



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.

AUTORA:

CLAUDIA IVONNE CALDERON QUINCHE

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la señorita Claudia Ivonne Calderón Quinche, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez
**MIEMBRO DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, CLAUDIA IVONNE CALDERON QUINCHE, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, de 9 Agosto del 2016

Claudia Ivonne Calderón Quinche

C.I. 2100588991

AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Mi trabajo lo dedico con mi amor, afecto y ternura a mi madre Rosa Quinche, mi pilar de fuerza para continuar en mi vida, que con su apoyo incondicional moral y económico hizo este logro se haga realidad.

A mi amado esposo Wilian Núñez por su sacrificio, esfuerzo y sobre todo paciencia, por permitirme alcanzar esta meta, por no dejarme desvanecer en el camino y me dio ese empuje en el que me quedaba atrás.

A mi hermoso hijo Aron que me da esa ilusión y fuerza para alcanzar un porvenir mejor
A mis hermanos y hermano que con su apoyo y consejo me fortalecieron para continuar mi camino y llegar hasta aquí.

A mis amigos y compañeros q me brindaron amor estima y apoyo en el transcurso de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	II
Declaración de autenticidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Índice general.....	V
Índice de cuadros	VIII
Índice de anexos.....	X
Resumen ejecutivo	XI
Summary.....	XI
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	9
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.3.1. Diseño	19
2.3.2. Modelo	21
2.3.3. Modelo de gestión.....	21
2.3.4. Cuadro de mando integral.....	22
2.3.5. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	25
2.3.6. Fases para la aplicación del CMI.....	27
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.4.1. Control	28

2.4.2.	Plan de acción	28
2.4.3.	Control de la gestión	28
2.4.4.	Indicadores	29
2.4.5.	Indicadores clave	29
2.4.6.	Indicadores de gestión	29
2.4.7.	Estrategias	29
2.4.8.	Rendimiento.....	29
2.4.9.	Eficiencia	30
2.4.10.	Eficacia	30
2.4.11.	efectividad.....	30
2.4.12.	Calidad	30
2.4.13.	Economía	30
2.5.	IDEA A DEFENDER.....	31
2.6.		
	VARIABLES.....	¡E

RROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1.1.	Método Cualitativo	32
3.1.2.	Método Cuantitativo	32
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.1.	Investigación de Campo.....	32
3.2.2.	Investigación Bibliográfica.....	33
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3.1.	POBLACIÓN.....	33
3.3.2.	MUESTRA	34
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
3.4.1.	Métodos	35
3.4.2.	Técnicas	36
3.4.3.	Instrumentos.....	36
3.5.	RESULTADOS	36
3.5.1.	Entrevista realizada al alcalde deL GADMLA.....	36

3.5.2. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas al personal administrativo del GADMLA.....	40
3.5.3. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los usuarios del GADMLA.....	50
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	53
4.1. “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”	53
4.2. CONTENIDO DE LA POPUESTA.....	56
4.2.1. Introducción al Cuadro de Mando Integral.....	56
4.2.2. Estudio y Análisis del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Lago Agrio.....	57
4.2.3. Análisis FODA	71
4.2.4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos.....	72
4.2.5. Elaboración del Mapa Estratégico	74
4.2.6. DETERMINACIÓN DE INDICADORES.....	75
4.2.7. CAPACITACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	79
4.2.7.1. Elección del Equipo Guía	79
4.2.7.2. Adiestramiento del Equipo Guía.....	79
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Fases para la aplicación del balanced scorecard.....	27
CUADRO 2: Personal administrativos del gad municipal.....	33
CUADRO 3: Conoce usted que es el cuadro de mando integral.....	40
CUADRO 4: No contar con una herramienta de control de gestión	41
CUADRO 5: Conoce los objetivos establecidos el GADM.....	41
CUADRO 6: Como considera la aplicación de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.....	42
CUADRO 7: Considera usted la comunicación en el gadm de lago agrio.....	43
CUADRO 8: Programas de capacitación para el desempeño laboral	44
CUADRO 9: Los programas de capacitación existentes	45
CUADRO 10: Indicadores para la evaluación de la gestión	46
CUADRO 11: Cada área administrativa ha desarrollado estrategias.....	47
CUADRO 12: Conoce usted la planificación estratégica del gad	47
CUADRO 13: Clima laboral del GADMLA.....	48
CUADRO 14: Adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales.....	49
CUADRO 15: Cómo considera usted la atención que brindan	50
CUADRO 16: En el barrio donde usted reside cuenta el servicio de agua potable	50
CUADRO 17: Acceso al información pública del GADMLA.....	51
CUADRO 18: Cuenta con página web.....	52
CUADRO 19: Procedimiento del cuadro de mando integra.....	56
CUADRO 20: Indicadores - perspectiva financiera.....	76
CUADRO 21: Indicadores - perspectiva de clientes.....	76
CUADRO 22: Indicadores – procesos interno.....	77
CUADRO 23: Indicadores - perspectiva crecimiento y aprendizaje.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Dimensiones estructurales.....	20
GRÁFICO 2: CMI–Modelo tradicion.....	23
GRÁFICO 3: Conoce usted que es el cuadro de mando integral.....	40
GRÁFICO 4: Al no contar con una herramienta de control de gestión conlleva a no cumplir los objetivos.....	41
GRÁFICO 5: Conoce los objetivos establecidos el gadm de Lago Agrio.....	42
GRÁFICO 6: Como considera la aplicación de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.....	43
GRÁFICO 7: Como considera usted la comunicación en el gadm de Lago Agrio.....	44
GRÁFICO 8: Existen programas de capacitación para el desempeño laboral y su desarrollo profesional.....	45
GRÁFICO 9: Los programas de capacitación existentes en el poa son ejecutados.....	45
GRÁFICO 10: Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.....	46
GRÁFICO 11: Cada área administrativa ha desarrollado estrategias de mejora.....	47
GRÁFICO 12: Conoce usted la planificación estratégica	48
GRÁFICO 13: Clima laboral del GADMLA.....	48
GRÁFICO 14: Adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales.....	49
GRÁFICO 15: Cómo considera usted la atención que brindan en el GADML.....	50
GRÁFICO 16: En el barrio donde reside	51
GRÁFICO 17: Acceso al información pública del gadmla.....	51
GRÁFICO 18: Cuenta con página web.....	52
GRÁFICO 19: Estructura funcional del gad municipal Lago	70
GRÁFICO 20: Análisis FODA GADMLA.....	71
GRÁFICO 21: Perspectiva financiera-objetivos estratégic.....	72
GRÁFICO 22: Perspectiva del clientes-objetivos estratégico.....	72
GRÁFICO 23: Perspectiva procesos internos – objetivos estratégicos.....	73
GRÁFICO 24: Perspectiva crecimiento y aprendizaje.....	73
GRÁFICO 25: Mapa estratégico GAD MLA.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta – funcionarios GADMLA.....	87
ANEXO 2: Encuestas – usuarios del GADMLA.....	89
ANEXO 3: Gobierno autónomo descentralizado del cantón Lago Agrio.....	90
ANEXO 4: Asamblea general gad municipal Lago Agrio.....	90
ANEXO 5: Cuerpo de concejales del gad municipal de Lago Agrio.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

El tema del presente trabajo de investigación es “Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Lago Agrio”. Con la finalidad de mejorar la gestión institucional; las organizaciones pueden tener una planificación adecuada, pero al no contar con un sistema que controle la gestión, no podrá determinar si sus objetivos planteados fueron cumplidos, por lo tanto, no se podrá tomar acciones tendientes a mejorar y que conlleven al crecimiento de la institución.

Se determinó la metodología para el desarrollar el diseño del Cuadro de Mando Integral. Posteriormente por medio de la aplicación de un análisis FODA, donde determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual permitió realizar una guía de indicadores de gestión mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Como resultados se plantearon estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar sus procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones.

Finalmente, se recomienda al departamento de Talento humano:

- Dar seguimiento de las actividades que realiza cada funcionario
- Implementar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que permita a la institución:
 - Rediseñar la cobertura de servicios básicos (agua potable) y asistencia social para todo el territorio urbano y rural del cantón.

Palabras Claves: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, TOMA DE DECISIONES, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MODELO DE GESTION, MAPA ESTRATEGICO

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The subject of this research is “A Management Model Design base on the Balanced Scorecard for the Decentralized Autonomous Government of Lago Agrio City.” In order to improve institutional management; organizations can have proper planning, but they do not have a system that controls the management that is why they can not determine whether objectives had benn met, therefore they can not take actions to improve and to achieve the institution´s growth.

The methodology to develop the Balanced Scorecard desing was determined.

Subsequently, by the application of a SWOT analysis the strengths, weaknesses, opportunities and threats were determined, which allowed us to produce a mangement indicators guide using the Balanced Scorecard Methodology.

As a result, business strategies aimed to imrove the processes, quality in the delivery of service, corrective actions, measurement of existing resources were established, and the same strategies that the Administration needs to take into account in order to improve their processes and to meet the proposed objectives through their appropriate decisión-making.

Finally, it is reccommended to Human Talent department:

- To monitor the activities of each staff member.
- To implement a management model base don the Balanced Scorecard to enable the institution:
 - To redesign the public services coverage(safe wáter) and social assistance for all urban and rural territory of the canton.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, DECISION-MAKING, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, MANAGEMENT MODEL STRATEGIC MAP.

INTRODUCCIÓN

La Globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado, los cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables.

Ahora bien, los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; En ese sentido la gestión por competencias ha sido utilizada mundialmente por organizaciones de alto desempeño como una herramienta clave para alcanzar su éxito, tal es el caso de los Modelos de Gestión calidad y Cuadros de Mando Integral expuesto por Kaplan y Norton quienes introdujeron dentro de sus estándares el uso de modelos de competencias bajo cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje para el mejoramiento de la gestión pública.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado, del cantón Lago Agrio, provincia de Orellana, periodo 2015., que permita gestionar las competencias en función de alcanzar los objetivos estratégicos y la misión del ente Gubernamental.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lago Agrio como cantón se crea mediante Decreto Ejecutivo suscrito el 20 de Junio de 1979 y publicado en el Registro Oficial No. 872 del 11 de julio de 1979, perteneciente a la entonces provincia de Napo. A partir del 13 de febrero de 1989, con la creación de la provincia de Sucumbíos, Nueva Loja pasa a ser la capital provincial y Lago Agrio su cantón más representativo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio (GADMLA) es una institución pública, que realiza el servicio a la comunidad, promover la prosperidad general en procura del desarrollo integral de sus habitantes, la preservación de sus valores morales, culturales, patrimoniales, la satisfacción de sus necesidades como conglomerado social y el mejoramiento de su calidad de vida. Sin embargo, no excepto al cometimiento de errores, la inexistencia de un sistema de control a través de indicadores de gestión no permite el alcance de efectividad y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, el uso oportuno de sus recursos y acertada toma de decisiones. De tal manera no se podrá preparar medidas o alternativas para enfrentar los problemas encontrados muchos menos establecer nuevas estrategias encaminadas a un sistema de control empresarial.

El talento humano que cuenta la institución no otorga servicios que sean de manera oportunos, sencillos y personalizada en cuanto a la atención de la ciudadanía, causando una incompleta comunicación al cliente interno y externo, además perjudicando el prestigio a la institución. Por ello se ve la necesidad de medir a través de los indicadores de gestión su efectividad eficacia y calidad de servicios.

No existe un sistema integrado de competencias y tampoco se cuenta con perfiles de cargos; el desconocimiento que presentan los funcionarios Municipales acerca de sus funciones, atribuciones, deberes, responsabilidades y derechos, representa una disminución en el desarrollo del Municipio, pérdidas de tiempo y recursos de la

institución la inadecuada selección de personal por parte de la institución que conlleva a tener empleados sin el perfil adecuado para el desempeño de las actividades

La ausencia de planes de capacitación no ejecutados por la falta de apoyo institucional no atiende las necesidades urgentes y la inadecuada programación presupuestaria que conlleva a la falta de un buen desempeño de los empleados para el buen desarrollo en sus labores.

No existe registro del número de estrategias de mejoras del trabajo por empleado; el mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide, dando como resultado de incumplimiento eficaz de actividades, acumulación del trabajo, desmotivación y falta de iniciativa de empeño de realización de funciones.

Un claro ejemplo es el insuficiente servicio de agua potable en la ciudad de Nueva Loja y en el cantón Lago Agrio, según el ex Director de Agua Potable y Alcantarillado, Ing. Cesar Cevallos, el problema del agua es grave actualmente existe una cobertura de agua potable del 60% y la calidad de agua no es la mejor, debido al mal estado de las redes de distribución, redes que cumplieron su vida útil y se encuentran con gran cantidad de sedimentos. Además, el suministro de agua potable, no es permanente, ya que existen problemas de captación y producción de agua potable debido a que la actual planta de agua potable se abastece de agua captada de pozos subterráneos y en época de verano el nivel de agua disminuye produciéndose desabastecimiento de agua para ser potabilizada. A este problema se suma el acelerado crecimiento poblacional de la ciudad de Nueva Loja, toda vez que la planta fue diseñada y planificada para una población de 60.000 habitantes y actualmente, según datos del Censo del 2010 realizado por el INEC, el cantón Lago Agrio, en el año 2010, la población era de 91.744 habitantes y de acuerdo a la proyección hecha por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) la población del cantón Lago Agrio para el año 2014, es de 104.317 habitantes. Dentro de las muchas necesidades más que se presenta en el Municipio en cuanto a los servicios básicos, salud, energía eléctrica, educación, drenaje y vías de comunicación (pavimentación y caminos) como problemas principales.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide el Diseño de un modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en el mejoramiento de la gestión administrativa, financiera y operativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos?

1.1.2. Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Gestión Administrativa

Aspectos: Indicadores de Gestión

Límite Espacial: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos. (GADMLA), ubicado en las calles 12 de Febrero Numero: S/N Intersección: COFANES

Límite Temporal: Enero – Diciembre 2015

1.2. JUSTIFICACIÓN

TEORICO. - La presente investigación procederá al estudio el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral que ayude a potenciar los recursos institucionales. Se sustentará de fuentes de información bibliográficas, exploración de libros, revistas especializadas, internet y artículos a fin con el tema a investigar.

PRÁCTICO. - La importancia de realizar la implementación del Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando integral será una herramienta esencial de gestión y de gran interés ayudando al cumplimiento de la metas y objetivos trazados permitiéndonos evaluar de forma integral el funcionamiento de las acciones que influyen en las actividades primordiales de la entidad, dotando de beneficios para los clientes internos y externos como también en los niveles Directivo y Ejecutivo de la institución. Con la información recopilada se tratará con el Cuadro de Mando Integral sea viable para llenar los vacíos o irregularidades que sean existentes e interrelacionar entre sí para establecer las relaciones provenientes.

METODOLÓGICO. - En la presente investigación nos ayudaremos de distintos métodos y técnicas de investigación científica viables a procedimientos, conocimientos lógicas y razonables para la elaboración del modelo de gestión propuesto, la metodología permitirá determinar un diagnóstico de la situación actual de la empresa como sugerencia para coadyuvar a las estrategias, la información positiva y con el propósito de mejorar el desempeño laboral y productivo de la empresa.

