



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención de título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTORA:

ANABEL JAZMINA CALUÑA BALSECA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Anabel Jazmina Caluña Balseca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenín Gaibor

DIRECTOR

Eco. María Francisca Cazorla Logroño

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Anabel Jazmina Caluña Balseca, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de febrero de 2017

Anabel Jazmina Caluña Balseca

C.C. 180432338-2

DEDICATORIA

Cuando llegamos a la meta que un día nos trazamos sentimos tanta emoción y satisfacción del trabajo realizado; por esta razón dedico el esfuerzo aplicado para la realización de este trabajo a todas aquellas personas que me apoyaron de una u otra forma cuando lo necesitaba, en primer lugar a mi Dios, guía incondicional en toda mi vida, en especial a mis padres a mi pequeño hijo por todo su comprensión, esfuerzo y dedicación, a mis profesores que fueron mis guías laborales que en verdad son un ejemplo a seguir, a mi apoyo incondicional durante toda mi vida universitaria a ti amor de mi vida y a mis eternos amigos que siempre han estado a mi lado siendo parte de mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Cuando los ideales están por cristalizarse, el grito del triunfo salta a mi garganta y mi corazón reboza de alegría, nace el afán de hacer un justo homenaje de agradecimiento en primer lugar a Dios por la vida y la sabiduría que me ha regalado, la gratitud profunda a mis padres por su incondicional apoyo y a todos mis maestros que han compartido conmigo sus valiosos conocimientos. De forma especial agradezco la paciencia y la dedicación al Ing. Lenín Gaibor como director y la Eco. María Francisca Cazorla como miembro de la Tesis, también al GAD Municipal de Mocha y a todos los funcionarios quienes me facilitaron con toda la información para el desarrollo del presente trabajo, mi agradecimiento profundo a todas mis amigos que me han apoyado en todo el trayecto de mi formación profesional, personas que fueron motivo esencial para llegar a la meta.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	x
Índice de Tablas	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Summary.....	xiii
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	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.2.1 Justificación Teórica	6
1.2.2 Justificación Metodológica	6
1.2.3 Justificación Académica	6
1.2.4 Justificación Práctica	7
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Qué es un GAD cantonal	10
2.2.2 Fines de los GAD´s.....	10
2.2.3 Balanced Scorecard.....	11

2.2.3.1	Historia del Balanced Scorecard.....	11
2.2.3.2	Concepto de Balanced Scorecard	14
2.2.3.3	El Balanced Scorecard como Sistema de Gestión	15
2.2.3.4	Balanced Scorecard como Modelo de Gestión	19
2.2.3.5	Aplicación del BSC en el modelo de Gestión.....	20
2.2.3.6	Modelo de Control y Seguimiento.....	20
2.2.3.7	Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación	20
2.2.3.8	Importancia de un Balanced Scorecard	20
2.2.3.9	Beneficios del BSC	21
2.2.3.10	Elementos del Balanced Scorecard.....	24
2.2.4	Sistema de Indicadores de Gestión	27
2.2.5	Principios de la Gestión Basado en el Balanced Score Card	27
2.2.6	Indicadores de Gestión.....	31
2.2.7	Mapas Estratégicos	32
2.2.8	Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	32
2.2.9	Indicadores Estratégicos	33
2.2.10	La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia.....	34
2.2.11	Las Relaciones Causa – Efecto	34
2.2.12	Los inductores de actuación.....	34
2.2.13	La Vinculación con las Finanzas	35
2.3	IDEA A DEFENDER	35
2.3.1	Idea General.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.2.1	Investigación de campo	37
3.2.2	Investigación Bibliográfica Documental	38
3.2.3	Investigación Descriptiva	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3.1	Población	39
3.3.2	Muestra	40
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.4.1	Métodos de Investigación	41
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	42

