de la organización</li> <li>11. Confusión de canales jerárquicos</li> <li>12. Falta de infraestructura inmobiliaria para organismos adscritos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad laboral del personal de contrato.</li> <li>2. Normativa externa cambiante</li> <li>3. Cambio de políticas y reglamentos a nivel institucional</li> <li>4. Cambios climáticos y desastres naturales</li> <li>5. Falta de continuidad en las políticas de desarrollo gubernamental</li> <li>6. Cambio de autoridades lo que conlleva a una discontinuidad de procesos</li> <li>7. Reducción en el presupuesto asignado</li> <li>8. Inserción de nuevas tecnologías a mercados internacionales</li> </ol>

**FORTALEZAS**

**OPORTUNIDADES**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura orgánica y funcional definida</li> <li>2. Imagen y prestigio institucional</li> <li>3. Proyectos realizados en base a las necesidades de la comunidad</li> <li>4. Equipo técnico y administrativo con formación profesional y experiencia</li> <li>5. Eficiente manejo presupuestario basado en necesidades inmediatas</li> <li>6. Planificación Anual establecida mediante Gabinete Zonal</li> <li>7. Existencia del Sistema de Gestión Documental - QUIPUX</li> <li>8. Capacitaciones periódicas a todos los servidores públicos</li> <li>9. Disponibilidad de recursos</li> <li>10. Capacidad de difusión en los servicios ofertados</li> <li>11. Instalaciones e infraestructura propia</li> <li>12. Liderazgo por parte del Nivel Jerárquico superior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno</li> <li>2. Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos</li> <li>3. Nuevas políticas de estado</li> <li>4. Expansión institucional</li> <li>5. Crecimiento del Sector Agropecuario</li> <li>6. Convenios institucionales</li> <li>7. Automatización de servicios gubernamentales mediante la web</li> <li>8. Procesos preestablecidos para contratación de personal</li> <li>9. Escala salarial unificada</li> <li>10. Creación de tratados Internacionales</li> <li>11. Estabilidad Política</li> <li>12. Compromiso de entrega de presupuesto anual</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de empoderamiento del personal</li> <li>2. Los servidores públicos desconocen la misión, visión y valores institucionales</li> <li>3. Trámites burocráticos entre áreas y departamentos</li> <li>4. Desconocimiento de leyes vigentes aplicables al Servicio Público</li> <li>5. Entrega tardía en insumos de oficina para el desarrollo de actividades</li> <li>6. Equipo informático no actualizado</li> <li>7. Procesos de selección de personal inconsistentes</li> <li>8. Deficiente flujo de comunicación y coordinación eficaz dentro de los diferentes niveles operativos</li> <li>9. Falta de renovación de vehículos</li> <li>10. Manejo no adecuado de documentación en las diferentes áreas de la organización</li> <li>11. Confusión de canales jerárquicos</li> <li>12. Falta de infraestructura inmobiliaria para organismos adscritos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad laboral del personal de contrato.</li> <li>2. Normativa externa cambiante</li> <li>3. Cambio de políticas y reglamentos a nivel institucional</li> <li>4. Cambios climáticos y desastres naturales</li> <li>5. Falta de continuidad en las políticas de desarrollo gubernamental</li> <li>6. Cambio de autoridades lo que conlleva a una discontinuidad de procesos</li> <li>7. Reducción en el presupuesto asignado</li> <li>8. Inserción de nuevas tecnologías a mercados internacionales</li> </ol>

**FUENTE:** Anexo 1 - Reunión Construcción de FODA  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo



**CUADRO N° 10**  
**MATRIZ DE CORRELACION FO – MAGAP COORDINACIÓN ZONAL 3**

<b>O/F</b>	<b>F1</b> Estructura orgánica y funcional definida	<b>F2</b> Imagen y prestigio institucional	<b>F3</b> Proyectos realizados en base a las necesidades de la comunidad	<b>F4</b> Equipo técnico y administrativo con formación profesional y experiencia	<b>F5</b> Eficiente manejo presupuestario basado en necesidades inmediatas	<b>F6</b> Planificación Anual establecida mediante Gabinete Zonal	<b>F7</b> Existencia del Sistema de Gestión Documental - QUIPUX	<b>F8</b> Capacitaciones periódicas a todos los servidores públicos	<b>F9</b> Disponibilidad de recursos	<b>F10</b> Capacidad de difusión en los servicios ofertados	<b>F11</b> Instalaciones e infraestructura propia	<b>F12</b> Liderazgo por parte del Nivel Jerárquico superior	<b>TOTAL</b>
<b>O1</b> Coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno	1	4	5	3	5	4	3	3	5	2	0	3	<b>38</b>
<b>O2</b> Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos	3	5	0	5	3	3	2	5	4	1	0	5	<b>36</b>
<b>O3</b> Nuevas políticas de estado	0	1	4	5	5	2	3	1	5	0	0	1	<b>27</b>
<b>O4</b> Expansión institucional	0	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	<b>44</b>

<b>O5</b> Crecimiento del Sector Agropecuario	0	4	5	5	5	1	1	3	5	5	2	4	<b>40</b>
<b>O6</b> Convenios institucionales	1	4	3	2	3	1	2	1	3	2	1	5	<b>28</b>
<b>O7</b> Automatización de servicios gubernamental es mediante la web	0	4	3	1	1	0	2	2	3	5	0	2	<b>23</b>
<b>O8</b> Procesos preestablecidos para contratación de personal	2	1	1	5	1	2	0	4	5	0	0	5	<b>26</b>
<b>O9</b> Escala salarial unificada	5	3	0	5	0	0	0	3	5	0	0	1	<b>22</b>
<b>O10</b> Creación de tratados Internacionales	1	3	4	0	0	0	0	0	3	2	0	2	<b>15</b>

<b>O11</b> Estabilidad Política	1	1	3	2	3	1	0	0	5	4	0	2	<b>22</b>
<b>O12</b> Compromiso de entrega de presupuesto anual	0	4	5	2	5	5	0	3	5	3	5	3	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	

**FUENTE:** Matriz FODA Coordinación Zonal 3  
MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**CUADRO N° 11**  
**MATRIZ DE CORRELACIÓN DA – MAGAP COORDINACIÓN ZONAL 3**

<b>A/D</b>	<b>D1</b> Falta de empoderamiento del personal	<b>D2</b> Los servidores públicos desconocen la misión, visión y valores institucionales	<b>D3</b> Trámites burocráticos entre áreas y departamentos	<b>D4</b> De sconocimiento de leyes vigentes aplicables al Servicio Público	<b>D5</b> Entrega tardía en insumos de oficina para el desarrollo de actividades	<b>D6</b> Equipo informático no actualizado	<b>D7</b> Procesos de selección de personal inconsistentes	<b>D8</b> Deficiente flujo de comunicación y coordinación eficaz dentro de los diferentes niveles operativos	<b>D9</b> Falta de renovación de vehículos	<b>D10</b> Manejo no adecuado de documentación en las diferentes áreas de la organización	<b>D11</b> Confusión de canales jerárquicos	<b>D12</b> Falta de infraestructura inmobiliaria para organismos adscritos	<b>TOTAL</b>
<b>A1</b> Inestabilidad laboral del personal de contrato.	5	2	1	4	0	0	5	1	0	0	1	0	<b>19</b>
<b>A2</b> Normativa externa cambiante	5	2	1	4	0	0	5	1	0	0	1	0	<b>19</b>
<b>A3</b> Cambio de políticas y reglamentos a nivel institucional	2	4	3	4	1	2	3	4	1	0	4	1	<b>29</b>
<b>A4</b> Cambios climáticos y desastres naturales	0	0	0	0	5	3	0	2	4	0	3	5	<b>22</b>

<b>A5</b> Falta de continuidad en las políticas de desarrollo gubernamental	2	0	1	3	3	2	4	0	2	0	0	4	<b>21</b>
<b>A6</b> Cambio de autoridades lo que conlleva a una discontinuidad de procesos	3	1	4	1	4	1	5	1	2	3	2	4	<b>31</b>
<b>A7</b> Reducción en el presupuesto asignado	2	0	1	0	5	5	3	1	5	0	0	5	<b>27</b>
<b>A8</b> Inserción de nuevas tecnologías a mercados internacionales	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	

FUENTE: Matriz FODA Coordinación Zonal 3  
MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**CUADRO N° 12  
MATRIZ DE PRIORIDADES INTERNA**

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLES</b>
	<b>FORTALEZAS</b>
<b>F9</b>	Disponibilidad de recursos
<b>F2</b>	Imagen y prestigio institucional
<b>F3</b>	Proyectos realizados en base a las necesidades de la comunidad
<b>F4</b>	Equipo técnico y administrativo con formación profesional y experiencia
<b>F12</b>	Liderazgo por parte del Nivel Jerárquico superior
<b>F5</b>	Eficiente manejo presupuestario basado en necesidades inmediatas
<b>F8</b>	Capacitaciones periódicas a todos los servidores públicos
<b>F10</b>	Capacidad de difusión en los servicios ofertados
<b>F6</b>	Planificación Anual establecida mediante Gabinete Zonal
<b>F7</b>	Existencia del Sistema de Gestión Documental – QUIPUX
<b>F1</b>	Estructura orgánica y funcional definida
<b>F11</b>	Instalaciones e infraestructura propia

	<b>DEBILIDADES</b>
<b>D7</b>	Procesos de selección de personal inconsistentes
<b>D12</b>	Falta de infraestructura inmobiliaria para organismos adscritos
<b>D1</b>	Falta de empoderamiento del personal
<b>D9</b>	Falta de renovación de vehículos
<b>D5</b>	Entrega tardía en insumos de oficina para el desarrollo de actividades
<b>D6</b>	Equipo informático no actualizado
<b>D4</b>	Desconocimiento de leyes vigentes aplicables al Servicio Público
<b>D3</b>	Trámites burocráticos entre áreas y departamentos
<b>D11</b>	Confusión de canales jerárquicos
<b>D8</b>	Deficiente flujo de comunicación y coordinación eficaz dentro de los diferentes niveles operativos
<b>D2</b>	Los servidores públicos desconocen la misión, visión y valores institucionales
<b>D10</b>	Manejo no adecuado de documentación en las diferentes áreas de la organización

**FUENTE:** Matriz Correlación CZ3 - MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**CUADRO N° 13  
MATRIZ DE PRIORIDADES EXTERNA**

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLES</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>O4</b>	Expansión institucional
<b>O5</b>	Crecimiento del Sector Agropecuario
<b>O12</b>	Compromiso de entrega de presupuesto anual
<b>O1</b>	Coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno
<b>O2</b>	Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos
<b>O6</b>	Convenios institucionales
<b>O3</b>	Nuevas políticas de estado
<b>O8</b>	Procesos preestablecidos para contratación de personal
<b>O7</b>	Automatización de servicios gubernamentales mediante la web
<b>O9</b>	Escala salarial unificada
<b>O11</b>	Estabilidad Política
<b>O10</b>	Creación de tratados Internacionales



	<b>AMENAZAS</b>
<b>A6</b>	Cambio de autoridades lo que conlleva a una discontinuidad de procesos
<b>A3</b>	Cambio de políticas y reglamentos a nivel institucional
<b>A7</b>	Reducción en el presupuesto asignado
<b>A4</b>	Cambios climáticos y desastres naturales
<b>A5</b>	Falta de continuidad en las políticas de desarrollo gubernamental
<b>A1</b>	Inestabilidad laboral del personal de contrato.
<b>A2</b>	Normativa externa cambiante
<b>A8</b>	Inserción de nuevas tecnologías a mercados internacionales

**FUENTE:** Matriz Correlación CZ3 –  
MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**CUADRO N° 14  
MATRIZ DE PERFIL ESTRÉGICO INTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		DEBILIDADES		EQUILIBRIO	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZAS	GRAN FORTALEZA
		1	2		4	5
D7	Procesos de selección de personal inconsistentes	●				
D12	Falta de infraestructura inmobiliaria para organismos adscritos		●			
D1	Falta de empoderamiento del personal	●				
D9	Falta de renovación de vehículos		●			
D5	Entrega tardía en insumos de oficina para el desarrollo de actividades		●			
D6	Equipo informático no actualizado		●			
D4	Desconocimiento de leyes vigentes aplicables al Servicio Público		●			
D3	Trámites burocráticos entre áreas y departamentos		●			
D11	Confusión de canales jerárquicos			●		
D8	Deficiente flujo de comunicación y coordinación eficaz dentro de los diferentes niveles operativos		●			
D2	Los servidores públicos desconocen la misión, visión y valores institucionales	●				
D10	Manejo no adecuado de documentación en las diferentes áreas de la organización		●			
F9	Disponibilidad de recursos					●
F2	Imagen y prestigio institucional					●
F3	Proyectos realizados en base a las necesidades de la comunidad				●	
F4	Equipo técnico y administrativo con formación profesional y experiencia					●
F12	Liderazgo por parte del Nivel Jerárquico superior				●	
F5	Eficiente manejo presupuestario basado en necesidades inmediatas				●	
F8	Capacitaciones periódicas a todos los servidores públicos					●
F10	Capacidad de difusión en los servicios ofertados				●	
F6	Planificación Anual establecida mediante Gabinete Zonal				●	
F7	Existencia del Sistema de Gestión Documental - QUIPUX				●	
F1	Estructura orgánica y funcional definida			●		
F11	Instalaciones e infraestructura propia				●	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>13%</b>	<b>33%</b>	<b>8%</b>	<b>29%</b>	<b>17%</b>

FUENTE: Matriz Prioridades CZ3 – MAGAP

**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**ANÁLISIS:** La matriz de perfil estratégico interno nos muestra que los factores preponderantes en la situación actual de la institución, así podemos determinar que la Coordinación Zonal 3 – MAGAP mantiene un mayor porcentaje concentrado en debilidades con un 33% lo que nos indica que son aspectos por mejorar de no tan alto impacto y dejando así las grandes debilidades con un porcentaje del 13% que son aspectos negativos de mayor impacto organizacional que se debe tomar medidas reformatorias de manera inmediata para erradicar dichos problemas y que de esta manera se contribuya a la consecución de objetivos institucionales; también observamos que se mantiene un estándar de fortalezas bastante bueno con un 29% que a pesar de estar por debajo de las debilidades son aspectos a potenciar para que se logren convertir en grandes fortalezas y esto con lleve a mejorar y erradicar las debilidades organizacionales.