ACADÉMICO. - Como beneficio que conlleva el mismo será a la aplicación de nuestros conocimientos y puesto en práctica, y permitiendo adquirir experiencia en la gestión administrativa, adherido a las tutorías de un catedrático experto en el tema propuesto convirtiéndonos en profesionales virtuosos en conocimiento y experiencia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la institución.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el marco teórico, la importancia de los conceptos, para preservar idóneamente la propuesta con base científica necesaria
- ✓ Estructurar el marco metodológico utilizando métodos y procesos de investigación viables al desarrollo del modelo, para el mejoramiento de la gestión administrativa y que conlleven a la optimización de los recursos.
- ✓ Diseñar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral que incluirá aspectos como; el mapa estratégico, las perspectivas, los indicadores financieros y no financieros, mediciones y evaluaciones de los procesos que ayudará al cumplimiento de la metas y objetivos trazados al beneficio de los clientes internos como externos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Jorge Añazco, quien escribió el libro *Sucumbíos* Quinta Provincia Amazónica. Producción Gráfica. Quito 2000, es una recopilación de datos y aportes escritos por ilustres historiadores, habitantes e investigadores de nuestra zona, nos narra los siguientes acontecimientos.

En 1950-1960.- llegaron los misioneros del Instituto Lingüístico de Verano, algunos comerciantes y buscadores de oro, varios de ellos residentes en Puerto Libre. Los alimentos eran traídos desde Colombia, hasta el Baradero del Río Conejo, donde hoy se levantan las instalaciones del Batallón de Selva 56 Tungurahua (Santa Cecilia), uno de los comerciantes más conocidos fue don Florentino Calderón.

Por los años 1960-1965, atraídos por el trabajo para la exploración del petróleo, llegan varios colonos, los primeros en llegar fueron don Florentino Calderón, Idelfonso Muñoz (colombiano), Miguel A. Rosero, César Peñaherrera entre otros, muchos se establecieron en este sector por tener contratos con la compañía TEXACO-GSI, según se dice, la mayor parte de trabajadores de esta compañía fueron nativos, se recuerda a los hermanos, Alfredo y Ricardo Cerda, capataces indígenas.

Pascual Grefa, comenta que 50 nativos fueron contratados por la compañía GSI, administrada por Idelfonso Muñoz, con un sueldo mensual de 50 mil sucres, se trasladaron desde Limoncocha hasta lo que hoy es Santa Cecilia, ellos construyeron el campamento y la pista de aterrizaje del helipuerto en Santa Cecilia, la compañía traía los alimentos, maquinaria, en seres y personal en helicóptero.

Don Pascual, cuenta que un grupo de Cofánes radicados al otro lado del río Aguarico y un grupo de indígenas quichuas, se trasladan abriendo trocha, hasta lo que hoy es la ciudad de Nueva Loja.

Por 1965-1970, llegaron nuevos colonos provenientes de la provincia de Loja, muchos emigraron por la fuerte sequía e impulsados por la noticia de que en el oriente había una

riqueza incalculable de petróleo, y que la explotación de este recurso daría trabajo a miles de compatriotas., así muchos lojanos y no lojanos como don Jorge Añazco, Erasmo Rojas, Juan Carrión, Julio Marín, Edmundo Jaramillo, Carlos Añazco, Leonidas Morocho, Francisco Segovia, entre otros, se conoce que ellos permanecieron poco tiempo en Santa Cecilia, luego se trasladan a Nueva Loja, pues ya se empezó a explotar el tan anhelado petróleo. En ese mismo año llegó un grupo de azuayos motivados por la oferta del Gobierno: Efrén, Emigdio y Salomón Zavala, Artemio y Carlos San Martín y Marco Carrión.

Procedencia del Nombre del Cantón

La compañía TEXACO, GULF, había perforado varios pozos, en los cuales se ubicaban torres traídas desde los EE. UU, la primera de ellas tenía el nombre ROUGT-LAKE, que traducida en castellano significa (Lago Agrio). Entonces el calificativo se originó por el nombre de la primera torre que por primera vez extrajo la riqueza de nuestro subsuelo.

El primer pozo explotado fue el Lago Agrio 1, ubicado junto a la refinería. En junio de 1972 llegaron los primeros barriles de petróleo a Puerto Balao, convirtiéndose Lago Agrio en el centro productor de petróleo del país.

Nombre de la parroquia Nueva Loja

1969, no sólo fue el año que inició la explotación petrolera, fue la época de colonización de esta zona nororiental, las noticias de grandes yacimientos del petróleo (oro negro), fue una alternativa de vida que asumieron decenas de lojanos y de otras provincias que en esas mismas fechas soportaban condiciones económicas difíciles.

Fueron ellos los que desbrozaron la enmarañada selva y se apoderaron de grandes extensiones de tierra, cultivándola para sostén de sus familias; ellos, sin orientación técnica, ni económica se organizaron en la Pre-Cooperativa Agrícola, Nueva Loja.

También nació la Junta Promejoras, varios fueron sus presidentes, pero recordamos al Sr. Luis Vizueta Mata en 1971, cada uno en su momento, repartían solares a los

colonos, y seleccionaron áreas de terrenos para escuelas, casas comunales, Sub-Centros de salud y para calles; así formaron los primeros centros educativos, como la escuela, Lago Agrio, después nació la escuela de niñas Leopoldo Lucero, y la Fiscomisionales Pacífico Cembranos, en su orden.

Donde hoy se levanta el Parque Central (en la ciudad de Nueva Loja) era montaña, un grupo de hombres amantes del deporte con hacha y machete derribaron la maleza y la convirtieron en la primera cancha de fútbol.

En una dura lucha por la sobrevivencia y el desarrollo; los colonos mantuvieron una relación discrepante de manera permanente con personeros del IERAC, porque esta institución no quería que se levante el pueblo en este lugar, por ello hicieron proyectos para reubicarlos al otro lado del río Aguarico, iniciativa que fue rechazada por los colonizadores, esta institución tenía un centro de salud en la actual casa del pueblo, tiempo después con protestas y exigencias lograron que el Ministerio de Salud atiende a la población en ese sitio; el IERAC se fue al otro lado del Aguarico, donde cierto día, el río se desbordó; despojándolos de todo, dando hasta cierto punto la razón a los colonizadores de que el sitio no brindaba garantías para levantar un pueblo.

El IERAC, levantó su nuevo campamento en el actual estadio Luis Vernaza, los pobladores molestos con su presencia invadieron el área y los desalojaron; esta marcha la encabezó el Sr. Carlos Vernaza, y en su honor hoy lleva su nombre (Estadio Carlos Vernaza).

En 1971, se levantó un caserío entre lo que hoy es la Av. Colombia y Av. Quito, terminaba en la calle 12 de Febrero.

Otros habitantes que estaban distantes con la creación de la escuela Lago Agrio (primera escuela), construyeron sus casas muy cerca de ella, consolidándose de esta manera el primer caserío al que le pusieron “Nueva Loja”, por estar habitado en su mayoría por ciudadanos lojanos que, añorando su Loja natal, inmortalizaron su nombre poniéndole “Nueva Loja”, la misma, nació legalmente el 5 de mayo de 1971.

Proceso de Cantonización

Para conseguir la cantonización, hubo necesidad de gestionar durante tres años, 1976 - 1979; el directorio de la pro-cantonización, sesionó en varias oportunidades, centrandose su interés en la documentación requerida para el proyecto. Las instituciones públicas y privadas del lugar contribuyeron en gran manera. El trámite lo siguieron en la ciudad de Quito, el señor Jorge Añazco Castillo, Monseñor Gonzalo López, y otras personas.

El Decreto Ejecutivo se suscribió el 20 de Junio de 1979, fue publicado en el Registro Oficial no. 872 del 11 de julio de 1979.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Lago Agrio en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio, siguiendo lo estipulado en el actual marco legal de la Constitución de la República del Ecuador, la COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización), el COPYFP (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas) y el PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013- 2017),

Marco Legal Constitucional

La Constitución de la República Del Ecuador establece en sus artículos:

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.

2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- Planificar el desarrollo Cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.

- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de Incendios.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 2.- Lineamientos para el desarrollo. Para la aplicación de este código, a través de la planificación del desarrollo y las finanzas públicas, se considerarán los siguientes lineamientos:

- Fomentar la participación ciudadana y el control social en la formulación de la política pública, que reconozca la diversidad de identidades; así como los derechos de comunidades, pueblos y nacionalidades;
- Aportar a la construcción de un sistema económico social, solidario y sostenible, que reconozca las distintas formas de producción y de trabajo, y promueva la transformación de la estructura económica primario exportador, las formas de acumulación de riqueza y la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo;
- Promover el equilibrio territorial, en el marco de la unidad del Estado, que reconozca la función social y ambiental de la propiedad y que garantice un reparto equitativo de las cargas y beneficios de las intervenciones públicas y privadas;
- Fortalecer el proceso de construcción del Estado plurinacional e intercultural, y contribuir al ejercicio de derechos de los pueblos, nacionalidades y comunidades y sus instituciones;

- Fortalecer la soberanía nacional y la integración latinoamericana a través de las decisiones de política pública; y,
- Propiciar a través de la política pública, la convivencia armónica con la naturaleza, su recuperación y conservación.

Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

12.1. Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Art. 13.- Planificación participativa. El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa acogerá los mecanismos definidos por el sistema de participación ciudadana de los gobiernos autónomos descentralizados, regulados por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, y propiciará la garantía de participación y democratización definida en la Constitución de la República y la Ley.

Art. 41.- Planes de Desarrollo. Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.

Art. 42.- Contenidos Mínimos de los Planes de Desarrollo. En concordancia con las disposiciones del Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, lo siguiente:

- Diagnostico
- Propuesta
- Modelo de Gestión

Art. 43.- Planes de Ordenamiento Territorial. Los planes de ordenamiento territorial son los instrumentos de la planificación del desarrollo que tienen por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo.

Los planes de ordenamiento territorial deberán articular las políticas de desarrollo y las directrices de ordenamiento del territorio, en el marco de las competencias propias de cada nivel de gobierno y velarán por el cumplimiento de la función social y ambiental de la propiedad. Los gobiernos parroquiales rurales podrán formular un solo plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Los planes de ordenamiento territorial regionales, provinciales y parroquiales se articularán entre sí, debiendo observar, de manera obligatoria, lo dispuesto en los planes de ordenamiento territorial cantonal y/o distrital respecto de la asignación y regulación del uso y ocupación del suelo.

Art. 50.- Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial. Los gobiernos autónomos descentralizados deberán realizar un monitoreo periódico de las metas propuestas en sus planes y evaluarán su cumplimiento para establecer los correctivos o modificaciones que se requieran.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conjuntamente con los gobiernos autónomos descentralizados, formulará los lineamientos de carácter general para el cumplimiento de esta disposición, los mismos que serán aprobados por el Consejo Nacional de Planificación.

Art. 51.- Información Sobre el Cumplimiento de Metas. Con el fin de optimizar las intervenciones públicas y de aplicar el numeral 3 del Art. 272 de la Constitución los gobiernos autónomos descentralizados reportarán anualmente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el cumplimiento de las metas propuestas en sus respectivos planes.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Art. 53.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Art. 54.- Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, ¿asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en

forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, Subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo:

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat, vivienda, desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con

la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana:

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad:
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana;
- s) (Sustituido por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 166-S, 21-I-2014). - Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón; y,
- t) (Agregado por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 166-S, 21-I-2014). Las demás establecidas en la ley.

Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;

- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de marriberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Art. 56.- Concejo municipal. - El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

Art. 58.- Atribuciones de los concejales o concejalas. - Los concejales o concejalas serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones, estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes y gozarán de fuero de corte provincial. Tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal;

b) Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal;

c) Intervenir en el consejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal; y, d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal de acuerdo con este Código y la ley.

Art. 296.- Ordenamiento Territorial. El ordenamiento territorial comprende un conjunto de políticas democráticas y participativas de los gobiernos autónomos descentralizados que permiten su apropiado desarrollo territorial, así como una concepción de la planificación con autonomía para la gestión territorial, que parte de lo local a lo regional en la interacción de planes que posibiliten la construcción de un proyecto nacional, basado en el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas y ambientales, proponiendo un nivel adecuado de bienestar a la población en donde prime la preservación del ambiente para las futuras generaciones.

Plan Nacional de Desarrollo

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores³.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 está constituido por tres ejes:

- Poder popular y estado
- Derechos, libertades para el Buen Vivir
- Transformación Económica y Productiva

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. DISEÑO

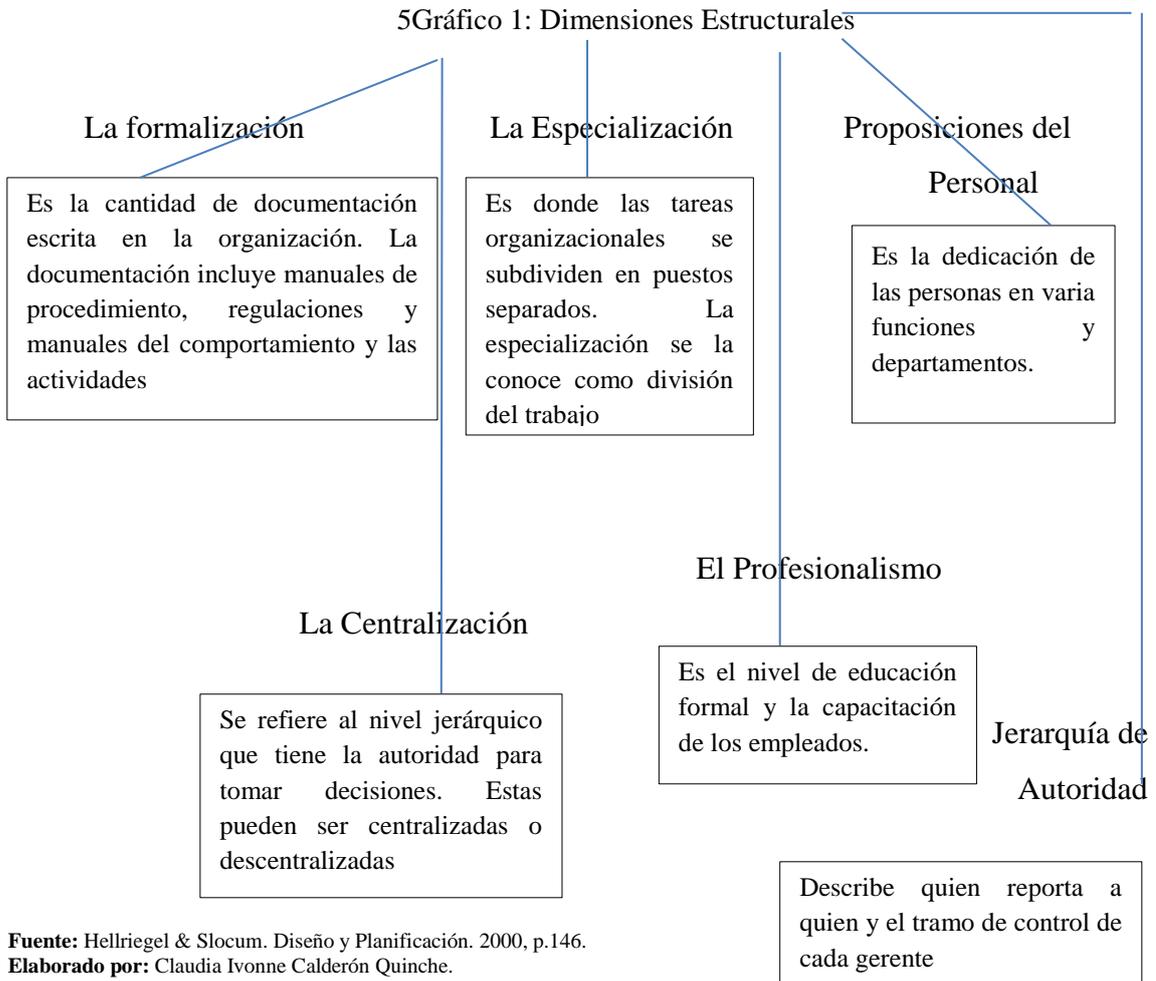
Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002. P.49) “el diseño adaptada a la estructura en todas las dependencias o unidades administrativas de la organización deben ser cubiertas por el sistema de control. De esta forma se puede establecer una relación muy estrecha entre las funciones y las operaciones de una dependencia, entre las desviaciones y las acciones correctivas.