3.4.2	Instrumentos de Investigación	43
3.5	RESULTADOS	44
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	TÍTULO	55
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
4.2.1	Antecedentes del GAD – Mocha	55
4.2.2	Estudio de la Organización	57
4.2.3	Direccionamiento Estratégico.....	58
4.2.3.1	Misión	58
4.2.3.2	Visión.....	59
4.2.3.3	Valores institucionales.....	59
4.2.3.4	Funciones del GAD – Mocha	60
4.2.3.5	Organigrama Estructural del GAD – Mocha	62
4.2.4	Diagnostico Situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha.....	63
4.2.4.1	Análisis Externo.....	64
4.2.4.2	Análisis Interno.....	70
4.2.4.3	Matriz FODA	70
4.2.5	Análisis de la Misión, Visión y Estrategia Empresarial	72
4.2.5.1	Análisis de la Misión Institucional	73
4.2.5.2	Análisis de la visión institucional	74
4.2.5.3	Temas Estratégicos	74
4.2.6	Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas.....	77
4.2.6.1	Perspectiva de Ciudadanía y Usuarios.....	78
4.2.6.2	Perspectiva de procesos internos	79
4.2.6.3	Perspectiva Financiera	80
4.2.6.4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	82
4.2.7	Mapa Estratégico	83
4.2.8	Establecimiento de los Indicadores.....	84
4.2.8.1	Matriz de indicadores de la perspectiva ciudadanía y usuarios	85
4.2.8.2	Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	87
4.2.8.3	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera	88
4.2.8.4	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	89

4.2.9	Cuadro de Mando Integral del GAD – Mocha	90
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Personal del GAD	39
Cuadro 2: Población GAD de Mocha	40
Cuadro 3: Pregunta 1	44
Cuadro 4: Pregunta 2	45
Cuadro 5: Pregunta 3	46
Cuadro 6: Pregunta 4	47
Cuadro 7: Pregunta 5	48
Cuadro 8: Pregunta 6	49
Cuadro 9: Pregunta 7	50
Cuadro 10: Pregunta 8	51
Cuadro 11: Pregunta 9	52
Cuadro 12: Pregunta 10	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	19
Gráfico 2: Elementos del BSC.....	24
Gráfico 3: Principios de la Gestión basado en el BSC	28
Gráfico 4: Pregunta 1	44
Gráfico 5: Pregunta 2	45
Gráfico 6: Pregunta 3	46
Gráfico 7: Pregunta 4	47
Gráfico 8: Pregunta 5	48
Gráfico 9: Pregunta 6	49
Gráfico 10: Pregunta 7	50
Gráfico 11: Pregunta 8	51
Gráfico 12: Pregunta 9	52
Gráfico 13: Pregunta 10.....	53
Gráfico 14: Organigrama Estructural GAD – Mocha.....	62
Gráfico 15: Stakeholders del GAD – Mocha.....	63
Gráfico 16: Analfabetismo en el Cantón Mocha	66

Gráfico 17: Mapa Estratégico	84
Gráfico 18: Matriz de Indicadores de la Perspectiva Ciudadanía y Usuarios.....	86
Gráfico 19: Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	87
Gráfico 20: Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera.	88
Gráfico 21: Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	89
Gráfico 22: Cuadro de Mando Integral Primera Perspectiva.....	90
Gráfico 23: Cuadro de Mando Integral Segunda Perspectiva.....	91
Gráfico 24: Cuadro de Mando Integral Tercera Perspectiva	92
Gráfico 25: Cuadro de Mando Integral Cuarta Perspectiva.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cobertura del Programa de Protección Social en Mocha	67
Tabla 2: Porcentaje de Pobreza según NBI (necesidades básicas insatisfechas) en Mocha.....	68
Tabla 3: Matriz FODA del Cantón Mocha	70
Tabla 4: Determinación de la Misión del GAD – Mocha.....	73
Tabla 5: Determinación de la Visión del GAD – Mocha	74
Tabla 6: Temas Estratégicos para la Gestión del GAD – Mocha	75
Tabla 7: Matriz de los Objetivos de la Perspectiva Ciudadanía y Usuarios	78
Tabla 8: Matriz de Objetivos de la Perspectiva Procesos Internos.....	79
Tabla 9: Matriz de los Objetivos de la Perspectiva Financiera.....	81
Tabla 10: Matriz de Objetivos de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	82

RESUMEN

El Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocha, de la Provincia de Tungurahua, que fue elaborado con el propósito de mejorar los procesos de gestión, para el cumplimiento de objetivos institucionales. Se aplicaron instrumentos de evaluación y una guía de entrevista. Con los resultados de la investigación se elaboró el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que incluye el análisis externo, donde se realiza un resumen sobre los factores político, económico, social y tecnológico, que de una u otra manera afectan a la institución, así también se realizó un análisis interno que partió de la elaboración de la matriz FODA, y matrices de evaluación de los factores internos y externos. También se establecieron matrices de indicadores de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; finalmente se elaboró el cuadro de mando integral, detallando los objetivos estratégicos, indicadores, acciones, plazo de cumplimiento, responsables y los resultados esperados. Este modelo de gestión es de vital importancia para medir el cumplimiento de las metas trazadas, además proporciona información para todos los niveles de la institución, facilitando así a las autoridades de la municipalidad la toma de decisiones y el éxito financiero a largo plazo, y de esta manera conseguir el anhelado buen vivir de la población de Mocha.