**CUADRO N° 15  
MATRIZ DE PERFL ESTRÉGICO EXTERNO**

ASPECTOS EXTERNOS		AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA		OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A6	Cambio de autoridades lo que conlleva a una discontinuidad de procesos	●				
A3	Cambio de políticas y reglamentos a nivel institucional		●			
A7	Reducción en el presupuesto asignado	●				
A4	Cambios climáticos y desastres naturales	●				
A5	Falta de continuidad en las políticas de desarrollo gubernamental		●			
A1	Inestabilidad laboral del personal de contrato.		●			
A2	Normativa externa cambiante		●			
A8	Inserción de nuevas tecnologías a mercados internacionales			●		
O4	Expansión institucional					●
O5	Crecimiento del Sector Agropecuario				●	
O12	Compromiso de entrega de presupuesto anual				●	
O1	Coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno				●	
O2	Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos				●	
O6	Convenios institucionales					●
O3	Nuevas políticas de estado				●	
O8	Procesos preestablecidos para contratación de personal			●		
O7	Automatización de servicios gubernamentales mediante la web				●	
O9	Escala salarial unificada			●		
O11	Estabilidad Política					●
O10	Creación de tratados Internacionales				●	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>

FUENTE: Matriz Correlación CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**ANÁLISIS:** Al analizar la matriz de perfil estratégico externo podemos determinar que tiene un gran impacto de factores positivos como lo son oportunidades las mismas que se puede observar cuentan con mayor porcentaje como lo es el 35% sobre el 20% que son amenazas que son factores externos negativos que impactan en la organización de manera no tan directa pero que ponen en riesgo la operatividad de la misma ; así también podemos observar que los aspectos negativos de gran impacto cuentan con 15% y se encuentran a la par con aspectos externos positivos que influyen en la institución con un 15%, es decir que la situación de la institución al momento se encuentra equilibrada ya que no existen factores de alto impacto que coloquen en riesgo las actividades de la misma, lo que garantiza el desarrollo normal de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP.

#### **4.2.3 Visión Empresarial y Perspectivas**

La visión institucional con la que se proyecta la institución es la siguiente:

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural. (Comunicación, 2014)

La misma que podemos determinar que se encuentra planteada de acuerdo al Plan del Buen Vivir está ubicada dentro de un tiempo medible y es suficientemente clara para el entendimiento de clientes internos y externos para que todos tengan conocimiento a donde se dirigen los esfuerzos organizacionales.

**CUADRO N° 16  
MATRIZ DE PERSPECTIVAS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>
<b>CLIENTE</b>	Ofrecer un servicio de excelencia a la ciudadanía	Generar servicios de calidad
		Satisfacción Usuarios
		Satisfacción Agroproductores
	Incrementar los beneficiarios de programas y proyectos	Cobertura más amplia de zonas rurales
		Procesos de investigación de nuevos sectores productivos en la Zona 3.
		Potencializar productos de cada zona
		Información a pequeños y medianos productores
<b>FINANCIERA</b>	Asegurar el cumplimiento de las metas financieras optimizando los recursos.	Activos Circulantes
		Activos Fijos
		Plan Operativo Anual
		Plan Anual de contratación
		Presupuesto Anual
		Pasivos Circulantes
		Gastos Operativos
	Dotar de infraestructura para entidades adscritas	Número de nuevos proyectos de inversión
		Inversión Anual
	Renovar vehículos institucionales	Número de nuevos proyectos de inversión
		Inversión Anual
	Actualizar la infraestructura tecnológica de la institución	Número de nuevos proyectos de inversión
		Inversión Anual
	<b>PROCESOS S</b>	Mejorar la coordinación entre unidades institucionales
Numero de informes emitidos de obtención de resultados		
Documentación de directrices establecidas en cada unidad		
Actualizar los procesos internos de selección del personal		Re diseño de políticas de contratación
		Actualización de perfiles profesionales
		Actualización y documentación de políticas de selección del personal

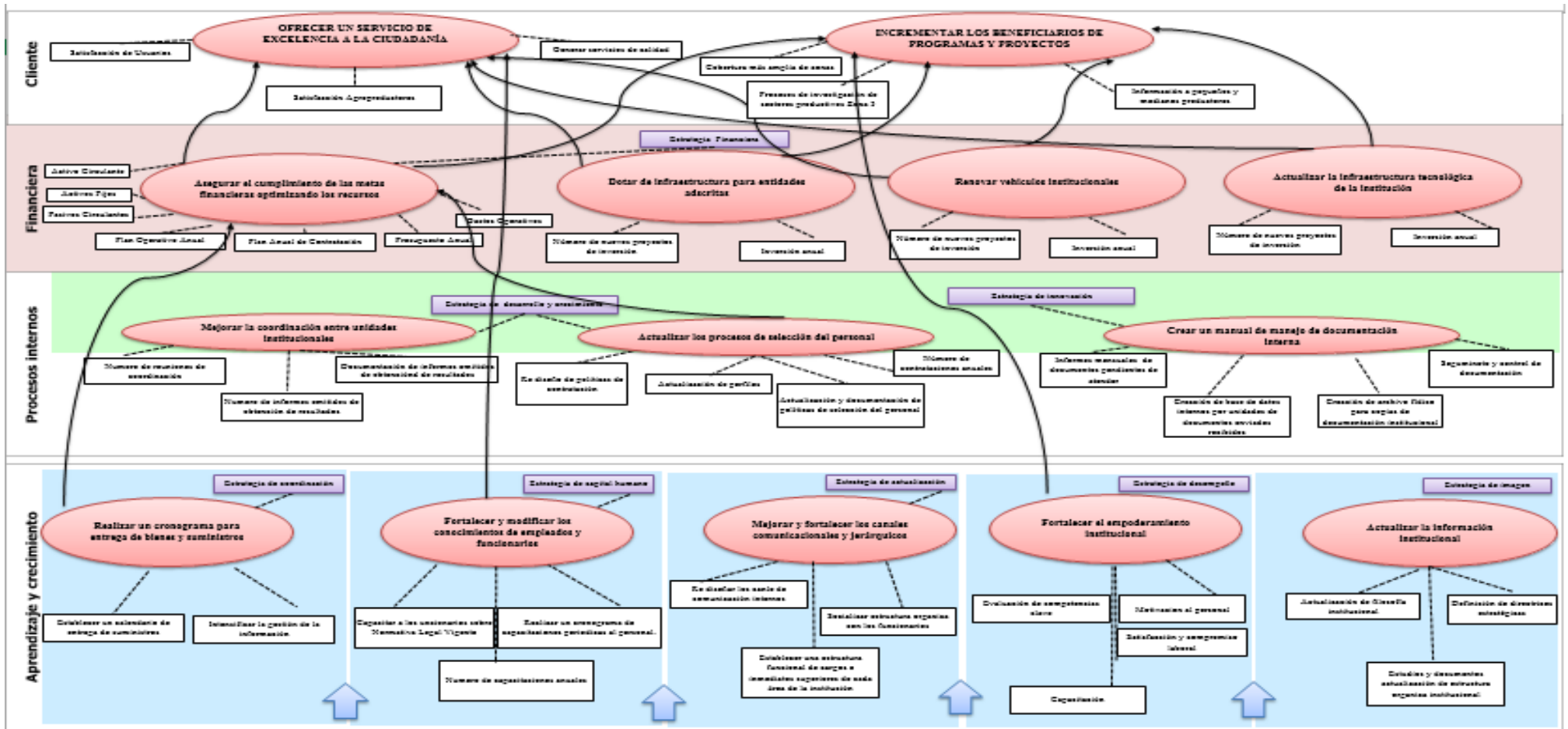
	Crear un manual de manejo de documentación interna	<p>Informes mensuales de documentos pendientes de atender</p> <p>Creación de base de datos internos por unidades de documentos enviados y recibidos</p> <p>Creación de archivo físico para copias de documentación institucional</p> <p>Seguimiento y control de documentación</p>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Realizar un cronograma para entrega de bienes y suministros	<p>Establecer un calendario de entrega de suministros</p> <p>Asignación de manera cronológica suministros</p>
	Fortalecer y mejorar los conocimientos de empleados y funcionarios	<p>Capacitar a los funcionarios sobre Normativa Legal Vigente</p> <p>Numero de capacitaciones anuales</p> <p>Realizar cronograma de capacitaciones periódicas al personal</p>
	Mejorar y fortalecer los canales comunicacionales y jerárquicos	<p>Re diseñar los canales de comunicación internos</p> <p>Socializar la estructura orgánica con los funcionarios</p> <p>Establecer una estructura funcional de cargos e inmediatos superiores de cada área de la institución</p>
	Fortalecer el empoderamiento institucional	<p>Evaluación de competencias clave</p> <p>Motivación al personal</p> <p>Capacitación</p> <p>Satisfacción y compromiso laboral</p>
	Actualizar la información institucional	<p>Actualización de filosofía institucional</p> <p>Definición de directrices estratégicas</p> <p>Actualización de estructura orgánica institucional</p>

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo



GRÁFICO N°29  
MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

#### 4.2.4 Determinación de Indicadores

Los indicadores pueden ser: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operarios. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (FRANCÉS, 2006) pág. 54

Para el diseño de los indicadores primero debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

**CUADRO N° 17**  
**INDICADORES – PERSPECTIVA CLIENTE**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Fuente	Interpretación
	Satisfacción del Usuario - Atención al Ciudadano	Número de Usuarios Satisfechos/ Total de Usuarios Atendidos	Numero	Mensual	500	Director Zonal del Área Administrativa	Mide el grado de satisfacción de los usuarios atendidos.
	Calidad del Servicio - Atención al Ciudadano	Total de personas atendidas en el período/Total de personas que solicitaron la atención	Numero	Mensual	500	Director Zonal del Área Administrativa	Mide la eficiencia y eficacia en atender la demanda por los usuarios.
	Inserción de Nuevos Usuarios a Programas y Proyectos	Número de Usuarios Nuevos en Programas o proyectos ejecutados/Número potencial de usuarios proyectos planeados	Numero	Semestral	12000	Director Zonal de Planificación	Mide el número de proyectos ejecutados a beneficio de los agoproductores y ciudadanía con respecto a los planeados por la institución

	Usuarios atendidos para prestación de servicios	Numero de Usuarios atendidos para prestación de servicios/Numero potencial de usuarios para prestación de servicios	Numero	Semestral	3500	Director Zonal de Planificación	Mide el número de usuarios quienes fueron beneficiados de algún tipo de servicio del MAGAP con respecto a la proyección de usuarios por atender.
	Beneficiarios de programas y proyectos	Cantidad de servicios entregados a la ciudadanía/ Número total de beneficiarios de servicios ofrecidos	Numero	Anual	25000	Director Zonal de Planificación	Mide el número de beneficiarios de los servicios que oferta el MAGAP con relación a los servicios entregados por la institución.

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP

**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**CUADRO N° 18**  
**INDICADORES – PERSPECTIVA FINANCIERA**

<i>Indicadores Financieros</i>							
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
	Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes/ Gastos Corrientes	Numero	Anual	1	Contabilidad	Mide en que grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la institución.
	Autogestión	Ingresos Propios/ Gastos de Operación	Numero	Anual	1	Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la institución para cubrir los costos administrativos y operativos.
	<i>Indicadores Presupuestarios</i>						
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>	
Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado / Ejecutado	Numero	Anual	1	Dirección Financiera	Valor que la entidad alcanzo de sus ingresos habiendo recaudado un valor de la totalidad de los valores asignados.	