2.3.1.1. Dimensiones del Diseño de la Organización

Según, Hellriegel & Slocum (2000) dice que:

La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte de la misma forma en que la personalidad y rasgos físicos lo que hace la gente. Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: Estructurales y Contextuales.

a) Dimensiones Estructurales



b) Dimensiones contextuales

- El Tamaño: Es la magnitud de la organización, según se refleja el número de personas. Las organizaciones son sistemas sociales y el tamaño suele medirse por el número de empleados.
- La cultura: Es el conjunto de valores, creencias y normas claves compartidas por los empleados estos valores se pueden corresponder al comportamiento ético de los empleados.
- Tecnología Organizacional: Se refiere a las altas herramientas técnicas y acciones para transformar la producción se refiere a como se producen bienes y servicios.
- El Entorno: Son los elementos fuera de los límites de la organización.

- Las Metas y Estrategias: Definen el procedimiento y las técnicas competitivas que las distinguen a otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización (p, 156).

2.3.2. MODELO

Según, Hernández & Rodríguez (2011, p.87) “un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales: reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles y hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir”.

2.3.3. MODELO DE GESTIÓN

Según, Maldonado Milton (2006) se refiere:

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato.

En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.

5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.

6. Bases de datos informáticos (pp. 65-66)

2.3.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Chiavenato, Idalberto (2006) se refiere al cuadro de mando integral como:

Es una herramienta administrativa rentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional (p. 233)

Según Kaplan & Norton (1997) “uno de los aspectos más importantes del CMI dice que: Consiste en el equilibrio existente entre las distintas variables que son incluidas en el análisis. Los indicadores del CMI reflejan un equilibrio entre el ámbito externo cuya información está destinada a accionistas, clientes y terceras personas interesadas, y el interno relativo a los procesos críticos del negocio, la innovación, formación y crecimiento. Los indicadores mantienen un análisis equilibrado entre los resultados ya obtenidos derivados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura, guardando equilibrio el cuadro de mando entre las mediciones objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y los subjetivos y en cierto modo críticos inductores de resultados futuros”

El Cuadro de Mando Integral evalúa la actuación empresarial a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente. Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando

claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás.

Es intuitivo percibir cómo una mejora en el aspecto de formación, crecimiento y aprendizaje de la empresa, que casi siempre se refleja en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, debe proporcionar una consecuente mejora en los procesos productivos, lo cual, sumado a la mejor atención al cliente, conduce a una mayor satisfacción de los consumidores; por su parte, estando éstos más satisfechos, los resultados financieros de la empresa deberán probablemente mejorar. Las empresas privadas suelen representar esta relación causal entre las distintas perspectivas por medio del denominado “mapa estratégico”, cuyo esquema se recoge en el Gráfico 1. (p. 14).

Gráfico 2: CMI–Modelo Tradicional



Fuente: Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral. 1997. P, 14.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

2.3.4.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Según Choque, Raul, (2011) dice que:

El cuadro de Mando Integral ayuda a la medición del rendimiento, porque así da a conocer cómo se desenvuelve una empresa en los ámbitos ya sea: financieros, de

cliente, de empleados y la organización, para poder evaluarlos, determinar anomalías y centrarnos en sus soluciones en beneficio del rendimiento de la organización.

Las organizaciones gestiona a través de una medida tiene un mejor rendimiento que otras que no lo son, a su vez viene a ser empresas líderes que aportan, proveen resultados financieros elevados que se ve en un cambio empresarial constante. El BSC gestiona de una manera integral las cuatro perspectivas generando indicadores y estableciendo metas para lograr los objetivos planteados por la empresa (p.46)

2.3.4.2. Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral

Según Amo, Francisco, (2006) dice que:

En la experiencia implementada BSC para las organizaciones, se ha percibido sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- Conciencia sobre la estrategia en la organización
- Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos
- Generar la cultura de medición
- Cuestionar la estrategia de la organización
- Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia
- Definiciones de proyectos estratégicos

Desventajas

- Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir.
- Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes.
- Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización.
- El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo la organización (p.46-47)

2.3.5. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Según Rampersad, (2003) se refiere con respecto a las perspectivas del cuadro de mando integral:

- **Financiera:** Sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y que significa para ellos.
- **Clientes (perspectivas externas):** Satisfacción del cliente. En este punto habría que plantearse como ven los clientes la empresa y que significa para ellos.
- **Procesos internos (perspectivas internas):** Control de procesos.
Es el momento de plantearse como podemos controlar los procesos de negocios para ofrecer valor a nuestros clientes y en qué proceso tenemos que superarnos para satisfacer continuamente.
- **Conocimiento y aprendizaje:** Habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. Cabría preguntarse cómo puede seguir teniendo éxito en el futuro y como deberíamos aprender y comunicarnos para mejorar nosotros mismos y mediante esto darnos cuenta de nuestra visión. (p. 19)

2.3.5.1. Perspectiva Financiera

Según, PEA (1999, p. 7) “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”

Según, López (2004, p. 3) “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”

2.3.5.2. Perspectiva del cliente

Según Kaplan (2002, p. 119), “Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y coste de propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega.

2.3.5.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Según Niven (2003, p. 35), “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”

Según (AECA, 1997, p. 21). “en otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes 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”

2.3.5.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

Según Kaplan (2002, p. 120), “La innovación y el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales. La primer registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de productos, tales como 3M, controlan y fijan objetivos entorno al porcentaje del total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad”

2.3.6. MAPA ESTRATEGICO

Según, Kaplan & Norton (2004) dice que:

Es un conjunto de objetivos estratégicos que interactúan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender los enlaces entre los objetivos estratégicos, y permitiendo así visualizar de una manera gráfica y sencilla la estrategia de la empresa. El mapa estratégico puede ayudar a englobar y priorizar los objetivos, valorar la importancia de cada objetivo estratégico agrupándolos ordenadamente en perspectivas. Con la experiencia también se producen un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas estratégicos. Los mapas facilitan la comunicación de una forma más rápida y visual la estrategia de la empresa a su personal.

Pasos a seguir para construir un mapa estratégico:

1. Incluir Perspectivas
2. Incluir Líneas Estratégicas
3. Incluir Objetivos Estratégicos indicando la perspectiva a la que pertenece, las relaciones causan-efecto con otros objetivos, las líneas estratégicas a las que pertenecen, las medidas en las que se apoya la progresión del objetivo (p.234)

2.3.7. FASES PARA LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Según, Prieto (2012) dice que:

Cuadro 1: Fases para la aplicación del Cuadro de Mando Integral

FASE 1:	Construcción compartida del Concepto estratégico.
Productos:	Visión, Misión, retos, oportunidades, políticas, estrategias, cadena de valor, estructura del BSC, planes, programas y proyectos.
FASE 2:	Fijación de objetivos, metas e indicadores estratégicos
Productos:	Objetivos estratégicos, modelos causa-efecto, indicadores estratégicos, palancas de valor, metas por indicador, iniciativas y responsables.

FASE 3: Implementación, sistematización y seguimiento.

Productos: Plan de acción, divulgación, capacitación, agenda gerencial, seguimiento y control. (p. 171)

Fuente: Prieto. Balanced Scorecard. 2012.p, 56.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Para la presente investigación se ha estimado los juicios de escritores, autores que muestran sabidurías de representación científico, por ello primero debemos saber en teoría y conceptual mi tema a tratar ya que es de gran importancia en la aplicación del CMI nos permitirá divulgar la estrategia, promover el éxito de toda planeación y el espíritu de equipo y las relaciones con las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con las estrategias y la visión de la organización (p. 56)

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. CONTROL

Según Pacheco Castañeda & Caicedo (2002, p.85) “Control es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado” Por medio del control “se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas”

2.4.2. PLAN DE ACCIÓN

Según Prieto (2012, p.182) “Es un conjunto de proyectos que se tienen programados para realizar en un periodo de tiempo determinado y que debe estar en constancia con la visión, misión, principios y valores de todas las unidades estratégicas del negocio”

2.4.3. CONTROL DE LA GESTIÓN

Según Pacheco Castañeda & Caicedo (2002, p.180) “El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de

estimar el desempeño real, de compararlo con el objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario”

2.4.4. INDICADORES

Según Estupiñán (2006, p.279). “en términos amplios los indicadores son dispositivos o señales que comunican o ponen de manifiesto un hecho”

2.4.5. INDICADORES CLAVE

Según Kaplan (2002) “Los indicadores seleccionados por área clave deberían reflejar el estado de situación de cada una. Pueden ser datos, índices, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa. No es recomendable que sean más de cinco indicadores por área”

2.4.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Según Prieto (2012, p.179) “Indica o sirve para orientar la acción de administración de una empresa. Muestra o señala de manera cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En palabras más sencillas es la relación entre los objetivos y objetivos y los resultados”

2.4.7. ESTRATEGIAS

Según Blanco, Yanel (2012, p.406) “son los medios por las cuales una empresa pretende lograr sus objetivos”

2.4.8. RENDIMIENTO

Según Rodríguez, José (2010, p.5) “es el ritmo al cual se genera dinero mediante la transformación de los materiales en ingresos por ventas”

2.4.9. EFICIENCIA

Según, Vázquez & Weber (1997, p.13) “la eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles”

2.4.10. EFICACIA

Según Mantilla, Manuel (2009, p.43) “la eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”

2.4.11. EFECTIVIDAD

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002, p.57) “el grado en que se logran los objetivos, no obstante, y con la intención de conferirle a la efectividad el carácter de cualidad universal y básica de la acción administrativa”

2.4.12. CALIDAD

Según Sumanth David (1990, p.20) “las medidas de la calidad son de dos clases: una se refiere a la eficacia y otras a la efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que deben satisfacer el producto. La efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad”

2.4.13. ECONOMÍA

Según Reddin, Bill (1991, p.304) “es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto. La economía es una de las cualidades fundamentales de la acción administrativa debido a que afecta la supervivencia de la organización. Esta no recibe gratuitamente los insumos que necesita

para sus procesos de transformación, sino que debe adquirirlos en el entorno, a cambio de los procesos que elabora”

2.5. IDEA A DEFENDER

¿El diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del GAD Municipal de Lago Agrio?

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Método Cualitativo

Para el presente trabajo se aplicó una investigación cualitativa ya que esta ayudó a encontrar la realidad mediante la búsqueda de las deficiencias y debilidades para luego analizar los datos recogidos y emitir opiniones y criterios de resolución a los problemas principales.

La perspectiva cualitativa nos permitió llegar a la comprobación observacional natural, sin revisión orientada hacia el descubrimiento, exploratoria, descriptiva, inductiva, y hacia el proceso.

3.1.2. Método Cuantitativo

Este método nos permitió medir y obtener datos de modo numérico, que aplicaremos en las encuestas pertinentes y en la elaboración de la población.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de Campo

A través de la investigación de campo podremos extraer datos e información del GADMLA., y de esta manera observar de donde se derivan las debilidades y problemas de la institución.

3.2.2. Investigación Bibliográfica

Con la investigación bibliográfica nos ayudamos en la búsqueda de la información documental (conceptos, teoría) para aumentar y sintetizar nuestros conocimientos al tema que estamos investigando en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón Lago Agrio.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

Para nuestro trabajo tomamos cuenta la totalidad del universo de investigación.

Cuadro 2: Personal Administrativos del GAD Municipal del Cantón Lago Agrio.

CARGOS	PERSONAL	POBLACIÓN
Alcalde	Abg. Vinicio Vega	1
Director Administrativo	Ab. Vicente Valarezo	1
Director de Agua Potable	Ing. Jorge Villalta	1
Directora de Obra Públicas	Ing. Jorge aguilera	1
Director de Higiene y Medio Ambiente	Ing. Sonia padilla	1
Director de Servicios Públicos	Ing. Edison Osorio	1
Director Financiero	Ing. Gustavo Vintimilla	1
Directora Turismo	Ing. Loly Sevilla	1
Dirección Municipal de Desarrollo Sustentable	Mgs. Mayra Vincent	1
Director de Educación Y Cultura	ScIga Amada Solórzano	1
Director de Planificación	Arq. Santiago Santamaría	1
TOTAL		11

Fuente: GADMLA

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

3.3.2. MUESTRA

3.3.2.1. Muestra de Satisfacción Al Cliente

La muestra escogida para el análisis de la satisfacción al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio, es de 383.

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

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 104317

E = Error Muestral 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 104317}{0.05^2(104317 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{100186.0468}{261.7504}$$

$$n = 382.75 \approx \mathbf{383}$$

3.3.2.2. Muestra a los Empleados y Trabajadores

La muestra escogida para el análisis de la eficiencia y eficacia de los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio, es de **263**.

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

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.	829
E = Error muestral	5%:100= 0.05
Z = Nivel de confianza	1.96
p = Probabilidad de ocurrencia	50%= 0.5
q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia	50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 829}{0.05^2(829 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{796.1716}{262.7282207}$$

$$n = 262.73 \approx \mathbf{263}$$

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. MÉTODOS

3.4.1.1. Método Analítico-Sintético

Con este método analizamos y separamos los elementos esenciales de nuestra investigación, después reunimos todo de manera que tengan una relación lógica para la elaboración de nuestras conclusiones.

3.4.1.2. Método Inductivo-Deductivo

Este método fue muy importante porque a través de este observamos, analizamos, clasificamos los hechos y posteriormente tendremos una hipótesis en la que tendremos que dar solución al problema planteado, y aquí con el diseño de modelo de gestión que propende al progreso y mejoramiento de la gestión administrativa del GADMLA.

3.4.2. TECNICAS

3.4.2.1. Observación

Con este método nos apoyamos para realizar la observación en el desarrollo, movimientos en pleno ejercicio de sus funciones de los empleados del GADMLA., y a través de estas observaciones se pudo fijar posibles irregularidades en los métodos y procesos a ser examinados.

3.4.3. INSTRUMENTOS

3.4.3.1. Encuestas

Con esta técnica se pudo recolectar, procesar y analizar la información de manera rápida y eficaz, aplicando de forma diversificada y masiva en cuanto a la evaluación de nuestro campo del GADMLA.

3.4.3.2. Entrevista

Se realizó una entrevista a Sr. Alcalde del GADMLA, y esto nos coadyuvará a la recopilación de información, permitiéndonos encontrar las debilidades y puntos claves y así de este modo dar inicio al proceso de nuestro diseño de modelo de gestión para el mejoramiento, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del GADMLA.