Palabras Claves: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, INDICADORES DE GESTIÓN, MODELO DE GESTIÓN.

ABSTRACT

The Management Model base on the Integral Leadership Balanced for the Gobierno Autónomo Descentralizado of Mocha village, Tungurahua province which was developed with the purpose of improving the management processes to fulfill the institucional objectives. Evaluation instruments and an interview guide were applied. With the research results the Management Model was elaborated based on the Integral Leadership Balanced. This includes the external analysis which summarizes the political, economic, social, and technological factors which affect in a way or another the institution operation. An internal analysis was also developed from the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) matrix and the internal and external factors evaluation. Perspectives indicators matrixes were also established on: finances, customers, internal processes, and learning. Finally, the integral Leadership Balanced was made by detailing the strategic objetives, indicators, actions, achievement deadline, responsable, and expected results. This management model is of vital importance to measure the proposed goals achievement and it also provides information for all the levels of the institutions, this facilitate the municipality authorities to take decisions and reach the financial success in a long term and accomplish the desired good living for Mocha population.

Key Words: INTEGRAL LEADERSHIP BALANCE, MANAGEMENT INDICATORS, MANAGEMENT MODEL

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo primordial diseñar un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocha, de la Provincia de Tungurahua, el cual consta de cuatro capítulos detallados a continuación:

El primer capítulo tiene como objetivo determinar la situación actual del GAD Municipal del Cantón Mocha, sus sistemas de gestión, sus procesos, infraestructura, etc., a fin de analizar los factores, tanto internos como externos, necesarios para la toma de decisiones de sus autoridades, haciendo hincapié en los aspectos financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento de la institución, imprescindibles para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se incluye el marco teórico, en el mismo que se destaca las definiciones sobre el cuadro de mando integral y sus elementos, enunciados que sirvieron de sustento para la elaboración del sistema de gestión, valiéndonos para el efecto de cuanto material bibliográfico existe.

El capítulo III, contiene el tipo de metodología empleada en el desarrollo de este trabajo de titulación, que partió de un enfoque mixto, el mismo que se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, donde el primero de ellos nos permite comprobar la idea a defender, ya que se enfocó en recoger y analizar datos cuantitativos del municipio del Cantón; y, las variables cualitativas se concentraron en determinar características del ente municipal a fin de adaptarlo al Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral.

En el Capítulo IV, se propone el uso y aplicación de los fundamentos básicos del sistema de gestión; y se muestra el procedimiento de la elaboración del cuadro de mando integral del Cantón Mocha, el cual se encuentra adaptado a las necesidades de la misma, tomando en consideración los lineamientos para su ejecución, además se presentan conclusiones y recomendaciones que es el aporte para el GAD Municipal del Cantón Mocha.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la Ley, el Tribunal Supremo Electoral llama a elecciones del flamante Cantón Mocha el 13 de Mayo de 1986, en donde son elegidos como Concejales los Señores: Señora Yolanda Beltrán, Señor Oscar Cerda, Lic. Mario Molina, Señor Guillermo Ortiz, Señor Gustavo Padilla, Lic. Efraín Paucar y Señor Orlando Pérez.

La primera sesión inaugural se realizó el 8 de noviembre de 1986, en donde se elige a su primer Presidente del Concejo, al Señor Orlando Pérez, y como Vice – Presidente al señor Guillermo Ortiz.

Los cargos con que se inició la municipalidad son, Asesor Jurídico, Secretaría, Jefe Financiero, Tesorero, Jefe de Obras Públicas, Jefe de Avalúos y Catastros, Comisario Municipal, Policía Municipal, trabajadores de Obras Públicas y Conserje.