Eficiencia de los gastos corrientes	Codificado / Ejecutado	Numero	Anual	1	Dirección Financiera	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de los diferentes gastos corrientes
Eficiencia de los gastos de capital	Codificado / Ejecutado	Numero	Anual	1	Dirección Financiera	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de dichas inversiones
Participación en el Gasto de Inversión en Activo Fijo (Bienes Inmuebles)	Valor de adquisición de bienes de larga duración en el periodo/Total gasto de Inversión	Porcentaje	Anual	60%	Dirección Financiera	Porcentaje de adquisiciones de activos fijos - inmuebles sobre el gasto total en inversiones que realizó la misma.
Participación en el Gasto de Inversión en Activo Fijo (Vehículos)	Valor de adquisición de vehículos en el periodo/Total gasto de Inversión	Porcentaje	Anual	30%	Dirección Financiera	Porcentaje de adquisiciones de vehículos sobre el gasto total en inversiones que realizó la misma.
Participación en el Gasto de Inversión en Activo Fijo (Equipo Tecnológico)	Valor de adquisición de equipo tecnológico en el periodo/Total gasto de Inversión	Porcentaje	Anual	10%	Dirección Financiera	Porcentaje de adquisiciones de equipo tecnológico sobre el gasto total en inversiones que realizó la misma.

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**CUADRO N°19**  
**INDICADORES – PERSPECTIVA PROCESOS**

	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	Estructura de Planta del Personal	Número de profesionales dentro de la institución/Número Total de funcionarios dentro de la institución	Unidad	Anual	376	Jefe de Talento Humano	Mide el número de profesionales contratados en la institución para saber la efectividad de los procesos de contratación.
	Formalidad de los procesos de contratación	Numero de procesos de contratación de personal realizados bajo normativa/Total de procesos de selección realizados	Unidad	Semestral	100%	Jefe de Talento Humano	Mide el porcentaje de procesos de contratación del personal realizados de manera formal bajo la normativa del sector público vigente.
	Atención de documentación interna institucional	Numero de documentos internos promedio atendidos en cada unidad/ Total de documentos internos promedio recibidos en cada unidad	Porcentaje	Mensual	100%	Director Zonal del Área Administrativa	Mide el porcentaje de documentos atendidos en cada unidad para verificar que existe la oportuna gestión sobre ellos.
	Coordinación ineterunidades institucionales	Número de reuniones realizadas/ Total de reuniones planificadas	Unidad	Mensual	6	Director Zonal del Área Administrativa	Mide el número de reuniones realizadas para coordinar las actividades institucionales entre unidades.

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP

**ELABORADO POR:** Katherin Castil





**CUADRO N°20**  
**INDICADORES – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Fuente	Interpretación
	Competencias Clave	N° de funcionarios con el perfil adecuado/ N° de funcionarios de la CZ3 – MAGAP	Unidad	Anual	376	Dep. Talento Humano	Mide el número de funcionarios que laboran en la CZ3 - MAGAP de acuerdo a su título profesional
	Conocimiento de Filosofía Institucional	Número de funcionarios que conocen la filosofía institucional / Total de funcionarios en la institución	Porcentaje	Anual	100%	Dep. Talento Humano	Mide el número de funcionarios que conocen la filosofía institucional.
	Actividades de Motivación	Número de actividades de motivación ejecutadas /N° de actividades de motivación planificadas	Unidad	Anual	10	Dep. Talento Humano	Mide el número de actividades de motivación realizadas con los funcionarios para mejorar el clima laboral y el empoderamiento del personal.
	Satisfacción Laboral	N° de Encuestas Positivas/N° de encuestas realizadas	Porcentaje	Semestral	100%	Director Zonal de Planificación	Mide el grado de satisfacción de los funcionarios de la institución.

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

#### 4.2.5 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Es necesario indicar que la mayoría de los ingresos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP provienen básicamente de lo entregado por el gobierno central pero también por ingresos extraordinarios como la venta de canastas familiares por esta razón, la administración actual, ha dedicado tiempo y esfuerzo con el fin de mejorar la calidad de los servicios.

Siempre pensando en el cliente se ha planteado los siguientes objetivos:

**CUADRO N°21  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

N°	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
O.E.A. 1	CLIENTE	Ofrecer un servicio de excelencia a la ciudadanía	Generar servicios de calidad	Implementar un buzón de quejas y sugerencias, para buscar respuestas a las inquietudes y problemas planteados por los usuarios.  Capacitar al personal sobre la mejora en el servicio al ciudadano.	Director Zonal Administrativo Financiero
			Satisfacción Usuarios		
			Satisfacción Agroproductores		
O.E.A. 2	CLIENTE	Incrementar los beneficiarios de programas y proyectos	Cobertura más amplia de zonas rurales	Realizar capacitaciones a los ciudadanos de nuevos sectores agroproductivos para incentivar la producción agrícola y ganadera donde se les brindará la información necesaria sobre medios y facilidades brindadas por la institución.	Director Zonal de Planificación
			Procesos de investigación de nuevos sectores productivos en la Zona 3.		
			Información a pequeños y medianos productores		

<b>O.E.A. 3</b>	<b>FINANCIER A</b>	Asegurar el cumplimiento de las metas financieras optimizando los recursos.	Activos Circulantes	Realizar un control mensual para verificar que el presupuesto asignado a la institución este distribuyéndose según lo estipulado en la planificación estratégica entregada de Planta Central.	Jefe Financiero, Coordinadora Zonal
			Activos Fijos		
			Plan Operativo Anual		
			Plan Anual de contratación		
			Presupuesto Anual		
			Pasivos Circulantes		
Gastos Operativos					
<b>O.E.A. 4</b>	<b>FINANCIER A</b>	Dotar de infraestructura para entidades adscritas	Número de nuevos proyectos de inversión	Realizar una inversión anual en un edificio para el funcionamiento de entidades adscritas.	Jefe Financiero, Coordinadora Zonal
			Inversión Anual		
<b>O.E.A. 5</b>	<b>FINANCIER A</b>	Renovar vehículos institucionales	Número de nuevos proyectos de inversión	Realizar una inversión anual en 10 vehículos para renovar los ya existentes.	Jefe Financiero, Coordinadora Zonal
			Inversión Anual		
<b>O.E.A. 6</b>	<b>FINANCIER A</b>	Actualizar la infraestructura tecnológica de la institución	Número de nuevos proyectos de inversión	Adquirir y renovar el equipo tecnológico como computadoras e impresoras en todas las unidades este deberá tener un año menor de adquisición al 2010.	Jefe Financiero, Coordinadora Zonal, Jefe Informático
			Inversión Anual		
<b>O.E.A. 7</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar la coordinación entre unidades institucionales	Número de reuniones de coordinación	Realizar reuniones mensuales de todas las unidades de la institución para establecer directrices a seguir de manera colectiva y exponer resultados obtenidos en este periodo de tiempo.	Directores Zonales, Coordinadora Zonal
			Numero de informes emitidos de obtención de resultados		
			Documentación de directrices establecidas en cada unidad		

<b>O.E.A. 8</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Actualizar los procesos de selección del personal	Re diseño de políticas de contratación	Crear el manual interno de contratación del personal donde se actualizarán las existentes y se estipularán todos los perfiles profesionales que debe mantener la institución; además se presentará el manejo de las contrataciones del personal.	Jefe Zonal de TT.HH, Director Zonal Administrativo.
			Actualización de perfiles profesionales		
			Actualización y documentación de políticas de selección del personal		
			Número de contrataciones anuales		
<b>O.E.A. 9</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Crear un manual de manejo de documentación interna	Informes mensuales de documentos pendientes de atender	Realizar y establecer un manual de control interno de documentación donde se estipulará los tiempos y limitantes de documentos no atendidos en cada unidad; para de esta manera mantener límites de documentación pendiente y agilizar la respuesta y atención a los trámites interdepartamentales.	Director Zonal de Planificación
			Creación de base de datos internos por unidades de documentos enviados y recibidos		
			Creación de archivo físico para copias de documentación institucional		
			Seguimiento y control de documentación		
<b>O.E.A. 10</b>	<b>APRENDIZA JE Y CRECIMIENTO</b>	Realizar un cronograma para entrega de bienes y suministros	Establecer un calendario de entrega de suministros	Elaborar un calendario de entrega de suministros y materiales de oficina según la requisición de cada unidad. Realizar un archivo de solicitud de bienes ya atendidas.	Jefe de Bodega, Director Zonal Administrativo Financiero
			Asignación de manera cronológica suministros		
<b>O.E.A. 11</b>	<b>APRENDIZA JE Y CRECIMIENTO</b>	Fortalecer y mejorar los conocimientos de empleados y funcionarios	Capacitar a los funcionarios sobre Normativa Legal Vigente Numero de capacitaciones anuales	Realizar capacitaciones periódicas al personal de la institución sobre temas de Normativa Legal Publica vigente como LOSEP, LOEP, etc.	Jefe Zonal de TT.HH

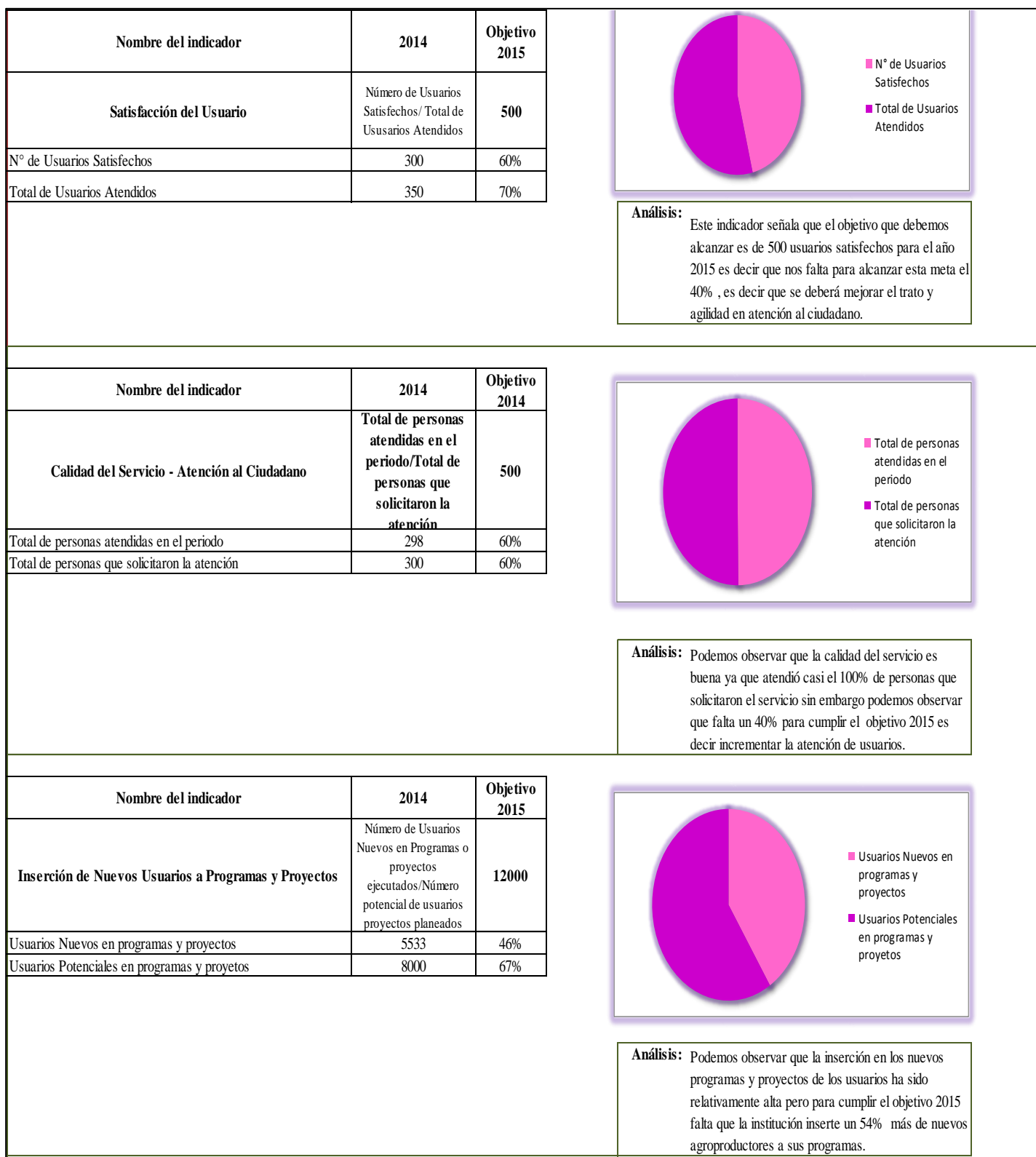
O.E.A. 12	APRENDIZA JE Y CRECIMIENTO	Mejorar y fortalecer los canales comunicacionales y jerárquicos	Re diseñar los canales de comunicación internos	Elaborar un organigrama estructural y funcional de la institución que contendrá las funciones detalladas de las unidades y canales jerárquicos para identificar inmediatos superiores y subordinados. Realizar un taller de socialización con el personal para detallar actualizaciones o cambios dentro de la estructura orgánica de la institución.	Director Zonal de Planificación
			Socializar la estructura orgánica con los funcionarios		
			Conocer la estructura funcional de cargos e inmediatos superiores de cada área de la institución		
O.E.A. 13	APRENDIZA JE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el empoderamiento institucional	Evaluación de competencias clave	Realizar evaluaciones del desempeño de manera semestral. Promover la integración entre el personal mediante actividades o talleres. Capacitar al personal sobre temas institucionales y hacerles conocer los objetivos estratégicos organizacionales. Elaborar un programa de incentivos al personal.	Jefe de TT.HH, Director Zonal Administrativo Financiero
			Motivación al personal		
			Capacitación		
			Satisfacción y compromiso laboral		
O.E.A. 14	APRENDIZA JE Y CRECIMIENTO	Actualizar la información institucional	Actualización de filosofía institucional	Actualizar la misión, visión y objetivos estratégicos del MAGAP con fundamentaciones propias de la Coordinación Zonal 3. Socializar la filosofía institucional con el personal. Elaborar informativos visibles para institución y cada unidad para mantener presente la filosofía organizacional para el personal y usuarios.	Director Zonal de Planificación
			Definición de directrices estratégicas		
			Actualización de estructura orgánica institucional		