3.5. RESULTADOS

3.5.1. ENTREVISTA REALIZADA AL ALCALDE DEL GADMLA.

Entrevista dirigida: Abogado Vinicio Vera – Alcalde de GADMLA

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de Gestión Administrativa.

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 los objetivos institucionales.

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 no contamos con mecanismo ni hemos planificado planes operativos.

Interpretación: En este momento la empresa no cuenta con planes operativos ni 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 empresa?

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 empresa?

El tema de control interno básicamente en temas de reglamentos internos de funcionamiento de la empresa pero más direccionados a la parte de bienes de manejo de dineros, pero todavía en el tema de planificación como que no existe un control interno de la planificación una evaluación que sea en tiempos por decir si evaluamos mensual, semestral, cuatrimestralmente ir evaluando la ejecución de indicadores todavía no lo hacemos.

Interpretación: La empresa cuenta con algunos controles como por ejemplo los reglamentos internos que permiten ver el direccionamiento de la empresa, pero específicamente un control interno de la planificación no existe.

Pregunta 7

¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la empresa?

Primero, que todas las personas que hacen la empresa 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 toda 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 8

¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de la empresa?

Básicamente aquí tenemos un conflicto de comunicación debido a que no todos los empleados están de acuerdo que mi persona esté a cargo de la gerencia debido a preferencias entre los socios.

Interpretación: Básicamente los conflictos son por preferencias entre los socios.

Pregunta 12

¿De qué manera cree usted que le ayudaría que la empresa 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.

3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

3.5.3. AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GADMLA.

1. ¿Sabe usted que es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

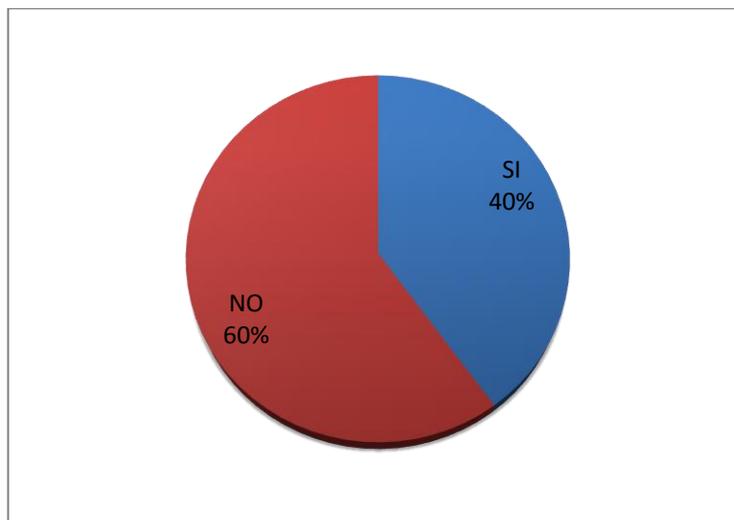
Cuadro 3: Conoce usted que es el CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	104	39.54 ~ 40%
NO	159	60.45 ~ 60%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche

Gráfico 3: Conoce usted que es el CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche

Análisis: De los 263 encuestados 159 que equivale al 60% no tienen conocimiento sobre el Cuadro Integral, y 104 que corresponde al 40% si conoce sobre el tema.

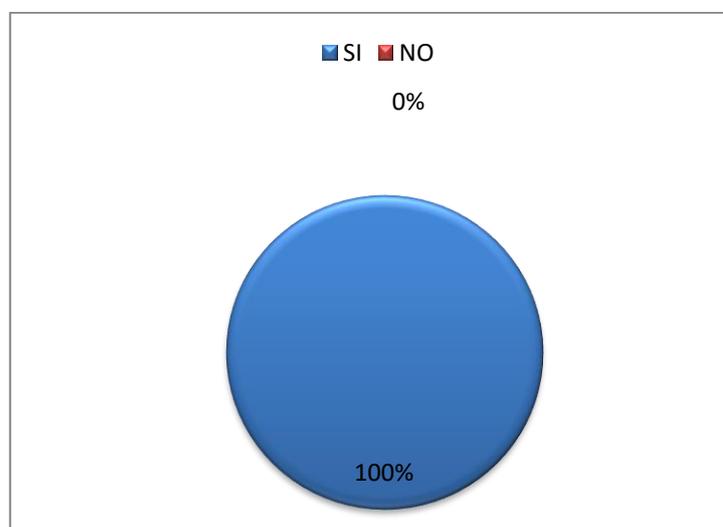
2. ¿Usted cree que al no contar con una herramienta de control de gestión conlleva a no cumplir los objetivos institucionales?

Cuadro 4: Al no contar con una herramienta de control de gestión conlleva a no cumplir los objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	263	100%
NO	0	0%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 4: Al no contar con una herramienta de control de gestión conlleva a no cumplir los objetivos.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: El 100% del personal que labora en el GADM de Lago Agrio, están de acuerdo que al no contar con una herramienta de control origina el incumplimiento de objetivos.

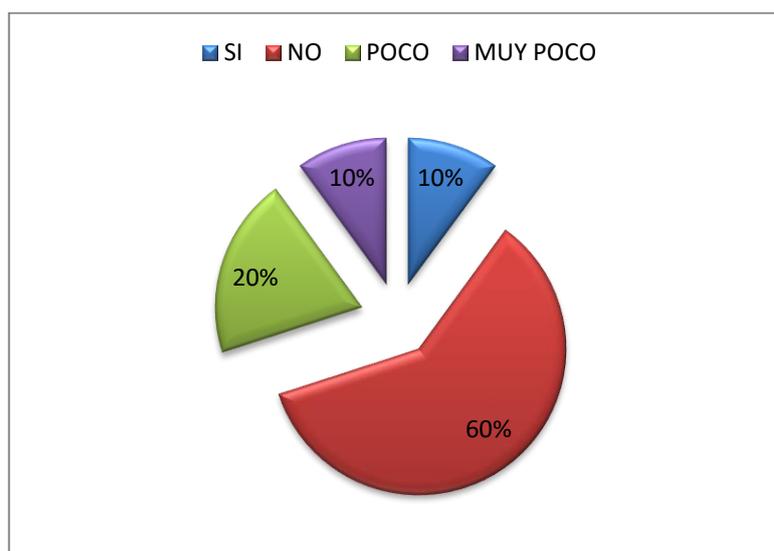
3. ¿Conoce usted los objetivos establecidos en el GADM de Lago Agrio?

Cuadro 5: Conoce los objetivos establecidos el GADM de Lago Agrio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	26	10%
NO	158	60%
POCO	53	20%
MUY POCO	26	10%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 5: Conoce los objetivos establecidos el GADM de Lago Agrio



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: El personal que labora en el GADM de Lago Agrio manifiesta que el 60% de ellos no conoce los objetivos establecidos en el GADM de Lago Agrio, el 20% conocen poco, el 10% conoce muy poco y el otro 10% si sabe cuáles son los objetivos establecidos en el GADM de Lago Agrio.

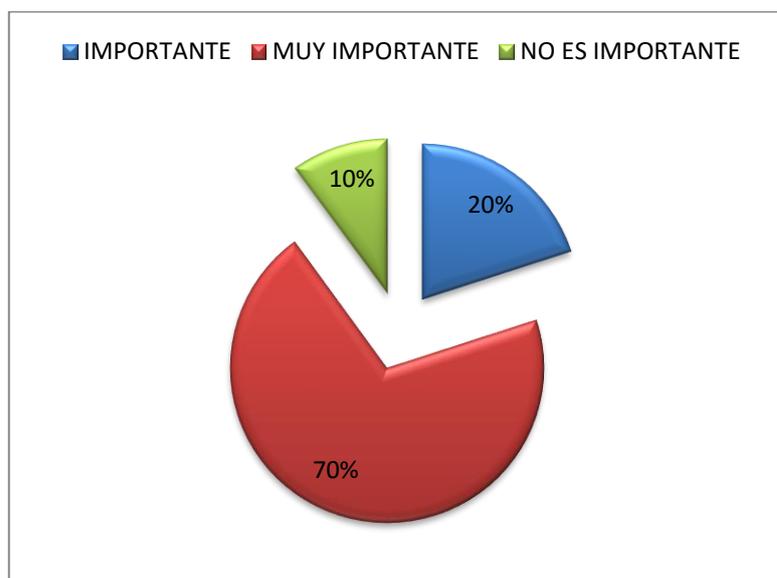
4. ¿Cómo usted califica al diseño de un Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para poder mejorar la gestión y poder tomar decisiones adecuadas?

Cuadro 6: Como considera la aplicación de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de mando integral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
IMPORTANTE	53	20%
MUY IMPORTANTE	184	70%
NO ES IMPORTANTE	26	10%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 6: Como considera la aplicación de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de mando integral.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Los encuestados se manifestaron en un 70% que es muy importante la aplicación de un modelo de gestión, el 20% dicen que es importante, y el 10% manifiesta que no es importante.

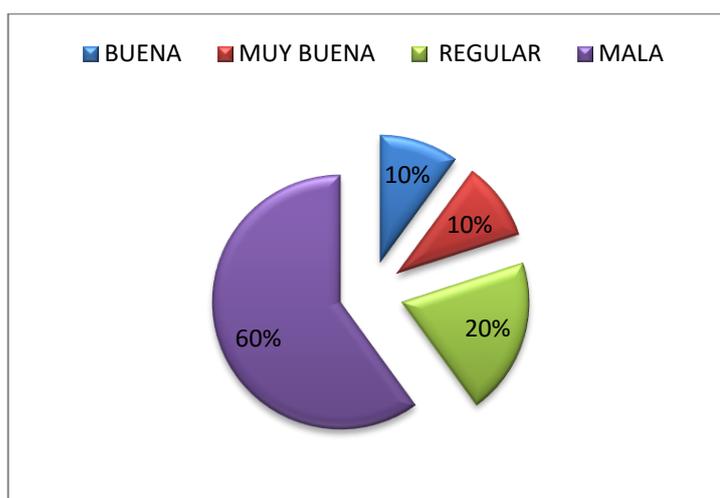
5. ¿Cómo considera usted la comunicación en el GADM de Lago Agrio?

Cuadro 7: Cómo considera usted la comunicación en el GADM de Lago Agrio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
BUENA	26	10%
MUY BUENA	26	10%
REGULAR	53	20%
MALA	158	60%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 7: Como considera usted la comunicación en el GADM de Lago Agrio.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: En lo concerniente a la comunicación dentro del GADM de Lago Agrio el 60% manifiesta que es mala ya que no hay un adecuado clima laboral, el 20% dicen que es regular, el 10% manifiesta que es buena y el otro 10% manifiestan que la comunicación es muy buena.

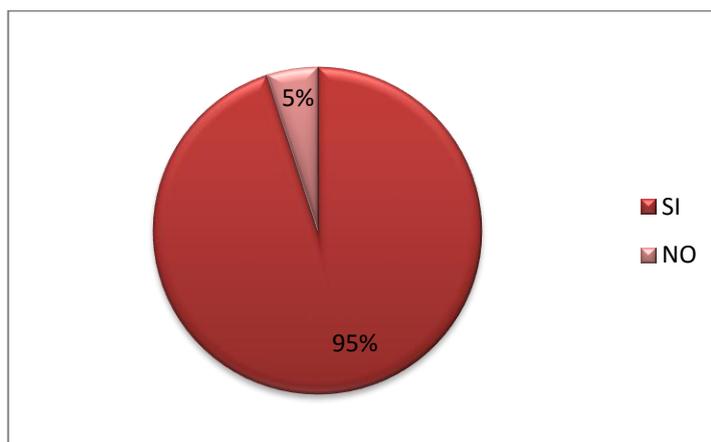
6. ¿En el GAD Municipal de Lago Agrio., existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

Cuadro 8: Existen programas de capacitación para el desempeño laboral y su desarrollo profesional.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	250	95%
NO	13	5%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 8: Existen programas de capacitación para el desempeño laboral y su desarrollo profesional.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del 100% de los encuestados el 95% manifiesta que existen en el POA programas de capacitación para el personal administrativo de las diferentes áreas del GAD Municipal de Lago Agrio.

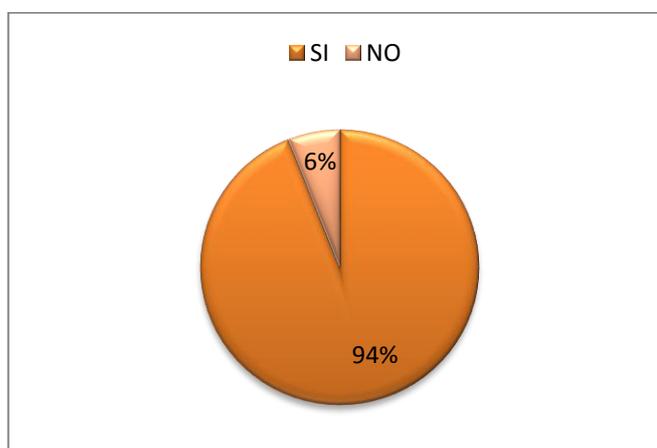
7. ¿Los programas de capacitación existentes en el POA son ejecutados?

Cuadro 9: Los programas de capacitación existentes en el POA son ejecutados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	15	94%
NO	248	6%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 9: Los programas de capacitación existentes en el POA son ejecutados.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de los encuestados el 94% manifiesta que no se ejecutan los programas de capacitación establecidos en el POA, concordando con la ineficiencia en la realización de las diferentes actividades.

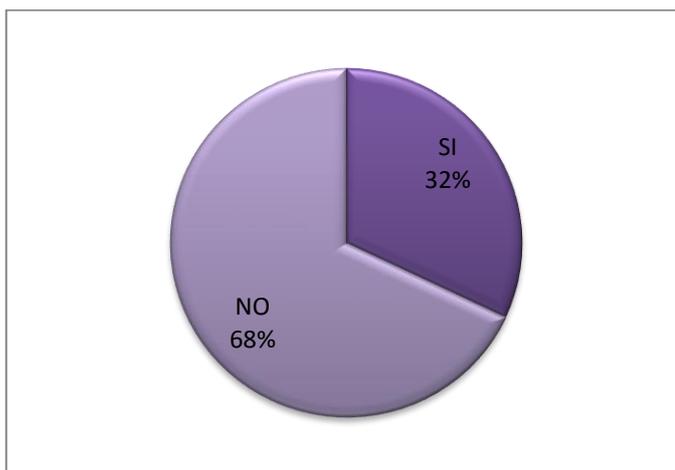
8. ¿Maneja usted indicadores de gestión para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

Cuadro 10: Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	83	32%
NO	180	68%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 10: Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de encuestados se 68% manifestó que no utilizan indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de las diferentes actividades que realizan en el GAD Municipal de Lago Agrio, mientras que el 32% manifiestan que si miden la gestión con indicadores.