El 23 de Septiembre de 1.987 el Concejo Cantonal autoriza firmar un convenio para la creación de dos Bibliotecas que funcionarán en el centro Cantonal y en Yanahurco.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha trabaja por el bienestar de la comunidad dotando de los servicios básicos, infraestructura y promoción del desarrollo económico local a fin de alcanzar un nivel óptimo de vida de la población rural y urbana; de acuerdo a las competencias establecidas en la constitución; actuando con transparencia y gestión participativa de alcaldes, concejales, funcionarios y Comunidad.

Luego de haber realizado un breve diagnóstico al GAD Municipal del Cantón Mocha, se ha logrado determinar una serie de problemas que están caracterizando su diaria actividad institucional, siendo éstos los siguientes:

Elevada cartera vencida en títulos de créditos y tasas, debido a que no se da seguimiento a los rubros, afectando a los recursos financieros obtenidos por autogestión para la ejecución de obras en su comunidad, así mismo se ve afectada su planificación anual (POA) ya que se presentan diferencias razonables entre lo planificado y lo ejecutado.

Las obras que se ejecutan en la circunscripción cantonal no corresponden a acciones previamente planificadas, sino más bien a la improvisación del momento, sin tomar en cuenta aspectos: financieros, técnicos y sociales, que le son inherentes a cada obra, lo que ocasiona el malestar ciudadano, desvió de recursos de otros proyectos y el retraso de obras ya planificadas anteriormente.

Ausencia de un registro de proveedores calificados para el suministro de toda clase de: Insumos, Materiales, Servicios, Bienes, Maquinaria y Equipos, necesarios para llevar adelante los diferentes proyectos y obras comunitarias, lo que genera un retraso en los distintos procesos de adquisición y por ende desperdicio de recursos públicos por parte de la institución.

Los servidores encargados de los diferentes procesos no realizan una planificación adecuada para el cumplimiento de los programas, proyectos y obras, lo que conlleva a que no existan procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Por otro lado, el GAD del Cantón Mocha no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir en términos cuantitativos el logro de los objetivos institucionales y por ende la consecución de la misión y visión, limitando el control de la gestión del GAD Municipal de Mocha, y si no se puede controlar no se podrá dirigir y por ende no se podrá mejorar los procesos administrativos de la entidad.

Finalmente, la inexistencia de una herramienta de gestión hace que los recursos no sean aprovechados eficientemente ocasionando malestar e insatisfacción por parte de los ciudadanos en pro de su bienestar, ya que existe falta de comunicación e información sobre los objetivos y metas trazadas en su gestión.

En este escenario, surge como una alternativa de gestión el uso y aplicación del Balanced Scorecard, considerada una herramienta revolucionaria que permite movilizar a las servidoras y servidores hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar

las habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo nos estamos acoplando a nuestra estrategia a mediano y a largo plazo. Para enfocar esa fotografía, previamente es necesario concretar nuestra visión institucional en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa o entidad, sino de los problemas a los que se enfrenta.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su raíz en la falta de un modelo de gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), lo que impide que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocha, Provincia de Tungurahua, disponga de una herramienta que permita mejorar los procesos tanto internos como externos.

Por lo anterior, era urgente y de vital importancia que se emprendiera con la presente investigación a fin de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha al contar con el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral le permita mejorar: los procesos, el desempeño de las servidoras y servidores; y, el entorno institucional.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permitirá mejorar los procesos, el desempeño de las servidoras y servidores públicos y el entorno institucional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua.

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Mocha.

Calles: Av. Alonso Ruiz 1-40 y Av. El Rey

Sus límites son:

Al Norte. La unión de las carreteras Yanahurco con la panamericana, cerca de Santa Lucia bajo, coordenadas geográficas 78° 38' 48" de longitud occidental y a 1°21'14" de latitud sur.

Al Sur: Río Mocha a 3600m.s.n.m con la loma chilla bullo chico, al sur la cocha Rumípamba, a 78° 43' 03" de longitud occidental y a 1°28'03" de latitud sur.

Al Este: El río Mocha se une con la quebrada Hualcanga, con las siguientes coordenadas geográficas 78° 36' 30" de longitud occidental y a 1°23'13" de latitud sur.

Al Oeste: El nevado Carihuayrazo (5020 m.s.n.m), coordenadas geográficas 78° 45' 00" de longitud occidental y a 1°23'13" de latitud sur.