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

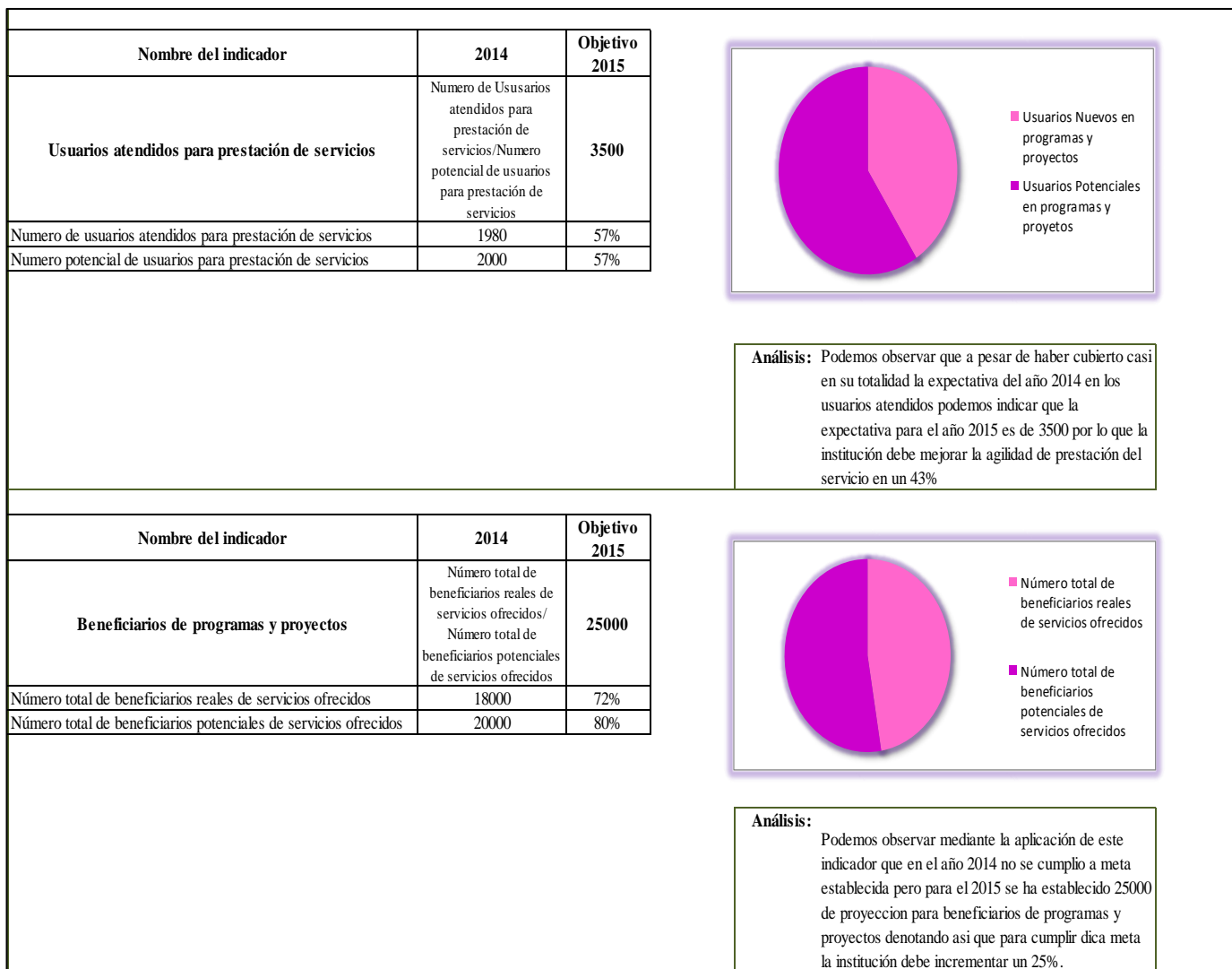
## 4.2.6 Diseño del Cuadro de Mando Integra

### GRAFICO N° 30 PERPECTIVA CLIENTE



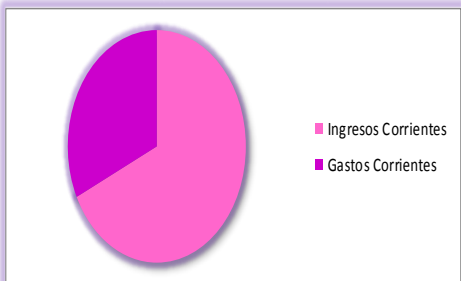
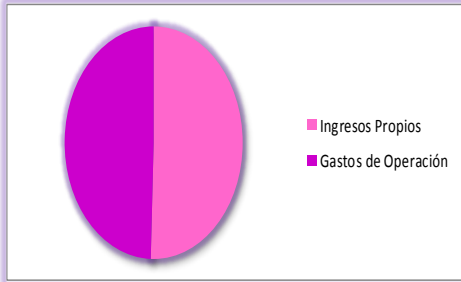
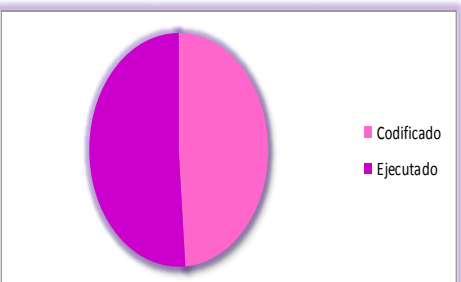
FUENTE: CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

## GRAFICO N° 31 PERSPECTIVA CLIENTE



**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

## PERSPECTIVA FINANCIERA

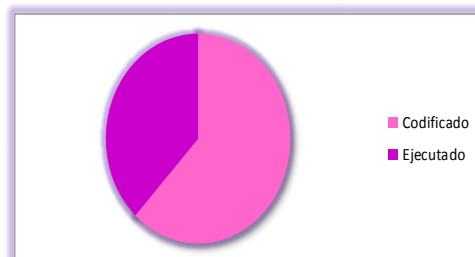
INDICADORES FINANCIEROS			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2015</b>	<b>Objetivo</b>	
Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes/ Gastos Corrientes	1	
Ingresos Corrientes	\$ 2.952.825,81	\$2,11	<div style="text-align: center;">  <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <span style="color: pink;">■</span> Ingresos Corrientes  <span style="color: purple;">■</span> Gastos Corrientes                 </p> </div>
Gastos Corrientes	\$ 1.399.538,10		
<p><b>Análisis:</b> Este indicador señala que la Coordinación Zonal 3 - MAGAP cuenta con \$ 2.11 para hacer frente a sus gastos corriente, es decir tiene una solvencia financiera aceptable.</p>			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2013</b>	<b>Objetivo</b>	
Autogestión	Ingresos Propios/ Gastos de Operación	1	
Ingresos Propios	\$ 1.352.825,81	\$1,02	<div style="text-align: center;">  <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <span style="color: pink;">■</span> Ingresos Propios  <span style="color: purple;">■</span> Gastos de Operación                 </p> </div>
Gastos de Operación	\$ 1.325.157,81		
<p><b>Análisis:</b> Por medio de este indicador nos damos cuenta que la Coordinación Zonal 3 - MAGAP tiene \$ 1.02 para cubrir sus gastos administrativos y operativos.</p>			
INDICADORES PRESUPUESTARIOS			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2013</b>		
Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado / Ejecutado	Eficiencia	
Codificado	\$ 2.816.100,00	105%	<div style="text-align: center;">  <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <span style="color: pink;">■</span> Codificado  <span style="color: purple;">■</span> Ejecutado                 </p> </div>
Ejecutado	\$ 2.952.825,81		
Diferencia	\$ (136.725,81)		
<p><b>Análisis:</b> El superavit de ingresos corrientes se explica porque existe mayor recaudación real en comparación con la recaudación presupuestada.</p>			

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo



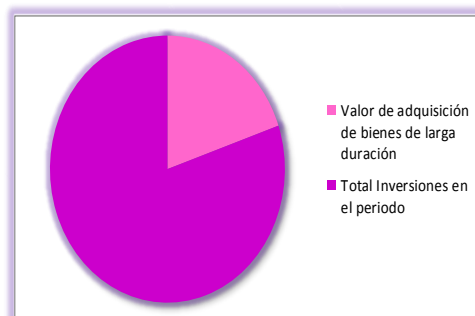
## GRAFICO N° 33 PERSPECTIVA FINANCIERA

Nombre del indicador	2013	
Eficiencia de los gastos de capital	Codificado / Ejecutado	Eficiencia
Codificado	\$ 812.200,00	62%
Ejecutado	\$ 499.538,10	
Diferencia	\$ 312.661,90	



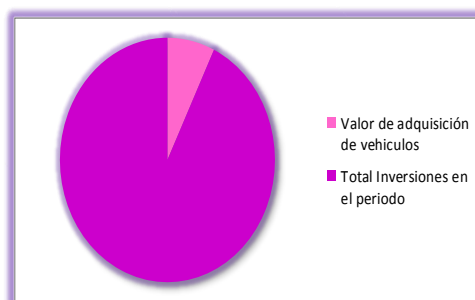
**Análisis:** Los gastos de capital no se ejecutan en un 38% debido a que no se realizó la inversión en la un edificio para las unidades adscritas y renovación de equipo de computo en la unidades institucionales.

Nombre del indicador	2014	
Participación en el Gasto de Inversión en Activo Fijo (Bienes Inmuebles)	Valor de adquisición de bienes de larga duración en el periodo/Total gasto de Inversión	Eficiencia
Valor de adquisición de bienes de larga duración	\$ 199.538,10	25%
Total Inversiones en el periodo	\$ 812.200,00	
Diferencia a utilizarse	\$ 500.777,28	



**Análisis:** Las inversiones en bienes de larga duración mantienen una participación el total de inversiones en el periodo del 25% por lo que podemos denotar que debería incrementarse para el 2015 un 11% mas en bienes inmuebles por ejemplo la construcción de un edificio para las unidades adscritas

Nombre del indicador	2014	
Participación en el Gasto de Inversión en Activo Fijo (Vehiculos)	Valor de adquisición de vehiculos en el periodo/Total gasto de Inversión	Eficiencia
Valor de adquisición de vehiculos	\$ 62.345,95	8%
Total Inversiones en el periodo	\$ 812.200,00	
Diferencia a utilizarse	\$ 500.777,28	



**Análisis:** Las inversiones en el parque automotor de la institución mantienen una participación el total de inversiones en el periodo del 8% por lo que podemos denotar que debería incrementarse para el 2015 un 22% mas en vehiculos institucionales

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**GRAFICO N° 34  
PERSPECTIVA FINANCIERA**

Nombre del indicador	2014	
Participación en el Gasto de Inversión en Activo (Equipo Tecnológico)	Valor de adquisición de equipo tecnológico en el periodo/Total gasto de Inversión	Eficiencia
Valor de adquisición de equipo tecnológico	\$ 49.538,67	
Total Inversiones en el periodo	\$ 812.200,00	6%
Diferencia a utilizarse	\$ 500.777,28	



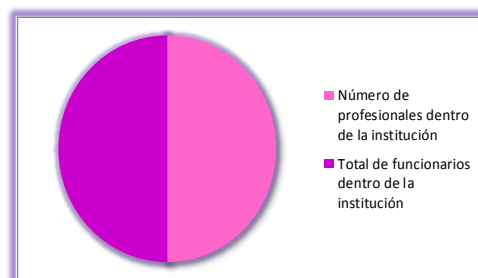
**Análisis:** Las inversiones en bienes de larga duración mantienen una participación en el total de inversiones en el periodo del 6% por lo que podemos denotar que debería incrementarse para el 2015 un 4% más en equipo tecnológico como computadoras para las unidades que integran la organización

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**GRAFICO N° 35**

## PERSPECTIVA DE PROCESOS

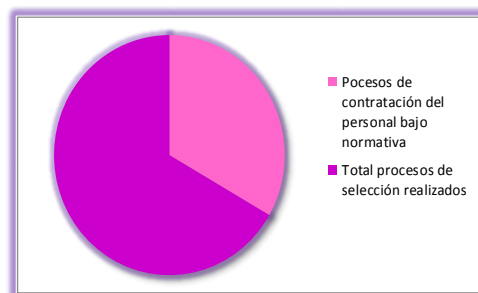
Nombre del indicador	2014	
Estructura de Planta del Personal	Número de profesionales dentro de la institución/Numero Total de funcionarios dentro de la institución	<b>Objetivo 376</b>
Número de profesionales dentro de la institución	376	100%
Total de funcionarios dentro de la institución	376	



**Análisis:**

La estructura del personal de la institución esta compuesta en su 100% de personal profesional es decir que todos los funcionarios mantienen título académico por lo que garantiza un mejor desempeño de sus funciones dentro de la organización.