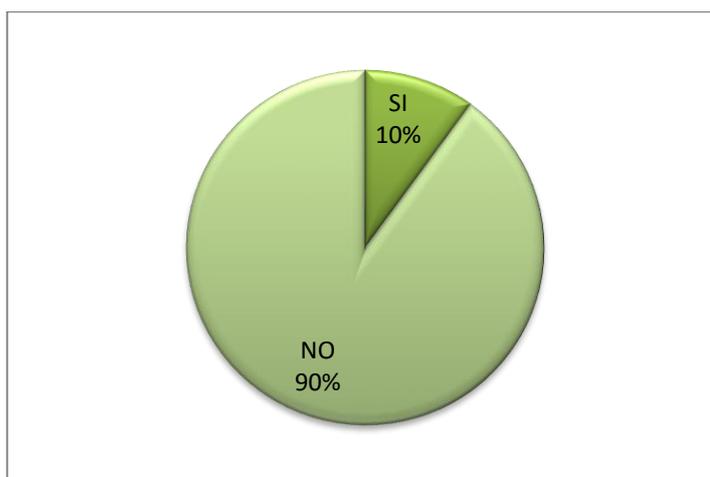
9. ¿Cada área administrativa ha desarrollado estrategias de mejora?

Cuadro 11: Cada área administrativa ha desarrollado estrategias de mejora.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	26	10%
NO	237	90%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 11: Cada área administrativa ha desarrollado estrategias de mejora



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de los encuestados el 90% de los funcionarios del GADMLG manifiestan que no han establecido estrategias de mejora en sus áreas, pudiendo detectar la ineficiencia e incumplimiento de las actividades, acumulación de trabajo, mientras que el 10% de funcionarios dicen que si cuentan con estrategias de mejora.

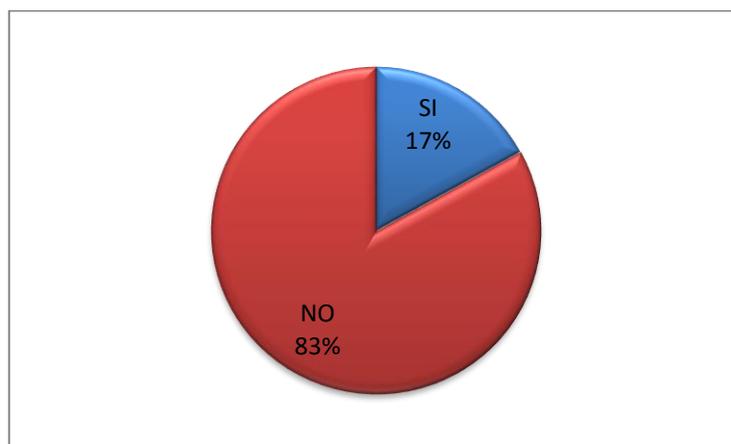
10. ¿Conoce usted la planificación estratégica del GAD Municipal del cantón Lago Agrio?

Cuadro 12: ¿Conoce usted la planificación estratégica del GAD Municipal del cantón Lago Agrio?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	44	17%
NO	219	83%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 12: ¿Conoce usted la planificación estratégica del GAD Municipal del cantón Lago Agrio?



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: El 83% de los encuestados manifiesta que no conoce la planificación estratégica del GADMLA relacionado a la misión, visión, objetivos, principios, estructura orgánica, estructural, etc., mientras que el 17% manifiesta que si conoce y lo pone en práctica.

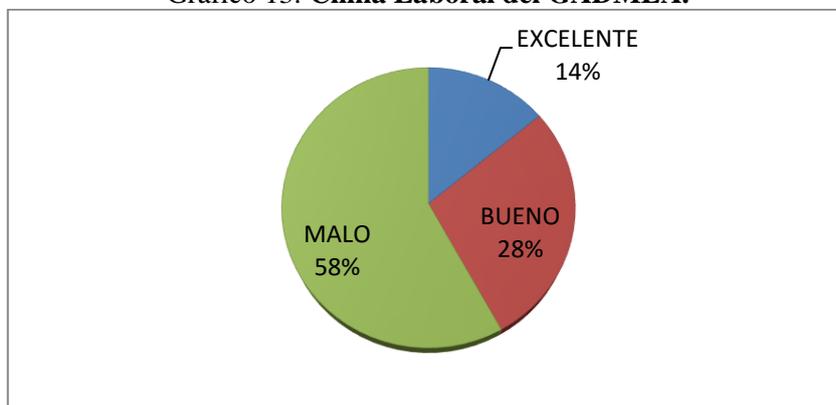
11. ¿Cómo calificaría el clima laboral del GADMLA?

Cuadro 13: Clima Laboral del GADMLA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE	45	14%
BUENO	65	28%
MALO	153	58%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 13: Clima Laboral del GADMLA.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de los encuestados el 58% de los funcionarios manifiestan que el clima laboral del GADMLA es pésimo debido al egoísmo y envidia por parte de los compañeros de trabajo, el 28% manifiesta que es bueno debido a que ellos se limitan a trabajar, mientras que el 14% dice que es excelente.

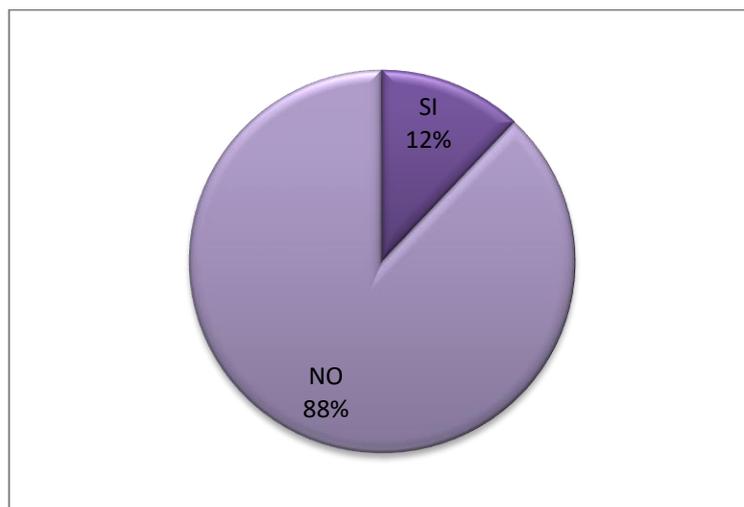
12. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales?

Cuadro 14: Adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	32	12%
NO	231	88%
TOTAL	263	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 14: Adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales.



Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de encuestados el 88% manifestó que no existe una adecuada segregación de funciones ni un sistema integrado de competencias profesionales, lo que ha ocasionado el desconocimiento de funciones, atribuciones, deberes, responsabilidades, mientras que el 12% manifiesta que ellos cumplen con el perfil adecuado en su área de trabajo.

3.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DEL GADMLA.

1. ¿Cómo considera usted la atención que brindan en el GADMLA?

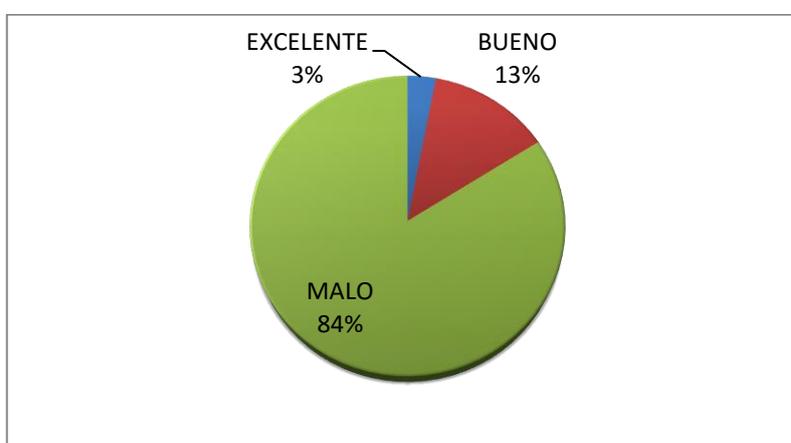
Cuadro 15: Cómo considera usted la atención que brindan en el GADMLA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE	13	3%
BUENO	49	13%
MALO	321	84%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 15: Cómo considera usted la atención que brindan en el GADMLA.



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de los usuarios del GADMLA manifiestan que la atención que brindan en las ventanillas de atención al cliente no es la más adecuada y oportuna debido a que los funcionarios no tienen los conocimientos necesarios y en algunas ocasiones no se encuentran en su lugar de trabajo, el 13% de los usuarios manifiestan que la atención es buena, y el 3% manifiesta que la atención es excelente.

2. ¿En el barrio donde usted reside cuenta con el servicio de agua potable y alcantarillado?

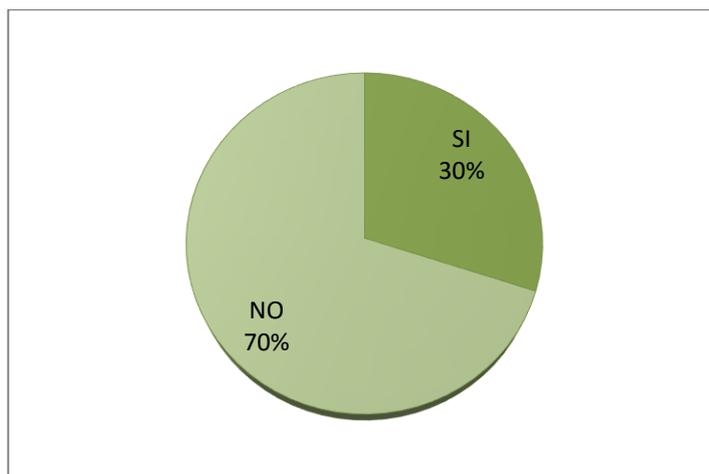
Cuadro 16: En el barrio donde usted reside cuenta el servicio de agua potable y alcantarillado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	116	30%
NO	267	70%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 16: En el barrio donde usted reside cuenta con el servicio de agua potable y alcantarillado.



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche..

Análisis: Del total de los encuestados el 70% manifestaron que no cuentan con el servicio de agua potable y alcantarillado dando a conocer que solo existe en la zona urbana correspondiente al 30% de la población.

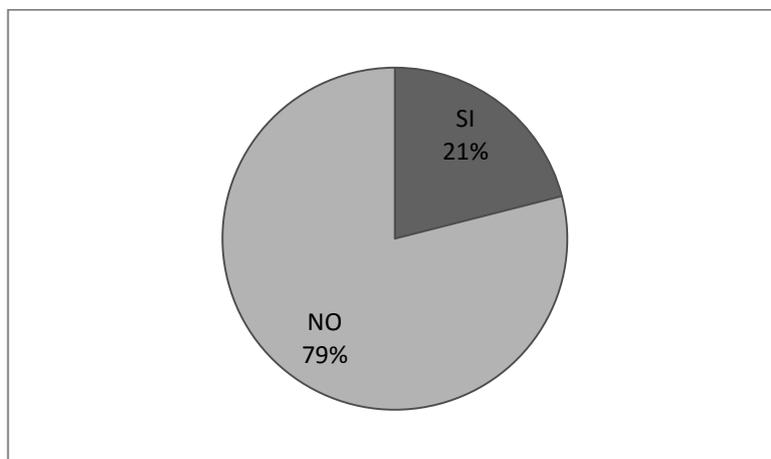
3. ¿Tiene usted acceso a la información pública del GADMLA?

Cuadro 17: Acceso al información pública del GADMLA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	78	21%
NO	305	79%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 17: Acceso al información pública del GADMLA.



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de encuestados el 79% manifiesta que no tiene acceso a la información pública y tiene desconocimiento en lo referente a esta pregunta, mientras que el 21% manifiesta que cuando solicitan información es entregada de manera inmediata y oportuna.

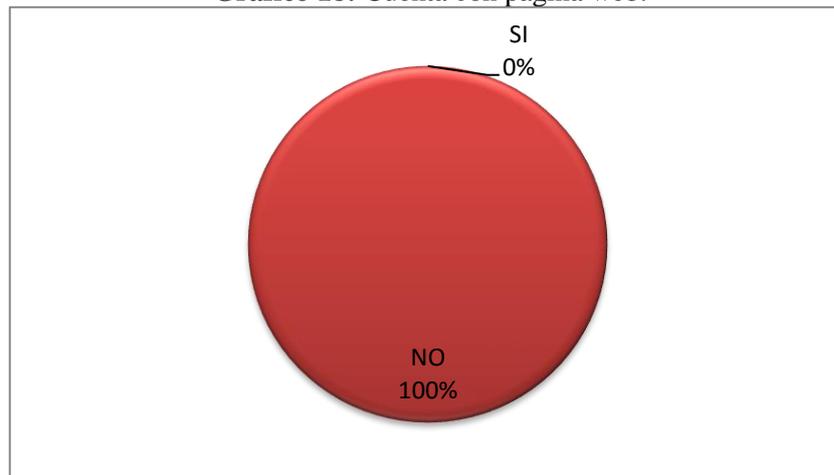
4. ¿El GADMLA cuenta con una página web, donde publica las actividades realizadas?

Cuadro 18: Cuenta con página web.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	0	0%
NO	383	100%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 18: Cuenta con página web.



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Análisis: Del total de los encuestados el 100% manifiesta que el GADMLA cuenta con una página web donde dan a conocer a la ciudadanía de las actividades que realiza el mismo.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

- **Introducción**

Un modelo de gestión estratégico aplicado en las empresas públicas es un camino para alcanzar los objetivos y metas propuestos a corto, mediano y largo plazo, estableciendo una ruta en que se coordinen acciones en pos de cumplir la misión y visión, así como también crear ventajas competitivas sustentables a largo plazo.

El GAD Municipal de Lago Agrio tiene dificultades en el cumplimiento de los objetivos planteados, no cuenta con técnicas, estrategias y en correcta toma de decisiones lo que no ha permitido un desarrollo económico considerable hasta la fecha y no ha podido satisfacer las necesidades sociales de la población de Lago Agrio, tornándose en un ambiente de no cumplimiento y el malestar de los habitantes de dicho cantón.

- **Justificación**

El GAD Municipal de Lago Agrio cuenta con diferentes departamentos y cada uno de ellos tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la institución sin embargo mediante el análisis que se ha realizado se ha podido detectar que la inexistencia de un sistema de control a través de indicadores de gestión no permite el alcance de efectividad y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, el uso oportuno de sus recursos y acertada toma de decisiones. De tal manera no se podrá preparar medidas o alternativas para enfrentar los problemas encontrados muchos menos establecer nuevas estrategias encaminadas a un sistema de control empresarial.

El talento humano que cuenta la institución no otorga servicios que estos sean de manera oportunos, sencillos y personalizada en cuanto a la atención de la ciudadanía,

perjudicando el prestigio a la institución, por ello se ve la necesidad de medir a través de los indicadores de gestión su efectividad eficacia y calidad de servicios, causando una incompleta comunicación al cliente interno y externo.

No existe un sistema integrado de las competencias y tampoco se cuenta con perfiles de cargos; el desconocimiento que presentan los funcionarios Municipales acerca de sus funciones, atribuciones, deberes, responsabilidades y derechos, representa una disminución en el desarrollo del Municipio, pérdidas de tiempo y recursos de la institución la inadecuada selección de personal por parte de la institución que conlleva a tener empleados sin el perfil adecuado para el desempeño de las actividades

La ausencia de planes de capacitación no ejecutados por la falta de apoyo institucional no atiende las necesidades urgentes y la inadecuada programación presupuestaria que conlleva a la falta de un buen desempeño de los empleados para el buen desarrollo en sus labores.

No existe registro del número de estrategias de mejoras del trabajo por empleado; el mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide, dando como resultado de incumplimiento eficaz de actividades, acumulación del trabajo, desmotivación y falta de iniciativa de empeño de realización de funciones.

Uno de los problemas principales es el insuficiente servicio de agua potable en la ciudad de Nueva Loja y en el cantón Lago Agrio.