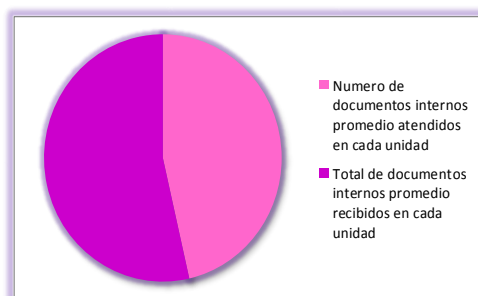
Nombre del indicador	2014	
Formalidad de los Procesos de Contratación	Numero de procesos de contratación de personal realizados bajo normativa/Total de procesos de selección realizados	<b>Eficiencia</b>
Pocesos de contratación del personal bajo normativa	10	50%
Total procesos de selección realizados	20	



**Análisis:**

Observamos que tan sólo la mitad de los procesos de contratación de personal ejecutados se los ha realizado apegados a la normativa legal vigente para el sector público y de acuerdo a los lineamientos establecidos dentro de la organización, es decir que muchos de ellos se los ha realizado sin seguir las etapas formales de dicho proceso.

Nombre del indicador	2014	
Atención de documentación interna institucional	Numero de documentos internos promedio atendidos en cada unidad/ Total de documentos internos promedio recibidos en cada unidad	<b>Eficiencia</b>
Numero de documentos internos promedio atendidos en cada unidad	130	87%
Total de documentos internos promedio recibidos en cada unidad	150	

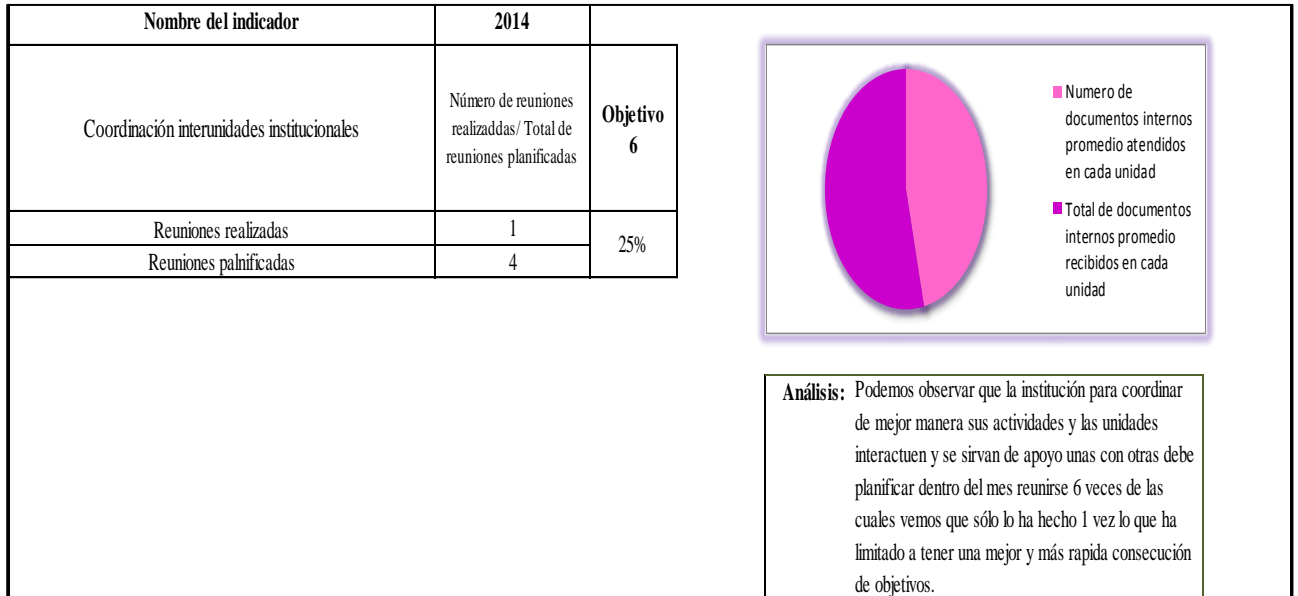


**Análisis:**

Podemos observar que el promedio de los documentos que reciben las unidades es de 150 al mes de los cuales tan solo atienden 130 en el tiempo establecido denotando así que el faltante de ellos supera el periodo de respuesta a un mes, por lo que esto limita la gestión de los funcionarios.

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**GRAFICO N° 36  
PERSPECTIVA DE PROCESOS**



**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

Al momento de realizar el cuadro de mando integral sobre la perspectiva de procesos internos encontré la necesidad de realizar un flujograma de cada una de las actividades que realiza la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP para que sea más comprensible.

El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las personas, las formas, la distancia recorrido el tiempo empleado, etc. (GOMEZ CEJAS, 1997)

**CUADRO N°22  
PROCESOS INTERNOS**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
	Atención al Usuario	Etapas de Atención al Usuario	Unidad	Mensual	100%	Ventanilla Única	Muestra las etapas que se debe seguir para otorgar información o cualquier otra clase de solicitud del usuario
	Programas y Proyectos	Etapas para beneficiar con un proyecto	Unidad	Trimestral	100%	Dirección de Planificación	Muestra las etapas a seguir para otorgar un programa o proyecto.
	Selección del Personal	Etapas a seguir para contratar personal	Unidad	Semestral	100%	TT.HH	Muestra las etapas a seguir un proceso de selección de personal correcto.
	Entrega de Suministros y Bienes	Pasos a seguir entrega de bienes y suministros	Unidad	Trimestral	100%	Bodega	Muestra las etapas a seguir para entregar suministros y bienes en la institución.
	Adquisiciones	Pasos a seguir para la compra de bienes	Unidad	Semestral	100%	Financiero	Muestra las etapas a seguir para realizar una compra institucional.

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

## PROCESO ATENCIÓN AL USUARIO

→ Descripción Del Proceso

**CUADRO N° 23**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	TIEMPO TOTAL
1. El funcionario a cargo en la Ventanilla Única recibe la solicitud del usuario	Responsable Ventanilla Única	1 min	1 min
2. Se brinda asistencia en atención de requerimientos	Responsable Ventanilla Única	5 min	5 min
3. El funcionario otorga la información solicitada al usuario y se procede a la afiliación del servicio o simplemente brinda información de servicios	Responsable Ventanilla Única	6 min	6 min
		5 min	5 min
4. Si se realiza la afiliación al servicio se efectúa este se procede a: <b><i>Aprobación de Requisitos y documentación para proyectos o solicitud de servicios</i></b> Presentación de documentos solicitados Recepción de Documentación Envío de documentos al departamento Archivo de documento Y finalmente se efectúa el seguimiento del trámite	Responsable Ventanilla Única		4. 30 min
	Usuario	3 min	
	Responsable Ventanilla Única	1 min	
	Responsable Ventanilla Única	0.30 seg	
	Responsable Ventanilla Única	–	
5. Se realiza dentro de la ventanilla única además: <b><i>Recaudación de pagos</i></b> Consulta de valor a pagar Recaudación del Servicio Emisión de comprobante Se procede a la entrega de comprobante al USUARIO	Usuario	0.10 seg	3.10 min
	Responsable Ventanilla Única	2 min	
	Responsable Ventanilla Única	1 min	
6. Otro de los servicios de atención a la ciudadanía es : <b><i>Recepción de documentación (solicitudes, oficios, otros)</i></b> Recepción del documento Sellado como recibido Fijar fecha de entrega de respuesta al usuario Entrega a funcionario o unidad correspondiente para ser atendido	Responsable Ventanilla Única	0.30 seg	2 min
	Responsable Ventanilla Única	0.30 seg	
	Responsable Ventanilla Única	1 min	

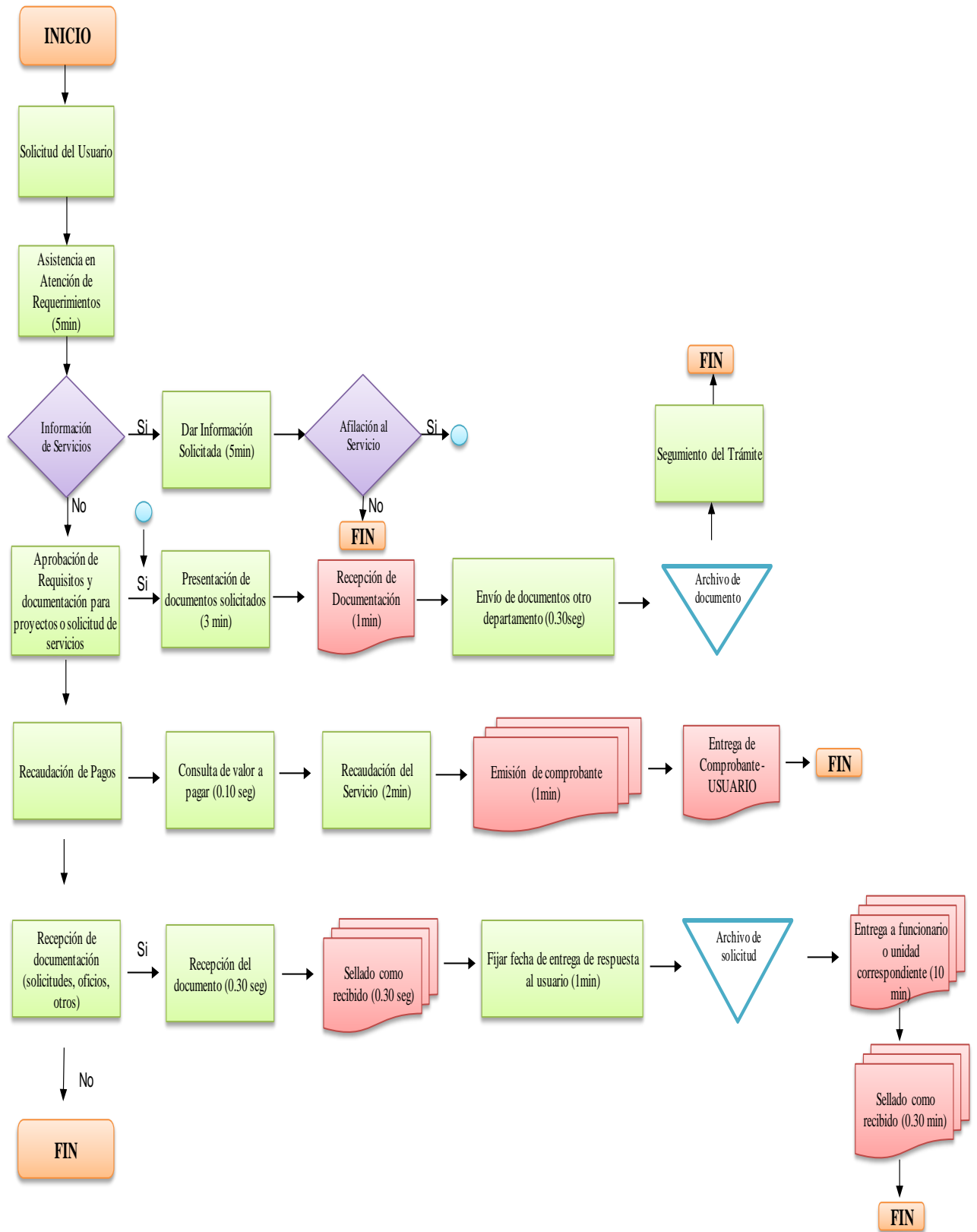
FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin

Castillo

## GRÁFICO N° 37

## FLUJOGRAMA – ATENCIÓN AL USUARIO



**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

## PROCESO DE APROBACIÓN DE PROYECTOS O PETICIONES

→ Descripción Del Proceso

**CUADRO N° 24**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

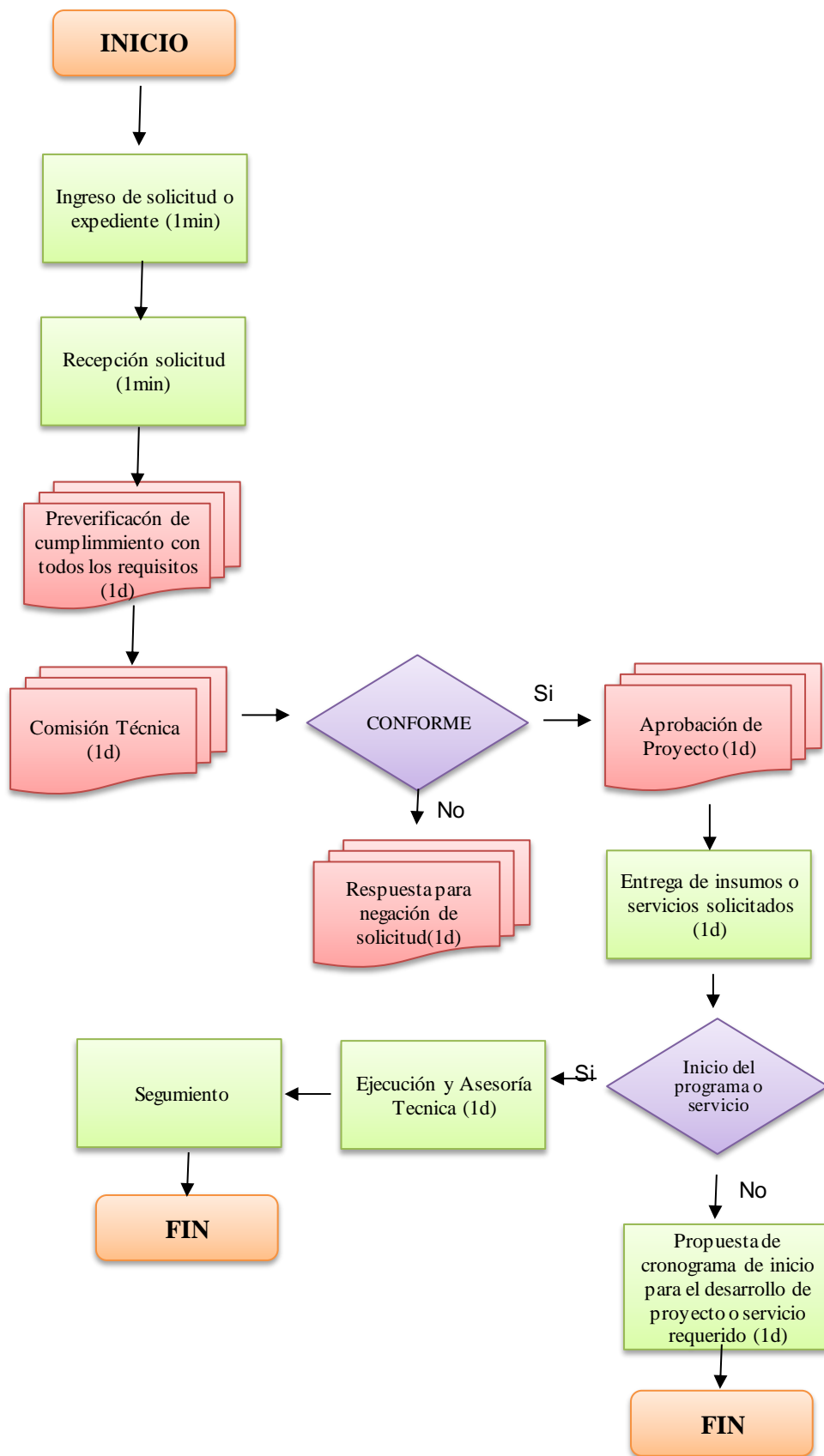
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	TIEMPO TOTAL
1. Se realiza el ingreso de solicitud o expediente por parte del usuario	Responsable Ventanilla Única	1 min	1 min
2. El funcionario realiza la recepción del expediente	Responsable Ventanilla Única	1 min	1 min
3. Se realiza la preverificación de cumplimiento con todos los requisitos	Responsable Ventanilla Única	1 día	1 día
4. La Comisión Técnica evalúa el proyecto	Director Zonal Dpto. Planificación	1 día	1 día
5. Si se aprueba el proyecto se procede a la aprobación del mismo o caso contrario se descarta	Director Zonal Dpto. Planificación	1 día	1 día
6. Si el proyecto fue aprobado: Se entrega insumos o servicios solicitados si su inicio es inmediato se realiza la ejecución con asesoría técnica y seguimiento del mismo	Director Zonal Dpto. Planificación	2 días	2 días
Si su inicio no es inmediato el usuario debe presentar la Propuesta de cronograma de inicio para el desarrollo de proyecto o servicio requerido	Usuario	1 día	1 día
6. Si el proyecto no fue aprobado: Se procede a realizar la respuesta de negación de la solicitud	Director Zonal Dpto. Planificación	1 día	1 día

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 38**  
**FLUJOGRAMA – APROBACIÓN DE PROYECTOS O PETICIONES**





FUENTE: CZ3 – MAGAP  
 ELABORADO POR: Katherin Castillo

## PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

→ Descripción Del Proceso

**CUADRO N° 25**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

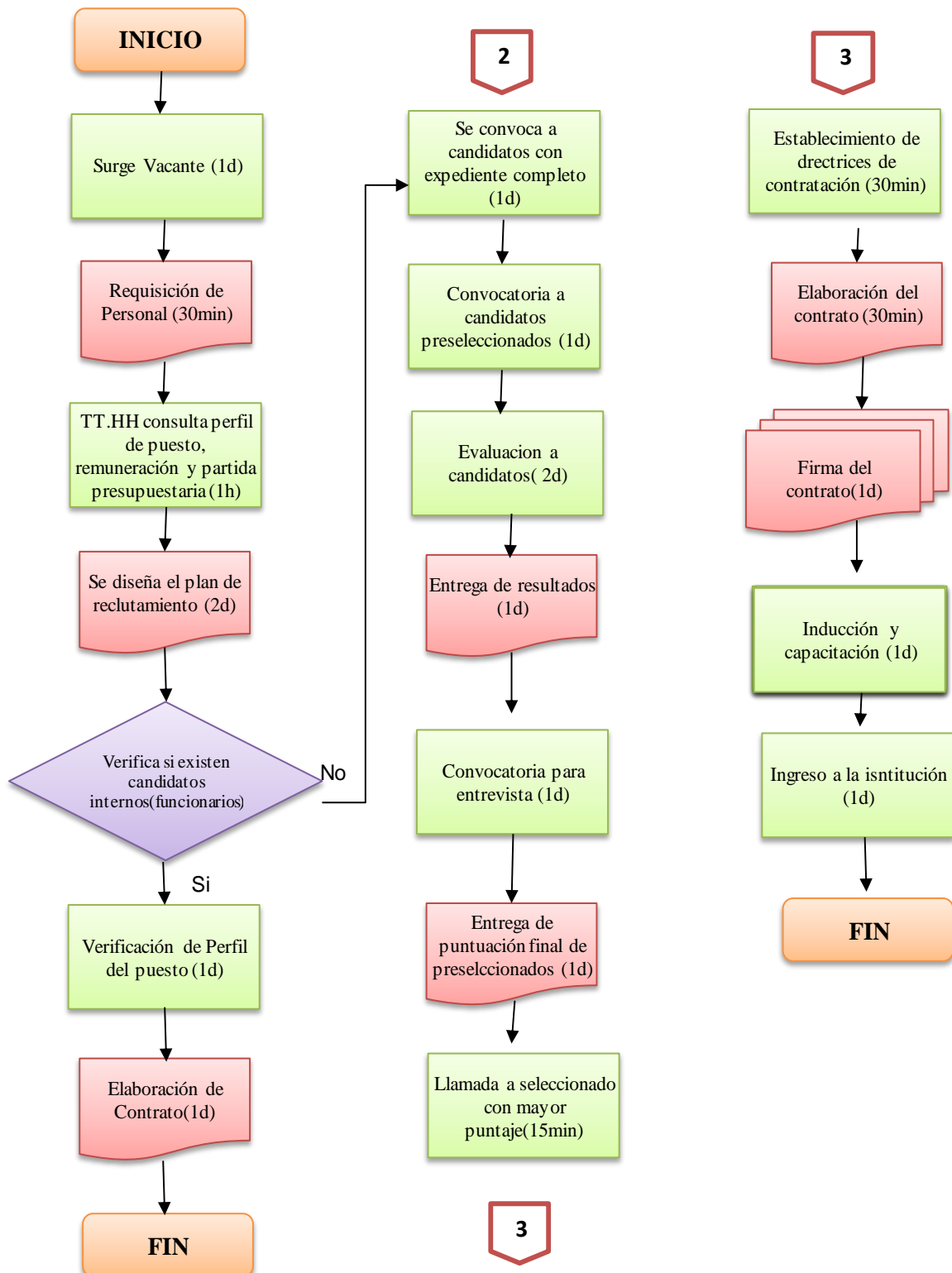
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	TIEMPO TOTAL
1. Para iniciar un proceso de contratación del personal debe surgir la vacante	Unidades Institucionales	1 día	1 día
2. Se realiza la requisición de personal	Jefe Unidad TT.HH	30 min	30 min
3. El departamento de TT.HH consulta perfil de puesto, remuneración y partida presupuestaria	Asistente Dpto. TT.HH	1 h	1 h
4. Se diseña el plan de reclutamiento	Asistente Dpto. TT.HH	1 día	1 día
5. Se verifica si existen candidatos internos(funcionarios) para ocupar la vacante de ser así: Se realiza la verificación del perfil del funcionario para el puesto Se procede a la elaboración del contrato	Asistente Dpto. TT.HH Dpto. TT.HH	2 días	2 días
6. De no existir dentro de la institución candidatos idóneos se convoca a candidatos con expediente completo	Asistente Dpto. TT.HH	1 día	1 día
7. Se realiza la convocatoria a candidatos preseleccionados	Asistente Dpto. TT.HH	1 día	1 día
8. Se procede a la evaluación de los candidatos seleccionados con pruebas físicas, actitudinales y aptitudinales	Jefe de Unidad TT.HH	2 días	2 días
9. Se procede a la entrega de resultados	Asistente Dpto. TT.HH	1 día	1 día
10. Se realiza la convocatoria para entrevista a los candidatos	Asistente Dpto. TT.HH	1 día	1 día
11. Se entrega de puntuación final de preseleccionados	Jefe Unidad TT.HH	1 día	1 día
12. Se realiza la llamada a seleccionado con mayor puntaje	Asistente Dpto. TT.HH	15 min	15 min
13. Se realiza el establecimiento de directrices de contratación con el contratado	Jefe Unidad TT.HH	30 min	30 min
14. Se procede a la elaboración del contrato	Jefe Unidad TT.HH	30 min	30 min
15. Se efectúa la firma del contrato con el seleccionado	Dpto. TT.HH Jefe Unidad TT.HH	1 día	1 día
16. Se realiza la inducción y capacitación	Jefe Unidad TT.HH	1 día	1 día
17. Se procede a la incorporación del nuevo contratado e ingreso a la institución	Funcionario Contratado	1 día	1 día