- **Factibilidad**

Este trabajo de investigación cuenta con la autorización del alcalde del GAD Municipal de Lago Agrio el Abogado Vinicio Vega Jiménez., quien facilito la información necesaria para el desarrollo, además los empleados administrativos están de acuerdo en colaborar para llevar a cabo la propuesta y cumplir con los objetivos de la misma, administrativamente puede ser factible porque permitirá que la misma mejore en todos los procedimientos para una correcta toma de decisiones.

Los empleados están comprometidos a organizarse para conocer más acerca de las políticas de trabajo de la propuesta, de esta manera cumplir con las mismas y tener una mejor planificación de las actividades que realizan.

- **Finalidad**

El Modelo de Gestión, como instrumento básico para la gestión del GAD Municipal de Lago Agrio, constituye una herramienta que traza el camino del desarrollo de la empresa, pues posibilita alinear e integrar esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados y nos permite orientar nuestras acciones hacia el logro de una visión institucional compartida. Con este Modelo de Gestión nace el compromiso de mantener una programación y planificación actualizada, con carácter plurianual de cinco años, por considerarse a este plazo el mínimo necesario para la puesta en marcha y conclusión de los proyectos contemplados.

El presente Modelo de Gestión es flexible deberá ser sometido a evaluaciones permanentes, con el fin de analizar el desarrollo del mismo, adoptar las decisiones y soluciones a los problemas que puedan haberse generado, del mismo modo esta evaluación permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios y estratégicos para la consecución de los objetivos.

Este compromiso en la planificación y programación, exige el comprometer a todas las unidades que dispone la gestión empresarial quienes deberán desarrollar sus correspondientes planes anuales alineados con los Objetivos Estratégicos Institucionales.

- **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la institución”.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar el marco teórico, la importancia de los conceptos, para preservar idóneamente la propuesta con base científica necesaria
- ✓ Estructurar el marco metodológico utilizando métodos y procesos de investigación viables al desarrollo del modelo, para el mejoramiento de la gestión administrativa y que conlleven a la optimización de los recursos.
- ✓ Diseñar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral que incluirá aspectos como; el mapa estratégico, las perspectivas, los indicadores financieros y no financieros, mediciones y evaluaciones de los procesos que ayudará al cumplimiento de la metas y objetivos trazados al beneficio de los clientes internos como externos.

4.2. CONTENIDO DE LA POPUESTA

Cuadro 19: Procedimiento del Cuadro de Mando Integral

1. Introducción al Cuadro de Mando Integral
2. Estudio y Análisis del GAD Municipal Lago Agrio
3. Análisis del FODA
4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos
5. Elaboración del Mapa Estratégico
6. Determinación de indicadores
7. Capacitación del Modelo de Gestión
8. Conclusiones y Recomendaciones

Fuente: Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral. 1997. P, 14.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

4.2.1. Introducción al Cuadro de Mando Integral

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Lago Agrio en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio, se están implementado una serie de programas y servicios que permitan alcanzar la eficiencia administrativa; donde la población participa activamente en la elaboración de su Plan de Vida, mediante la identificación de sus problemas y potencialidades, a fin de delinear una estrategia de desarrollo y disponer de un instrumento técnico que guíe la gestión de esta y de las siguientes administraciones.

El Cuadro de Mando Integral ha generado gran interés entre directivos y empresarios, y a pesar de ser una herramienta de gestión relativamente nueva, actualmente se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión existentes. Lo anterior, ha sido gracias a la eficacia y los buenos resultados que esta herramienta de gestión estratégica ha proporcionado en las empresas en que se ha implementado, contribuyendo a la resolución de problemas que mantienen las organizaciones y preocupan a sus directivos.

4.2.2. Estudio y Análisis del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Lago Agrio.

En este procedimiento vamos a realizar un estudio y análisis profundo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Lago Agrio, en aspectos de su evolución y desarrollo desde la fecha de su creación, a la vez analizaremos los servicios que la misma brinda a la ciudadanía, con la finalidad de tener un enfoque verdadero de como el Balanced Scorecard ayudará a la gestión Administrativa, Financiera, Operativa, a tomar decisiones adecuadas que permitan brindar mejores servicios de calidad.

- **GAD MUNICIPAL DE LAGO AGRIO**

Datos generales del GAD Municipal Lago Agrio

Nombre del GAD:	GAD Municipal de Lago Agrio
Fecha de creación:	20 de Junio del 1.979, mediante Registro Oficial 872
Alcalde:	Abg. Vinicio Vega Jiménez.
Actividad:	Prestación de Servicios
País:	Ecuador
Provincia:	Sucumbíos
Ciudad:	Nueva Loja
Dirección:	12 de febrero Numero: S/N Intersección: COFANES
Teléfono:	(06) 283-0612 - 283-0144 - 283-0559

- **Antecedentes Históricos**

Lago Agrio como cantón se crea mediante Decreto Ejecutivo suscrito el 20 de Junio de 1979 y publicado en el Registro Oficial No. 872 del 11 de julio de 1979, perteneciente a la entonces provincia de Napo. A partir del 13 de febrero de 1989, con la creación de la provincia de Sucumbíos, Nueva Loja pasa a ser la capital provincial y Lago Agrio su cantón más representativo.

El nombre Lago Agrio tiene su fundamento en el primer pozo petrolero, descubierto en la Amazonia por los trabajos de perforación de la compañía TEXACO. Este nombre proviene de Source Lake que significa Lago Manantial. Luego, por razón poco conocida, Source fue cambiada por Sour que significa Agrio, ya que para los trabajadores los días aquí eran muy difíciles y complicados. Es por ello que el nombre fue cambiado a LAGO AGRIO en lugar de Lago Manantial, como define su traducción. Lago Agrio responde al nombre de la estructura petrolera montada por la empresa Texaco Gulf en el nororiente del Ecuador.

El GAD Municipal de Lago Agrio dentro de sus principales objetivos tiene brindar servicios colectivos a la población así como velar por el desarrollo físico del cantón tanto en las áreas urbanas y rurales realizando obras y servicio que son necesarios para la convivencia humana.

- **Autoridades**

Abg. Vinicio Vega	Alcalde
Lic. Flor Jumbo	Vicealcaldesa
Concejales	
Sr Javier Pazmiño	Concejal
Lic. Esther Castro	Concejala
Lic. Gandhi Meneses	Concejal
Sra. Frine Miño	Concejala
Srta. Evelin Ormaza	Concejala
Lic. Abraham Freire	Concejal

Directores Departamentales GADMLA

Ab. Vicente Valarezo	Director Administrativo
Ing. Jorge Villalta	Director de Agua Potable
Ing. Jorge Aguilera	Directora de Obra Públicas
Ing. Sonia Padilla	Director de Higiene y Medio Ambiente
Ing. Edison Osorio	Director de Servicios Públicos
Ing. Gustavo Vintimilla	Director Financiero
Ing. Loly Sevilla	Directora Turismo
Mgs. Mayra Vincent	Dirección Municipal de Desarrollo Sustentable
Scлга Amada Solórzano	Director de Educación Y Cultura
Arq. Santiago Santamaría	Director de Planificación

Consejo de Planificación

Abg. Vinicio Vega	Alcalde
Sr Javier Pazmiño	Concejal
Arq. Santiago Santamaría	Director de Planificación
Ing. Jorge Luis Aguilera	Delegado del GADMLA
Ing. Darwin Mayorga Canseco	Delegado del GADMLA
Ing. Fanny Noemí Mogollón	Delegada del GADMLA
Lic. Ángel Gonzalo Vascones	Representante de los Gobiernos Parroquiales
Abg. Robinson Vicente Cuenca	Representante de la instancia de participación
Sr. David Alberto Pinzón	Representante de la instancia de participación

Consejo de Participación Ciudadana

Lic. Ángel Gonzalo Vascones	Representante de los Gobiernos Parroquiales
Abg. Robinson Vicente Cuenca	Representante de la instancia de participación
Sr. David Alberto Pinzón	Representante de la instancia de participación

Equipo Departamento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Ing. Noemí Mogollón	Coordinadora
Ing. Verónica Acosta	Técnico
Arq. Vicente Portilla	Técnico

Equipo Técnico Consultor

Marcelo Morales	Ingeniero/ Georeferenciación - Gis
Lloni Romero	Ingeniero/Coordinador Proyecto
Natalia de la Torre	Economista/Componente Económico
Cintia de la Torre	Abogada/Asesoría legal
Edgar Chérrez	Ingeniero en Gestión de Negocios
Julio Tapia	Ingeniero/ Componente Sociocultural
Felipe Valle Estudiante	Ingeniería Ambiental / Componente Biofísico
Cristina Quintana	Economía/Componente Económico
Alex Narváez Estudiante	Ingeniería Ambiental/Componente Biofísico
Francisco Narváez	Ingeniero Agrónomo/ Componente Económico

Control y Seguimiento:

SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
AME	Asociación de Municipalidades del Ecuador
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social – Lago Agrio	

Administrador de Contrato

Arq. Santiago Santamaría

Validación

Consejo de Planificación Cantonal de Lago Agrio.

- Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Lago-Agrio

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

- **Planificación Estratégica**

- **Misión**

Contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Cantón Lago Agrio a través de la dotación de obras y servicios públicos, desarrollo humano, social, ambiental y productivo, que permitan alcanzar el desarrollo integral sostenible, con equidad y participación ciudadana.

- **Visión**

El Cantón Lago Agrio, gracias a un nuevo modelo de gestión pública acorde con las demandas y requerimientos de sus ciudadanos y ciudadanas, para el 2027 se proyecta como un próspero, seguro y atractivo polo de desarrollo comercial y turístico, dotado de una adecuada infraestructura de servicios básicos y de conectividad provincial, regional, nacional e internacional, que atraiga inversión pública y privada a través de la implementación de nuevas tecnologías, de la ejecución de emprendimientos estratégicos, de sustentabilidad ambiental y de nuevas formas de integración social equitativa, incluyente e igualitaria, a fin de que la sociedad, integrada por gente joven y emprendedora, aproveche de las potencialidades de su territorio y mejore sus condiciones de vida, en el marco de las políticas del Buen Vivir, del Desarrollo Humano y del Desarrollo Sostenible.

- **Objetivos del GAD Municipal Lago Agrio**

El GAD Municipal de Lago Agrio tiene como objetivos:

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana, obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como: agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de cambios que requiere la ciudadanía de Lago Agrio, para alcanzar su desarrollo económico y social.

- **Políticas del GAD Municipal de Lago Agrio**

- Siendo el Gobierno Municipal del Cantón Lago Agrio una entidad de Derecho Público, con finalidad social, autonomía administrativa y financiera, tiene como objetivo primordial el logro del bienestar de la comunidad de Lago Agrio, a través de la satisfacción de las necesidades colectivas derivadas de la convivencia urbana y rural.
- Trabajo de calidad optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: Talento humano, materiales, económicos y naturales.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la comunidad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio con arreglo a las condiciones cambiantes en lo social, político y económico.

- **Objetivos Estratégicos**

Ámbito Ambiental y Riesgos

- Proteger las cuencas hidrográficas con el fin de preservar los recursos naturales y la biodiversidad del cantón.

Ámbito Socio Cultural

- Mejorar la calidad, el acceso y las oportunidades a los servicios de salud, educación, desarrollo social y seguridad ciudadana priorizando a los sectores sociales más vulnerables, para mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población.

Ámbito Económico Productivo

- Fomentar el turismo y el comercio como eje fundamental de desarrollo, gestionando la implementación de infraestructura necesaria para actividades turísticas, productivas, de investigación y transferencia de tecnología; que garantice alternativas de producción.

Ámbito Asentamientos Humanos

- Mejorar la cobertura de servicios básicos, mediante la implementación de infraestructura
- de agua potable y alcantarillado
- Regenerar los espacios urbanos y rurales del cantón

Ámbito de Movilidad Conectividad y Energía

- Mejorar e incrementar el sistema vial del cantón y los servicios de conectividad y telecomunicaciones.
- **Ámbito Político Institucional**
- Fortalecer la capacidad institucional del Gobierno Local, de sus instituciones y organizaciones sociales e institucionalización de los procesos de concertación y participación ciudadana.

- **Principios Rectores**

Además de los principios contenidos en la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, basará su gestión en los siguientes principios rectores y/o valores:

- **Voluntad política y liderazgo.** - Se logrará a través del mejoramiento continuo y óptimo rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, en base a la concertación y compromisos de los actores locales con los niveles Gobernantes y con los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de Apoyo y Operativo;
- **Trabajo en equipo.** - Es la coordinación, compromiso, comunicación, confianza, cohesión, cooperación y creatividad de las autoridades, servidoras y servidores, para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones; así como del desarrollo y fortalecimiento institucional;
- **Eficacia.** - Radica en lograr los objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles;
- **Eficiencia.** - Consiste en cumplir las funciones asignadas, optimizando tiempo y recursos, para lo que se implementarán sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos;
- **Transparencia.** - Todos los datos de la Administración Municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento. Se cumplirá con acciones y procesos de rendición de cuentas que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Lago Agrio, implementará a través de un sistema de información pública;
- **Honestidad.** - Es el cumplimiento de principios éticos y morales de autoridades y funcionarios, los mismos que se ejercerán en el marco de leyes y normas vigentes;
- **Equidad.** - Serán las actuaciones de las autoridades y funcionarios municipales garantizando los derechos de todos los ciudadanos y ciudadanas, sin discriminación alguna;

- **Solidaridad.** - La solidaridad implica trabajar juntos por ideales comunes, para alcanzar el desarrollo justo, equilibrado y equitativo, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos.

- **Políticas**

Es el proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, encaminado a solucionar o prevenir una problemática.

- a) Generar el desarrollo cantonal en el marco de la planificación participativa del territorio;
- b) Procurar el bien común;
- c) Coordinar con otras entidades y organismos públicos y privados nacionales e internacionales, el desarrollo físico, ambiental, socio económico, cultural y educativo;
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional;
- e) Procurar el cumplimiento de los derechos y principios reconocidos en la Constitución
- f) y tratados internacionales, a través del fortalecimiento de sistemas de protección integral;
- g) Vincular y articular con políticas nacionales, la recuperación, conservación y mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;
- h) Dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Lago Agrio de una infraestructura administrativa, financiera, material y humana efectiva para el cumplimiento de sus fines en el ejercicio de sus competencias.

- **Objetivos Institucionales**

- a) Contribuir al fomento y protección de los intereses locales, mediante la aplicación de leyes, formulación, expedición e implementación de ordenanzas y resoluciones municipales;
- b) Impulsar el desarrollo físico del Cantón, ejecutando obras y prestando servicios de calidad;
- c) Fortalecer la participación ciudadana y sus formas de expresión, para el funcionamiento de la democracia participativa;

- d) Elevar el espíritu de integración, el civismo y la confraternidad de los actores sociales y económicos para impulsar el compromiso ciudadano con el desarrollo del Cantón;
- e) Coordinar con otras entidades y organismos nacionales e internacionales, el desarrollo y mejoramiento de la salud, cultura y educación;
- f) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal;
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local, poniendo atención especial en la economía social y solidaria;
- i) Procurar la implementación de planes y programas de vivienda de interés social en el
- j) territorio cantonal;
- k) Gestionar la atención a grupos prioritarios, procurando su protección integral;
- l) Fortalecer la seguridad ciudadana y gestión de riesgos, con la participación de organismos relacionados con estos temas.

- **Funciones y Atribuciones**

- a) Formación de equipos de trabajo en las diferentes áreas de su gestión, con asignación adecuada de tareas y mantenerlos en funcionamiento, a efectos de ubicar en detalle los ILUSTRE MUNICIPIO DE LAGO AGRIO GACETA MUNICIPAL 205 compromisos y objetivos institucionales y lograr una óptima producción de servicios.
- b) Fomentar y establecer periódicamente mesas redondas, reuniones y otras formas de integración entre los responsables de las diferentes acciones de trabajo de su área, a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y correcciones que deban ser tomadas, e informar a las diferentes autoridades.
- c) Elaborar el plan anual de actividades del área, controlar su ejecución y evaluación.
- d) Evaluar permanentemente las actividades del área, así como aquellas determinadas al personal subalterno y garantizar a base de, procedimientos adecuados, el cumplimiento de objetivos con eficacia y oportunidad.

e) Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales. f) Participar con la oficina de recursos humanos, en el planeamiento de programas de capacitación.

Como parte de la Organización Interna Deberán Cumplir:

- Organizar, administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de productos agrícolas y otros al interior de la Empresa.
- Facilitar el abastecimiento de productos alimenticios agrícolas y otros de acuerdo a las circunstancias.
- Establecer un sistema de información sobre precios, ofertas y demanda de los productos agrícolas y los mercados.
- Administrar y operar y mantener los servicios de plataforma y bodegaje y otros y ofrecer facilidades de acceso, estacionamiento, carga, descarga y seguridad para las mercaderías y para quienes participan en el manejo como productores, transportadores, comerciantes y compradores.
- Orientar y atender a los productores y compradores en sus solicitudes, quejas y sugerencias.
- Ejecutar, contratar o concesionar los diferentes servicios que brinda la Empresa.
- Realizar estudios de facilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de funcionamientos que permitan cubrir los costos de operación y mantenimiento.
- Determinar y aplicar tarifas, derechos y contribuciones que hayan sido aprobadas por el Directorio con criterio de sostenibilidad.
- Imponer las sanciones establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos de servicios. Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de servicios.
- Contratar empréstitos internos y externos e identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones.
- Administrar los talentos humanos, y recursos tecnológicos, económicos y materiales.
- Capacitar a su personal administrativo y operativo, para que cumplan sus funciones con calidad y calidez, eficaz y eficiente, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Capacitar y tecnificar a los productores y comerciantes en aspectos sanitarios de mercado, tales como: salud ocupacional, medio ambiente, seguridad industrial

conocimiento de normas jurídicas, ordenanzas reglamentos y más regulaciones relacionadas con el sistema de comercialización.

- Desarrollar y mantener sistemas de información catastral y base de datos de los productores permanentes que desarrollan su actividad dentro de la EP- EMMPA.
- Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados en temas concernientes a su gestión.
- Revisar y actualizar su estructura orgánica de conformidad a los requerimientos institucionales.
- Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial.
- Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los productores, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la Empresa.

- **Ubicación Geográfica**

El Cantón Lago Agrio se encuentra ubicado en el centro de la provincia de Sucumbíos, la ciudad de Nueva Loja, es la cabecera cantonal y provincial.

LIMITES

NORTE: Con los límites internacionales con Colombia

SUR: con el cantón Shushufindi

ESTE: con los cantones Cuyabeno y Putumayo

OESTE: Con el cantón Cáscales.

Altitud: 300 m. s. n. m.

Clima: Tropical Húmedo.

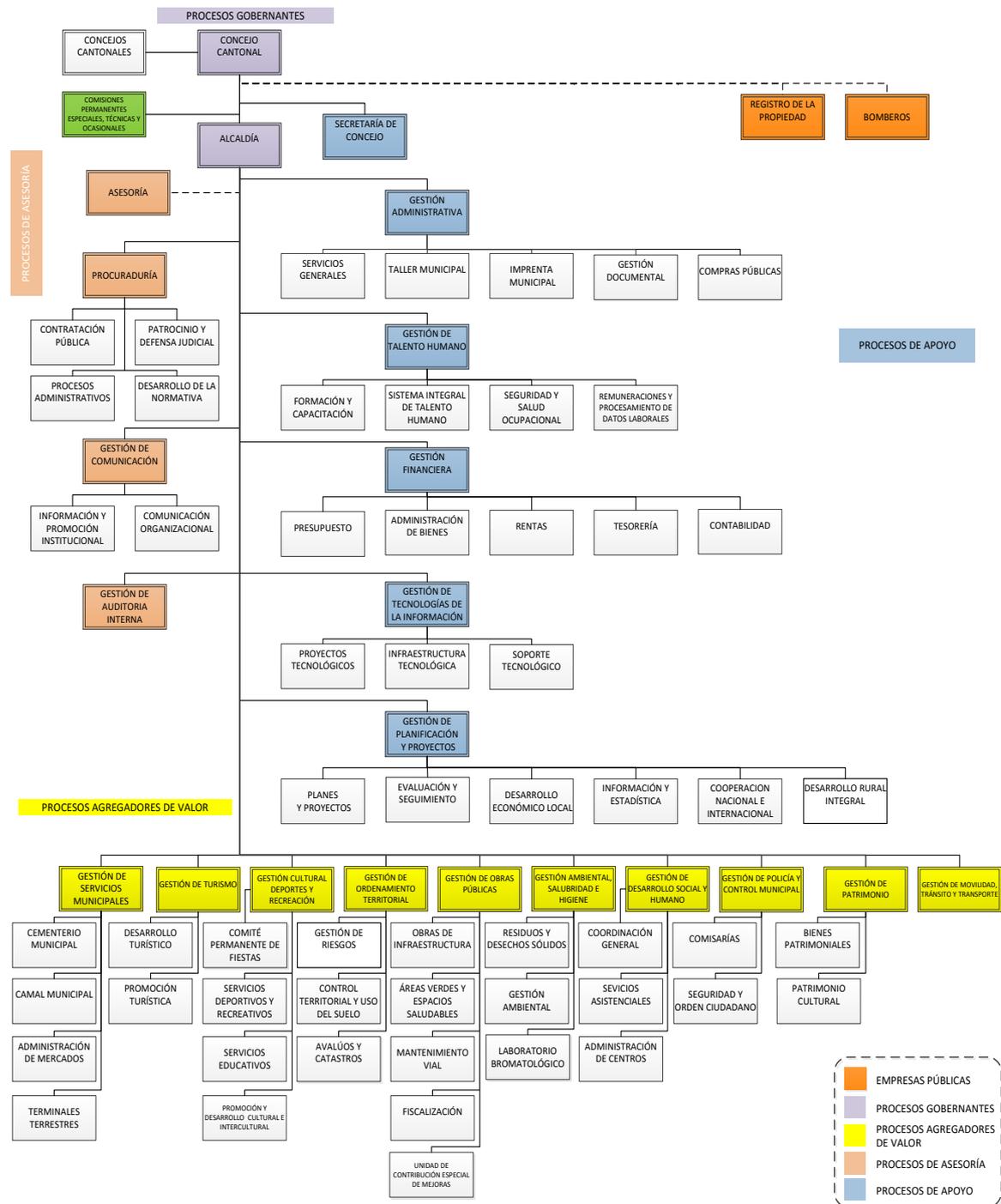
Población: 90,289 habitantes

Extensión: El cantón Lago Agrio, nació con una extensión territorial de 7.214,20 m²; en la actualidad la extensión es de 3.214,80 m², esto debido a la cantonización de Cuyabeno.

La ciudad de Nueva Loja y el cantón Lago Agrio, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por un Gobierno autónomo Descentralizado según lo estipulado en el COOTAD. La Municipalidad de Lago Agrio es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al Gobierno Central.

La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.

Gráfico 19: Estructura Funcional del GAD Municipal Lago Agrio

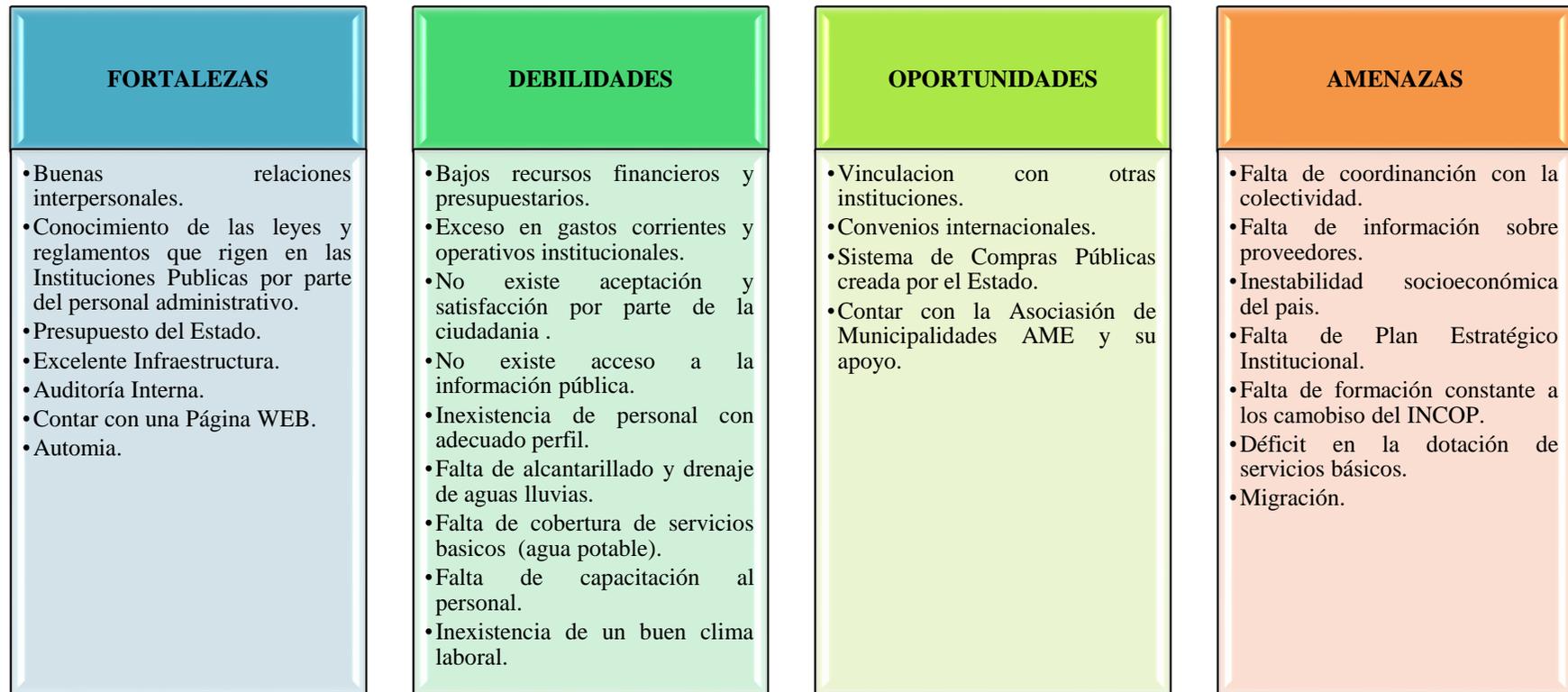


Fuente: GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

4.2.3. Análisis FODA

Gráfico 20: Análisis FODA GADMLA



Fuente: Encuestas al personal administrativo y usuarios del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

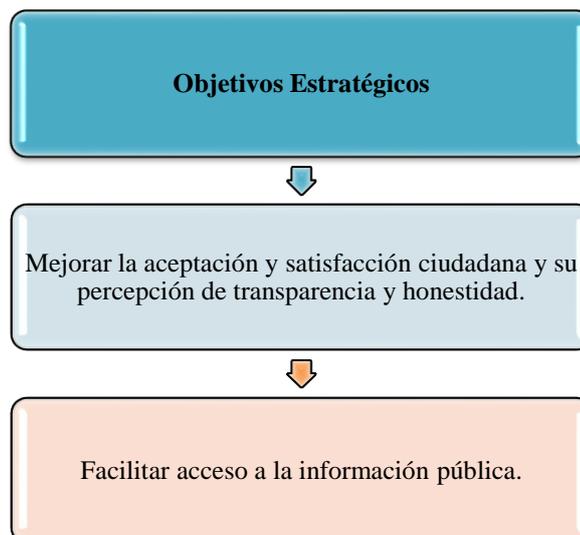
4.2.4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Gráfico 21: Perspectiva Financiera-Objetivos Estratégicos



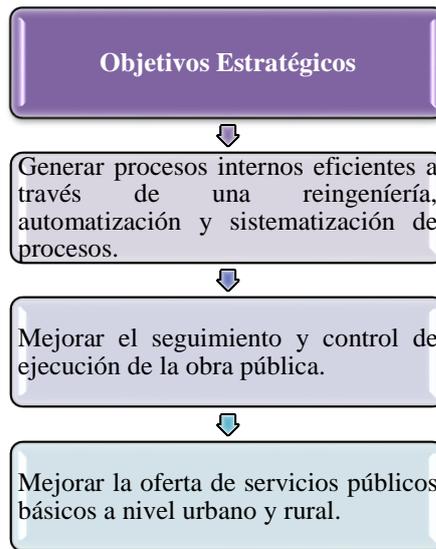
Fuente: Análisis FODA del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 22: Perspectiva del Clientes-Objetivos Estratégicos



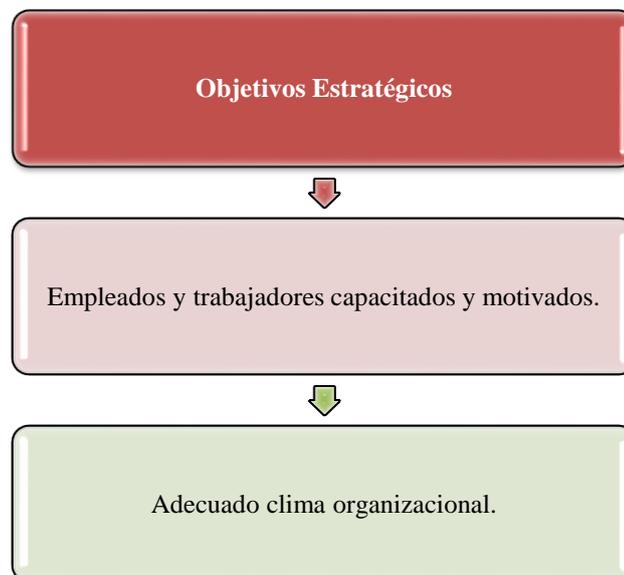
Fuente: Análisis FODA del GAD del Cantón Lago Agrio.
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Gráfico 23: Perspectiva Procesos Internos – Objetivos Estratégicos



Fuente: Análisis FODA del GAD del Cantón Lago Agrio
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