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 39**

## FLUJOGRAMA – SELECCIÓN DE PERSONAL



FUENTE: CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

## PROCESO DE ENTREGA DE SUMINISTROS Y BIENES

→ Descripción Del Proceso

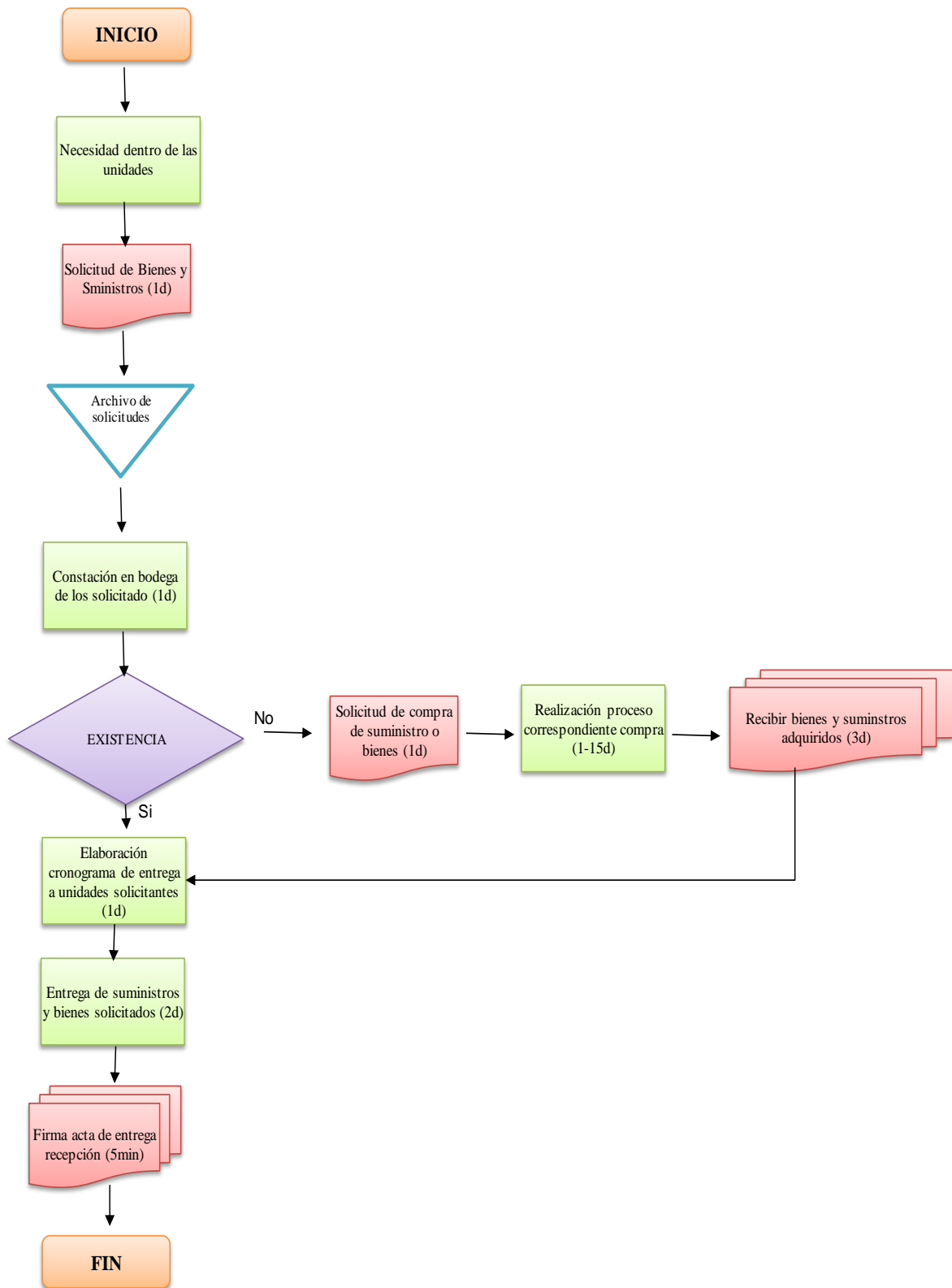
**CUADRO N° 26**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	TIEMPO TOTAL
1. Debe existir necesidad dentro de las unidades	Unidades Institucionales	-	-
2. Las unidades realizan la solicitud de Bienes y Suministros	Unidades Institucionales	1 día	1 día
3. Se procede al archivo de solicitudes	Jefe de Bodega	30 min	30 min
4. Se realiza la constatación en bodega de lo solicitado	Asistente de Bodega	1 día	1 día
5. De no existir bienes disponibles se realiza: La solicitud de compra de suministro o bienes Realización del proceso correspondiente de compra Se procede a recibir los bienes y suministros adquiridos	Jefe de Bodega	1 día	1 - 18 días
	Dpto Jurídico - Compras Públicas	1 - 15 días	
	Jefe de Bodega	3 días	
6. Si se mantiene en existencia y habiendo comprando los suministros agotados se procede a la elaboración cronograma de entrega a unidades solicitantes	Asistente de Bodega	1 día	1 día
7. Se realiza la entrega de suministros y bienes solicitados	Jefe de Bodega	2 días	2 días
8. Se procede a la firma acta de entrega recepción para tener constancia de lo entregado	Unidades Institucionales	5 min	5 min

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 40**  
**FLUJOGRAMA – ENTREGA DE SUMINISTROS Y BIENES**



**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

## PROCESO DE ENTREGA DE ADQUISICIONES

→ Descripción Del Proceso

**CUADRO N° 27**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

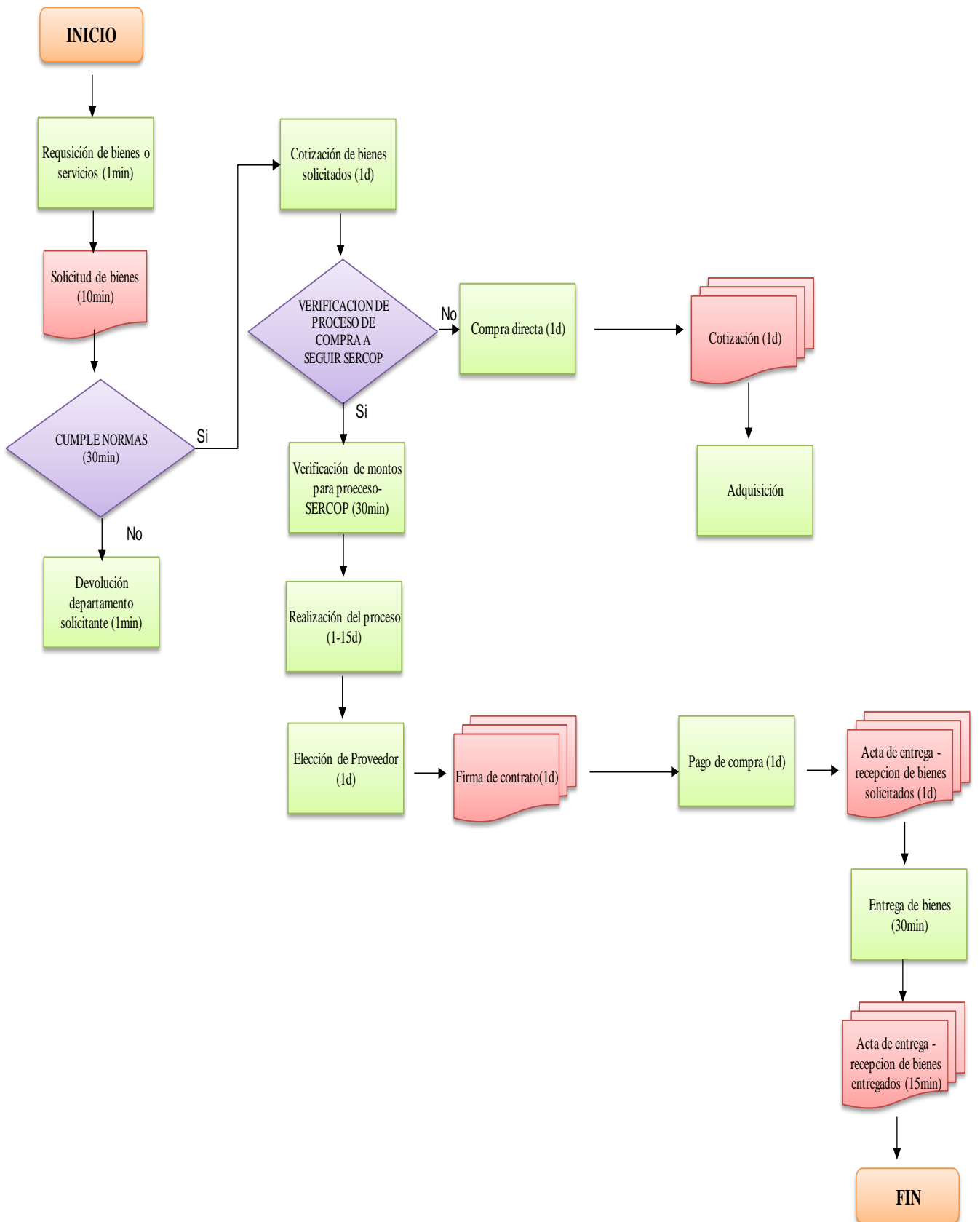
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	TIEMPO TOTAL
1. Se realiza la requisición de bienes o servicios	Unidades Institucionales	1 min	1 min
2. Se elabora la solicitud de bienes	Unidades Institucionales	10 min	10 min
3. Se verifica el cumplimiento de normas de dicha solicitud	Jefe de Dpto. Financiero	30 min	30 min
4. En el caso de no cumplir se devuelve al departamento solicitante	Jefe de Dpto. Financiero	1 min	1 min
5. En caso de cumplir se realiza la cotización de bienes solicitados	Jefe de Dpto. Financiero	1 día	1 día
6. Se verifica los montos para proceso-SERCOP	Asistente de Dpto. Jurídico	30 min	30 min
7. De no realizarse proceso de compra pública se lo hace con compra directa Se pide cotizaciones y se procede a la compra	Responsable Servicios Institucionales	2 días	2 días
8. De realizarse un proceso de compra pública se dictamina cual es el más adecuado de acuerdo a la normativa	Director Zonal Dpto. Jurídico	2 h	2 h
9. Se realiza la elección de proveedor	Director Zonal Dpto. Jurídico	1 - 15 días	1 - 18 días
10. Se procede a la Firma de contrato	Proveedor	1 día	1 día
11. Se efectúa el pago de compra	Jefe de Dpto. Financiero	1 día	1 día
12. Se elabora el Acta de entrega - recepción de bienes solicitados	Unidades Institucionales	1 día	1 día
13. Se entrega los bienes	Jefe de Bodega	30 min	30 min
14. Se elabora el acta de entrega - recepción de bienes entregados	Jefe de Bodega	15 min	15 min

FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRAFICO N° 41**

## FLUJOGRAMA - ADQUISICIONES



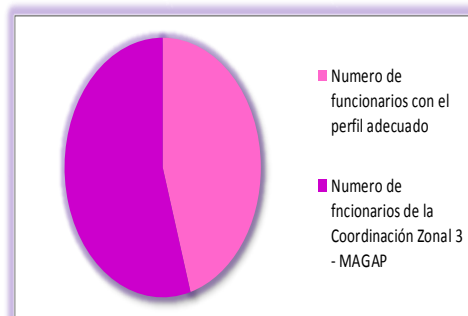
FUENTE: CZ3 – MAGAP

ELABORADO POR: Katherin Castillo

**GRÁFICO N° 42**

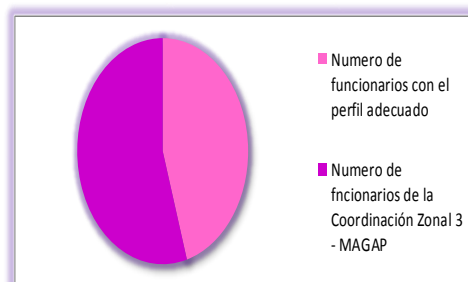
## PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nombre del indicador	2014	
Competencias Clave	N° de funcionarios con el perfil adecuado/ N° de funcionarios de la CZ3 - MAGAP	<b>Objetivo 100%</b>
Numero de funcionarios con el perfil adecuado	313	83%
Numero de funcionarios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP	376	



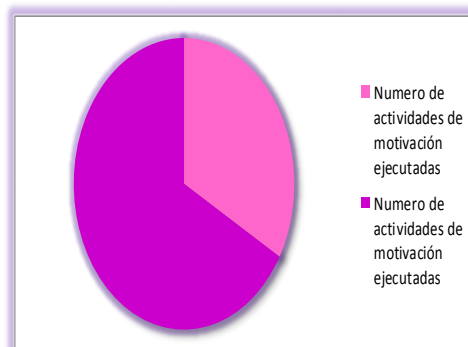
**Análisis:** Podemos observar que los funcionarios que mantienen un perfil adecuado referente al cargo que ocupan son el 83% por lo que el objetivo para el 2015 es realizar una reubicación de puestos acorde a perfiles profesionales.

Nombre del indicador	2014	
Conocimiento de Filosofía Institucional	Número de funcionarios que conocen la filosofía institucional/ Total de funcionarios en la institución	<b>Objetivo 100%</b>
Numero de funcionarios con el perfil adecuado	76	20%
Numero de funcionarios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP	376	



**Análisis:** Podemos observar que los funcionarios que conocen la misión, visión y valores institucionales son tan sólo el 23% del total, así que uno de los principales objetivos para el 2015 es que el 100% de ellos conozcan la filosofía institucional para que de esta manera se mantenga direccionados los esfuerzos a conseguir lo estipulado en la misma.

Nombre del indicador	2014	
Actividades de Motivación	Número de actividades de motivación ejecutadas /N° de actividades de motivación planificadas	<b>Objetivo 10</b>
Numero de actividades de motivación ejecutadas	3	50%
Numero de actividades de motivación ejecutadas	6	

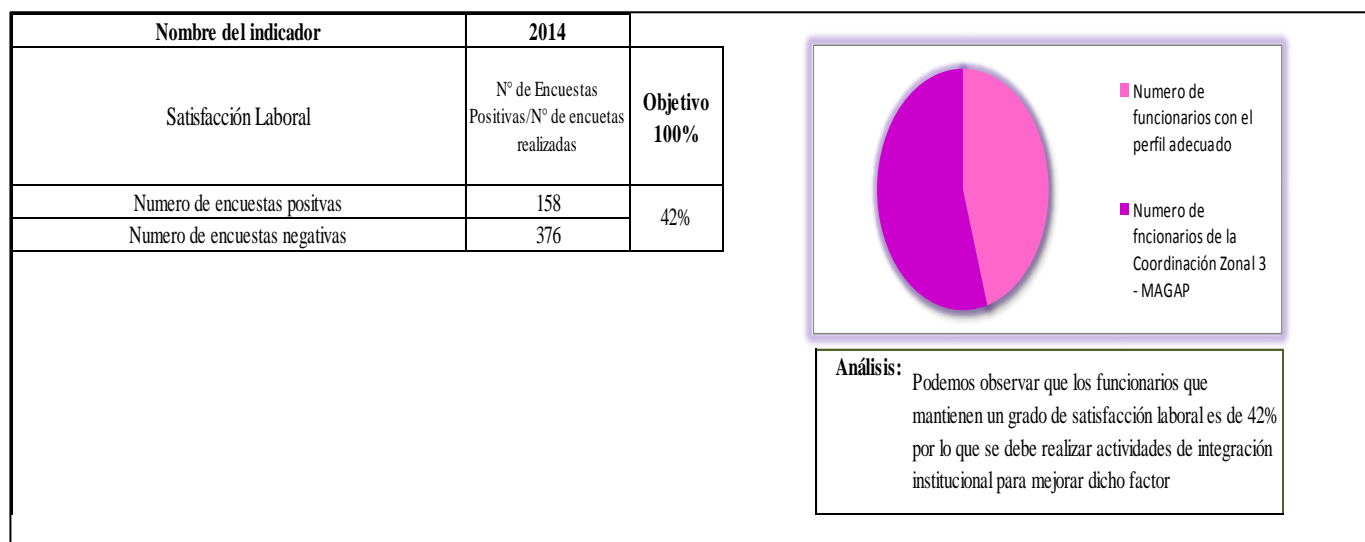


**Análisis:** Podemos observar que las actividades de motivación que se realizan en la organización han sido solo la mitad de lo planificado en el 2014 pero para el 2015 se deberá cumplir 10 actividades de motivación con esto aumentará el empoderamiento del personal

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo



**GRAFICO N° 43**  
**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**



**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS**

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los funcionarios y usuarios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP; para ello se utilizará el método del Chi- cuadrado.

#### **4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis**

El análisis del Modelo de Gestión desde el Enfoque de Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP de la ciudad de Riobamba.

### **VARIABLES DE ESTUDIO**

#### ***Variable Dependiente***

La gestión administrativa – financiera

#### ***Variable Independiente***

El Cuadro de Mando Integral.

#### **4.3.2 Verificación de la Hipótesis**

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuesta para verificar la hipótesis y poder seguir con el desarrollo del proyecto.

1. ¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?
2. ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

**CUADRO N°23**  
**REALACIÓN FRECUENCIAS OBSERVADAS Y ESPERADAS**

FRECUENCIA OBSERVADA	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
<b>PREGUNTAS</b>			
¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	144	19	<b>163</b>
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	114	49	<b>163</b>
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>68</b>	<b>326</b>

FUENTE: CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

La Frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la CUADRO de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Totalomarginalderenglon)(Totalomarginaldecolumna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(163)(258)}{326} = 129$$

Para la segunda celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(163)(68)}{326} = 34$$

Para la tercera celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(163)(258)}{326} = 129$$

Para la cuarta celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(163)(68)}{326} = 34$$

**CUADRO N° 24  
FRECUENCIAS ESPERADAS**

FRECUENCIA ESPERADA	OPCIONES	
	SI	NO
PREGUNTAS	SI	NO
¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	126	34
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	126	34

FUENTE: CZ3 – MAGAP  
ELABORADO POR: Katherin Castillo

**CUADRO N° 25  
DISTRIBUCIÓN MUESTRAL**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>FO</b>	<b>FE</b>	<b>FO- FE</b>	<b>(FO- FE)^2</b>	<b>((FO-FE) ^2)/FE</b>
¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	144	129	15	225	1,74
	114	34	80	6400	188,24
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	19	129	-110	12100	93,80
	49	34	15	225	6,62
<b>X<sup>2</sup>t</b>					<b>290,40</b>

**FUENTE:** CZ3 – MAGAP  
**ELABORADO POR:** Katherin Castillo

**NOTACIONES IMPORTANTES:**

El chi cuadrado proviene de una distribución maestra, denominada distribución (X<sup>2</sup>), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

Esto es, para saber si un valor de X<sup>2</sup> es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl=(r-1)(c-1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la CUADRO de contingencia y “c” el número de columnas.

***En nuestro caso:***

$$Gf = (2-1)(2-1) = 1$$

Acudimos a los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO No.6 (Distribución de chi cuadrado), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Donde encontramos que el valor del chi cuadrado de trabajo equivale a un valor al 3,84.

### **DECISION:**

Se hará en base al fundamento científico que expone el chi cuadrado para tomar decisiones que es:

#### **SI:**

- $X^2_c > X^2_t$

Rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis de trabajo

- $X^2_c < X^2_t$

Rechazo la hipótesis de trabajo y acepto la hipótesis nula

#### **DONDE:**

- $X^2_c = \text{Chi cuadrado calculado} = 290,40$

- $X^2_t = \text{Chi cuadrado esperado} = 3,84$

#### **ENTONCES:**

- $290,40 > 3,84$

Como 290,40 es mayor que 3,84 esto quiere decir que afirma que el análisis del Modelo de Gestión desde el Enfoque de Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la Coordinación Zonal 3 – MAGAP, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- De acuerdo con el análisis realizado, podemos determinar que los usuarios se identifican con la gestión realizada por la institución, ya que las encuestas arrojaron en su mayoría de excelente la atención prestada por la organización.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Los indicadores financieros utilizados, señalan que no existe eficiencia en la gestión presupuestaria, particularmente en lo que se refiere a inversiones en activos muebles e inmuebles de la Coordinación Zonal 3 – del MAGAP, lo que no garantiza el uso razonable de los recursos disponibles.
- La ejecución presupuestaria se la realiza con mayor énfasis en los últimos 3 meses del año, sin existir una programación calendarizada de gastos y erogaciones, lo que limita una gestión efectiva dentro de la institución.

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

- El análisis realizado en cuanto a los procesos, nos muestra que la principal deficiencia en este aspecto es la selección del personal, puesto que no todas las contrataciones se realizan de acuerdo a la normativa legal vigente en el Sector Público, y que muchas de ellas se las hace sin pasar por un proceso formal de contratación de Personal.
- Otro aspecto que caracteriza a la Coordinación Zonal 3 del MAGAP es que existe mucha burocracia en la atención y elaboración de documentos interinstitucionales, lo que dificulta y aumenta el tiempo en la ejecución de subprocesos, obstaculizando una gestión eficiente y eficaz.

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

- Podemos concluir que dentro de la institución existe un nivel razonable de capacitación al personal, ya que se realizan de manera periódica eventos de capacitación, pero dentro de éstos no se han realizado talleres sobre normativa legal.
- Bajo este análisis, se puede concluir que el personal carece de empoderamiento, ya que no se realizan actividades de motivación al personal; y, muchos de los perfiles profesionales de los funcionarios se encuentran en desacuerdo con el perfil de competencias para el puesto de trabajo asignado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- **PERSPECTIVA DE CLIENTE**

- Se recomienda al Director Zonal Administrativo - Financiero asignar un funcionario en Ventanilla Única para servicio y atención al ciudadano, a fin de que contribuya a un servicio más eficiente, eficaz y cálido.
- Incluir en el Plan de Capacitación Anual eventos que direccionen al empoderamiento del personal, y mejorar la prestación de servicios al usuario final.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Realizar un cronograma de inversiones institucionales que permitan la renovación de los activos fijos, lo cual ayudará a mejorar la prestación de los servicios y a elevar el clima laboral.
- Mejorar el control de la ejecución presupuestaria en forma periódica, de tal forma que permita evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los proyectos y programas.



▪ **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

- Elaborar un manual interno de selección y contratación del personal donde se establezcan: perfiles, competencias, capacitaciones, remuneraciones, entre otros; además de los requerimientos que la ley de contratación pública establece para el ingreso de nuevos funcionarios.
- Elaborar un manual de procesos para el manejo de documentación interna que permita la identificación de actividades, tiempos y movimientos necesarios en cada uno de los subprocesos que se ejecutan en su interior.

▪ **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Realizar talleres para socializar la filosofía institucional vigente.
- Realizar actividades periódicas de motivación de personal que permitan incrementar el empoderamiento del personal institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Centro de Libros PAPF, S. LU.

Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Canales, J. M. (1999). Gobernabilidad y Gestión Pública. Recuperado el 4 de Agosto de 2014 de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/16498>

Definición De. (2014). *Definición de Modelo de Gestión*. Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Monografias.com. (s.f.). *Gestión Administrativa De Una Empresa Comercial*. Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestionadministrativa/gestionadministrativa.shtml>

Overblog. (s.f.). Recuperado el 4 de Agosto de 2014 de: [http://es.overblog.com/Cuales\\_son\\_los\\_modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_empresa-1228321767-art317005.html](http://es.overblog.com/Cuales_son_los_modelos_de_gestion_de_empresa-1228321767-art317005.html)

Wikipedia, Enciclopedia Libre. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de Artículo: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

cajASTUR. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral y su Enfoque*. Recuperado de [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca - Dirección Zonal de Comunicación. (Octubre de 2014). Generalidades Coordinación Zonal 3.

Ecuador Contraloría General Del Estado. *Reglamento General*. Recuperado 10 de Enero 2015 de: [www.contraloriageneraldelestado.gob.ec](http://www.contraloriageneraldelestado.gob.ec).

Francés. A (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México S:A de C.V

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (1997). *Gestión Por Procesos*. Esic Editorial. Cuarta Edición

Olve, N. -G., & Jan Y Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Pagan, Elda Conde. (2012). *MONOGRAFIAS.COM*. Recuperado el 17 de Enero de 2015 de: <http://www.monografias.com/trabajos31/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

SINEXXUS. (s.f.). *Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L.* Recuperado el 17 de Enero

de 2015 de:

[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.asp](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.asp)

## ANEXOS

### ANEXO 1



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



# DIAGNÓSTICO FODA

**NOMBRE:**

---

**RESPONSABLE ZONAL DE:**

---

1. Según su experiencia dentro de la institución, exponga su criterio acerca de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mantiene la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**FORTALEZAS:** Aspectos internos que facilitan la actividad institucional.

**DEBILIDADES:** Aspectos internos que dificultan las actividades de la institución.

**OPORTUNIDADES:** Aspectos externos que garantizan el desarrollo de las actividades.

**FORTALEZAS:**

-

- 
- 
- 
- 

**DEBILIDADES:**

- 
- 
- 
- 
- 

**OPORTUNIDADES:**

- 
- 
- 
- 
- 

**AMENAZAS:**

- 
- 
- 
- 
-

## ANEXO 2



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



**Investigador:** Katherin Castillo

**Encuesta dirigida:** Funcionarios Coordinación Zonal 3 - MAGAP

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral a la Gestión Administrativa de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**Indicaciones generales:** Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

2. ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

3. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

4. ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

SI  NO

5. ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

6. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

SI  NO

7. ¿Cómo calificaría el clima laboral de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

Excelente ( )

Bueno ( )

Malo ( )

8. ¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP se trabaja por resultados?

SI  NO

9. ¿En la Coordinación Zonal 3 - MAGAP existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

SI  NO

10. ¿Cree Usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

SI  NO

11. ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>X</b>
Perspectiva Financiera	
Perspectiva del Cliente	
Perspectiva de Proceso Internos	

12. ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

13. ¿La toma de decisiones de la Coordinadora Zonal, Directores Provinciales y Directores Zonales de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP es oportuna y eficiente?

SI  NO

*Gracias por su colaboración*





### ANEXO 3

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



**Investigador:** Katherin Castillo

**Encuesta dirigida:** Usuarios

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre el diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP

**Indicaciones generales:** Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1.- ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

1.1.- ¿Cuánto tiempo ha tomado en que le respondan su solicitud?

Horas

Días

Meses

2.- ¿Conoce usted los servicios que presta la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

3.- ¿Ha sido beneficiado de los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SI  NO

4.- ¿Cómo calificaría los servicios de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

SERVICIOS	CALIFICACIÓN			
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
Asistencia Técnica				
Asesoría				
Entrega de Insumos				
Atención en Trámites				
Atención en Pagos				
Redes Comerciales				
Investigaciones				
Capacitaciones				
Servicio al Usuario				
Seguimiento de proyectos				

5.- ¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la Coordinación Zonal 3 - MAGAP para que pueda satisfacer sus necesidades?

- Call Center
- Pagos mediante Instituciones Financieras
- Infraestructura Adecuada
- Balcón de Información
- Difusión para la Compra de Productos Agrícolas

6.- ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la Coordinación Zonal 3 - MAGAP?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

7.- ¿Cree usted que un análisis del modelo de gestión existente desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, influirá en el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera, optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

SI  NO

*Gracias por su colaboración.*

#### ANEXO 4

#### CHI-CUADRADO

Grados de libertad (G)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209