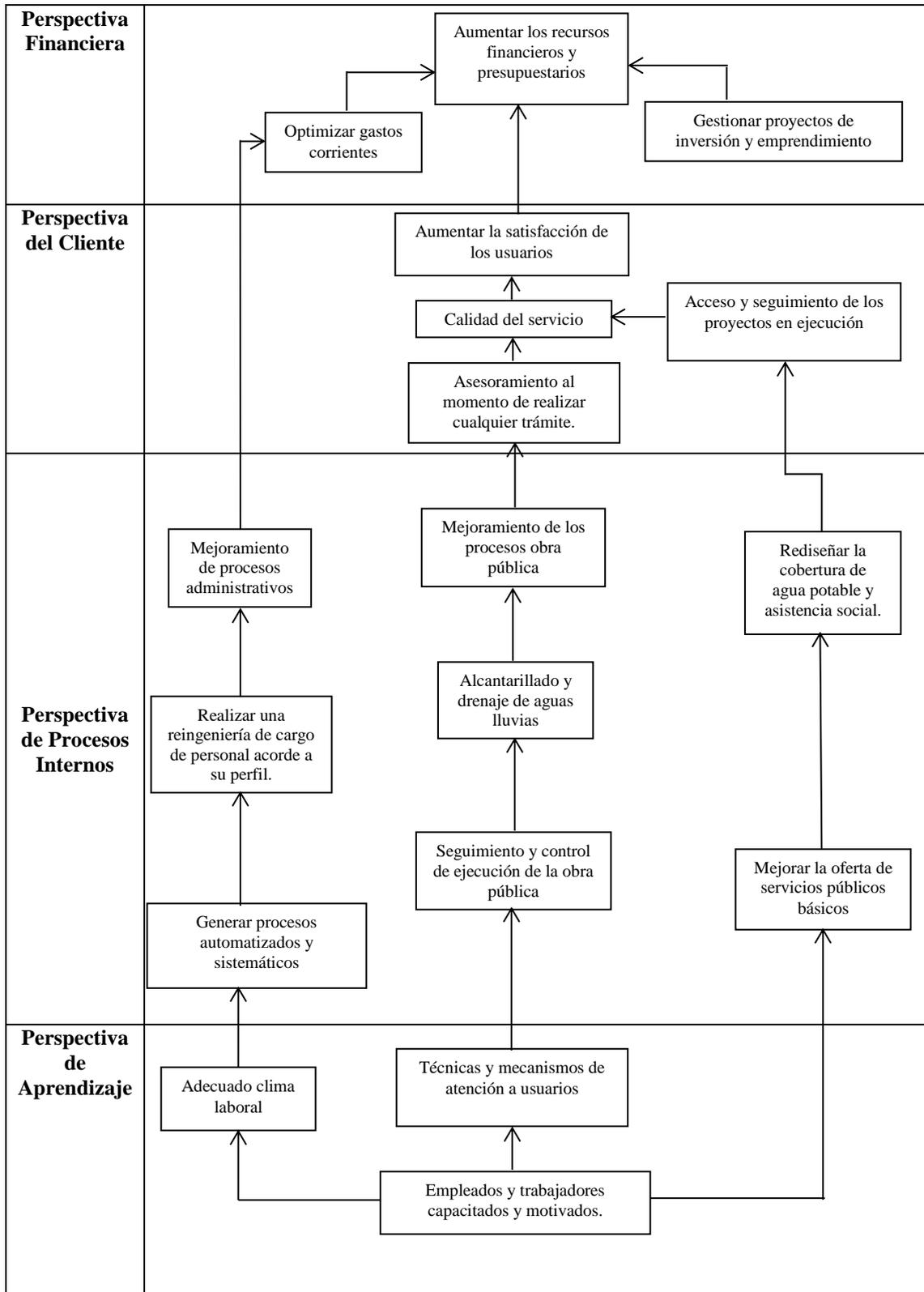
Gráfico 24: Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje-Objetivos Estratégicos



Fuente: Análisis FODA del GAD del Cantón Lago Agrio
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

4.2.5. Elaboración del Mapa Estratégico

Gráfico 25: Mapa Estratégico GAD MLA.



El objetivo principal de toda institución con ánimos de satisfacer las necesidades sociales de sus habitantes; hay que tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para poder llegar a cumplir el objetivo, comenzando desde la perspectiva del aprendizaje, ya que ésta proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres respectivas que son de procesos internos, del cliente y financiero.

La relación causa-efecto que tiene cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y de esta manera verificar que cada uno de los objetivos nos lleve a cumplir el objetivo general institucional.

4.2.6. Determinación de Indicadores

La determinación de indicadores permite evaluar la gestión institucional, estos indicadores se formulan en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como son: la perspectiva del crecimiento aprendizaje, de los procesos internos, la financiera, y la perspectiva ciudadana; en tal sentido y de conformidad a la misión y visión organizacional. En tal sentido se propone el siguiente modelo de gestión, que contempla indicadores en base a objetivos estratégicos con la finalidad de evaluar la gestión institucional.

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.

Cuadro 19: Indicadores - Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
Incrementar los recursos financieros y presupuestarios.	Financiamiento extrapresupuestario	Ingresos extrapresupuestarios / Total ingresos	Gestionar proyectos de inversión y de emprendimiento con instituciones internacionales para generar rentabilidad y crear fuentes de trabajo en la localidad.	Departamento Financiero
Optimizar gastos corrientes y operativos institucionales.	Índice de eficiencia operativa	Gastos Corrientes y operativos / Total de gastos	Reducir el nivel de gasto administrativo por el alto grado de personal administrativo.	Departamento Financiero

Fuente: Objetivo Estratégicos del GAD del Cantón Lago Agrio
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Cuadro 20: Indicadores - Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
Mejorar la aceptación y satisfacción ciudadana y su percepción de transparencia y honestidad.	Índice de satisfacción ciudadana y su percepción de transparencia y honestidad.	Satisfacción = (N° quejas recibidas/ Total de clientes) x 100. Encuesta de satisfacción del cliente = (N° total de encuestas de satisfacción a usuarios / N° total de encuestas planificadas dentro y fuera de la Institución) x 100. Nivel de Atención al cliente: (Total de socios atendidos/ Total de socios) x 100. Fidelidad del cliente = (N° usuarios frecuentes/ Total de usuarios) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a los usuarios sobre nuestros productos y servicios. - Asesorar a los usuarios de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier trámite. - Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo. 	Departamento de Talento Humano
Facilitar accesos a la información pública	Retraso y/o cumplimiento en la información pública.	Información emitida/ Información recibida	<ul style="list-style-type: none"> - La ciudadanía tenga conocimiento de los gastos, inversiones, ingresos económicos y financieros del GAD Municipal. 	Departamento de Talento Humano

Fuente: Objetivo Estratégicos del GAD del Cantón Lago Agrio
Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Cuadro 21: Indicadores – Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
Generar procesos internos eficientes a través de una reingeniería, automatización y sistematización de procesos.	Índice de sistematización de procesos y reportes	Procesos sistematizados / Procesos programados	- Realizar una reingeniería de cargos de personal acorde a su perfil profesional.	Departamento de Talento Humano
Mejorar el seguimiento y control de ejecución de la obra pública.	Indicador de seguimiento y control de obra pública.	Proyectos de obra pública ejecutado / Proyectos de obra pública planificadas.	- Crear un proyecto de Alcantarillado y drenaje de aguas lluvias.	Departamento de Obras Públicas
Mejorar la oferta de servicios públicos básicos a nivel urbano y rural.	Índice de cumplimiento de obras contratadas.	Servicios públicos básicos ejecutados / Servicios públicos básicos planificados.	- Rediseñar la cobertura de servicios básicos (agua potable) y asistencia social para todo el territorio urbano y rural del cantón.	Departamento de Obras Públicas

Fuente: Objetivo Estratégicos del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

Cuadro 22: Indicadores - Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
Empleados y trabajadores capacitados y motivados.	Índice de evaluación de personal	Total de personal capacitado / Total de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones. - Socialización de técnicas y mecanismos de atención al cliente. - Taller de innovación, liderazgo social y desarrollo territorial. 	Departamento de Talento Humano.
Adecuado clima organizacional	Porcentaje de inversión en infraestructura, equipo y tecnología.	Inversión en infraestructura, equipo y tecnología / Total de gastos de personal.	<ul style="list-style-type: none"> - La administración debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia. 	Departamento Adquisiciones

Fuente: Objetivo Estratégicos del GAD del Cantón Lago Agrio.

Elaborado por: Claudia Ivonne Calderón Quinche.

4.2.7. CAPACITACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

4.2.7.1. Elección del Equipo Guía

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton lo primero que se debe hacer es: medir, “La medición es el primer paso para el control y la mejora, si no se puede medir algo, no se puede entenderlo, si no se entiende, no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Por esta razón las personas indicadas y por los conocimientos que poseen sobre el tema de investigación lo realizara el Ing. José Vargas Reinoso – DIRECTOR FINANCIERO DEL GAD Municipal del cantón Lago Agrio, quien posee las siguientes competencias: profesión; años de trabajo en la institución; conocimientos sobre el Cuadro de Mando Integral y otros, y la Ing. Claudia Calderón Quinche – estudiante que propone el Diseño del Cuadro de Mando Integral.

4.2.7.2. Adiestramiento del Equipo Guía

El equipo guía necesita ser capacitado sobre el tema de Cuadro de Mando Integral, por esta razón las dos personas que se encargaran de analizar el CMI, se capacitaron del 21 al 25 de Junio del presente año, curso que fue realizado en la Contraloría General del Estado con el tema CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN, el objetivo de este curso fue definir la metodología del cuadro de mando integral para el diseño, implantación y aplicación de los correspondientes indicadores de gestión.

4.2.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CMI

4.2.8.1. Conclusiones

Perspectiva Financiera

- No se optimiza los recursos económicos y financieros, así como también existe un incremento en la gestión financiera.

Perspectiva Del Cliente

- De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que la ciudadanía no se encuentra satisfecha con los servicios entregados por el GAD.

Perspectiva de Procesos Internos

- Existe un incremento del desarrollo socio ambiental.
- Incremento de Gestión de procesos.

Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

- El GAD tiene un bajo grado de capacitación a su personal administrativo, operativo.
- No existe una buena comunicación ni ambiente de trabajo adecuado.

4.2.8.2. Recomendaciones

Perspectiva Financiera

- Reducir el nivel de gasto administrativo por el alto grado de personal administrativo.
- Gestionar proyectos de inversión y de emprendimiento para generar rentabilidad y crear fuentes de trabajo en la localidad.

Perspectiva de Clientes

- Informar a los usuarios sobre nuestros productos y servicios.
- Asesorar a los usuarios de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier trámite.
- Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo.

Perspectiva de Procesos Internos

- Rediseñar la cobertura de servicios básicos (agua potable) y asistencia social para todo el territorio urbano y rural del cantón.
- Realizar una reingeniería de cargos de personal acorde a su perfil profesional.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Recomendamos elaborar un programa de capacitación con el fin de motivar a todo el personal con el fin de ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones.

- Socialización de técnicas y mecanismos de atención al cliente.
- Taller de innovación, liderazgo social y desarrollo territorial.

CONCLUSIONES

Existe una insatisfacción de parte de los usuarios del GAD Municipal del cantón Lago Agrio debido a la mala atención por parte de los funcionarios.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lago Agrio no cuenta con estrategias de mejora, ni con indicadores de gestión que le permita medir la eficiencia, eficacia, economía de las actividades que realizan cada uno de los funcionarios y de esta manera tomar decisiones rápidas para cumplir con el Plan Operativo Anual.

El 70% de la ciudadanía no cuenta con los servicios básicos como es el agua potable y alcantarillado, sintiendo una inconformidad por parte de los habitantes.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lago Agrio no cumple con los programas de capacitación establecidos en el POA, lo cual ha conllevado a la falta de un buen desempeño de los funcionarios.

RECOMENDACIONES

El departamento de Talento humano debe dar seguimiento de las actividades que realiza cada funcionario, los mismos que deberán enfocarse en:

- Informar a los usuarios sobre nuestros productos y servicios del GADMLA.
- Asesorar a los usuarios de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier trámite.
- Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo.

Implementar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que permita a la institución:

- Poner el marcha los indicadores de gestión propuestos para medir el grado de eficiencia y eficacia de las actividades que cada funcionarios realiza.
- Reducir el nivel de gasto administrativo por el alto grado de personal administrativo.
- Gestionar proyectos de inversión y de emprendimiento para generar rentabilidad y crear fuentes de trabajo en la localidad.
- Realizar una reingeniería de cargos de personal acorde a su perfil profesional.

Rediseñar la cobertura de servicios básicos (agua potable) y asistencia social para todo el territorio urbano y rural del cantón.

Recomendamos elaborar un programa de capacitación con el fin de motivar a todo el personal con el fin de ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones, socialización de técnicas y mecanismos de atención al cliente, realizar talleres de innovación, liderazgo social y desarrollo territorial.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, (1997). *Principios de Contabilidad de Gestión*, Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración de Proyectos*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Don Hellriegel J, Slocum Jr. (2000) *Comportamiento Organizacional (10a ed.)*. Bogotá: Editora Thomson.
- Rampersad H (2003) *Cuadro de mando integra, personal y corporativo (3ª ed.)* Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. (2ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. (3ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- López, A, (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. [en línea] <www.tablero-de-comando.com> [10.05.2004].
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. (4ª ed.). Quito: Abya Yala.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pacheco, et al (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- PEA - Procurement Executives' Association (1999): "Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology". [en línea] <<http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm>> [10.05.2004]
- Prieto J, (2012) *Gestión estrategia organizacional (4ª ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas

- Pérez, J.A. (2010). **Gestión por Procesos**. Madrid: Esic.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta – Funcionarios GADMLA



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



Encuesta dirigida hacia:	Personal Administrativo del GAD Municipal del cantón Lago Agrio.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el GADMLA.

1. **¿Sabe usted que es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?**

SI
NO

2. **¿Usted cree que al no contar con una herramienta de control de gestión conlleva a no cumplir los objetivos institucionales?**

SI
NO

3. **¿Conoce usted los objetivos establecidos en el GADM de Lago Agrio?**

SI
NO

4. **¿Cómo usted califica al diseño de un Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para poder mejorar la gestión y poder tomar decisiones adecuadas?**

IMPORTANTE
MUY IMPORTANTE
NO ES IMPORTANTE

5. **¿Cómo considera usted la comunicación en el GADM de Lago Agrio?**

BUENA
MUY BUENA
REGULAR
MALA

6. **¿En GAD Municipal de Lago Agrio., existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?**

SI
NO

7. ¿Los programas de capacitación existentes en el POA son ejecutados?

SI
NO

8. ¿Maneja usted indicadores de gestión para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

SI
NO

9. ¿Cada área administrativa ha desarrollado estrategias de mejora?

10. ¿Conoce usted la planificación estratégica del GAD Municipal del cantón Lago Agrio?

SI
NO

11. ¿Cómo calificaría el clima laboral del GADMLA?

EXCELENTE
BUENO
MALO

12. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y un sistema integrado de competencias profesionales?

SI
NO

Anexo 2: Encuestas – Usuarios del GADMLA



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



Encuesta dirigida hacia:	Usuarios del GAD Municipal del cantón Lago Agrio.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el GADMLA.

1. ¿Cómo considera usted la atención que brindan en el GADMLA?

EXCELENTE
BUENO
MALO

2. ¿En el barrio donde usted reside cuenta con el servicio de agua potable y alcantarillado?

SI
NO

3. ¿Tiene usted acceso a la información pública del GADMLA?

SI
NO

4. ¿El GADMLA cuenta con una página web, donde publica las actividades realizadas?

SI
NO

Anexo 3: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Lago Agrio.



Anexo 4: Asamblea General GAD Municipal Lago Agrio



Anexo 5: Cuerpo de Concejales del GAD Municipal de Lago Agrio