Población: 6.371 habitantes

Clima: El territorio del cantón va desde los 2500 hasta los 4965 m.s.n.m., esto es una de las razones para que el cantón tenga características climáticas distintas, en la zona más alta, encontramos a los páramos con temperaturas por debajo de los 10° C. con pronunciadas variaciones climáticas durante el día.

Altitud: Mocha se encuentra ubicada a 3.280 m.s.n.m.

Superficie: 82.3km².

División Política:

Su cabecera es Mocha; cuenta con dos parroquias:

La Matriz.

Pinguili Santo Domingo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la perspectiva teórica, ya que se aprovechó cuanto material bibliográfico y de consulta existió sobre el tema de Modelos de Gestión, y muy particularmente sobre el Cuadro de Mando Integral, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos del GAD Municipal del Cantón Mocha, de tal forma que se pudo estructurar su propio modelo de gestión con base en esta herramienta administrativa, que ayudará a solucionar la serie de problemas existentes.

1.2.2 Justificación Metodológica

El presente trabajo investigativo se justificó su emprendimiento desde la perspectiva metodológica, ya que se procuró aprovechar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes lo que nos permitió recabar información: veraz, oportuna, confiable, consistente y pertinente, que sirvió como plataforma para el diseño del Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades y requerimientos del GAD Municipal del Cantón Mocha.

1.2.3 Justificación Académica

Desde la parte académica el presente estudio se justificó su emprendimiento, ya que permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, en el diseño de un Modelo de Gestión con base en el Balanced Scorecard para

el GAD municipal de Mocha; simultáneamente fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del diseño de este modelo; y así poder contribuir con una herramienta de gestión para sus autoridades; y, sin dejar de ser menos importante, cumplí con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

1.2.4 Justificación Práctica

Desde la parte práctica el presente estudio se justificó su realización, ya que se pudo diseñar un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral para el Gobierno Municipal del Cantón Mocha que incluyó: métodos, procesos, e indicadores de control administrativo y financiero, de tal forma que permita establecer objetivos de largo plazo y alinear las iniciativas estratégicas del GAD Cantonal para su consecución en aras del bienestar y beneficio de la población mochana.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión con base en el Cuadro Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua, con el fin de mejorar los procesos administrativos y financieros.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Estructurar el marco teórico con respecto al Balanced Scorecard (BSC) por medio de la revisión de distintos materiales bibliográficos para sustentar científicamente la investigación.
- ✓ Determinar el marco metodológico y las técnicas e instrumentos de investigación para el desarrollo y la comprobación del objeto de estudio.
- ✓ Elaborar el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral con base en las cuatro perspectivas estratégicas de la entidad que son: perspectiva financiera, procesos internos, clientes; y, de aprendizaje – crecimiento.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Mocha se deriva de la palabra Mochica “Mochoe” cuyo significado es adoratorio, se cree que este nombre se debe al Monasterio de las Vírgenes del Sol que existió en la cima del cerro Puñalica, al llegar los Incas a esta zona del país decidieron kichuizar el nombre haciendo referencia a la palabra Mucha que dentro del idioma Kichua significa beso, con el pasar del tiempo y con la mezcla entre el español y el kichua se nombró a esta tierra como Mocha.

La población de Mocha desde sus inicios fue habitada por los Panzaleos, quienes adoraban a los nevados: Chimborazo, Tungurahua y Carihuairazo. Ante la invasión de los Incas a territorio ecuatoriano, el pueblo Panzaleo asentado en Mocha mostró gran resistencia en varias ocasiones, pero en 1486, es que los incas logran afianzarse en el territorio de Mocha, más que por la lucha, por el matrimonio que contrajo Huayna Cápac con una de las hijas de Punina, quien fuera Cacique de los Mochas.

Mocha, al ser el paso estratégico entre el norte y sur del Reino de Quito se convierte en un Tambo Real, en Fortaleza y en un lugar de adoración del Sol hasta la época de la conquista en 1534, cuando se convierte en un lugar de paso de encomiendas y sus territorios pasan a manos de españoles; pero no es hasta 1586, que Don Alfonso Ruiz, funda definitivamente Mocha. Al momento en que Riobamba es ascendida a la categoría de Villa, toma el nombre de Villa de Villar Don Pardo, Mocha ingresa a formar parte de su territorio y es nuevamente el paso obligado para comunicar a Quito con el corregimiento de Riobamba.

Mocha por su ubicación geográfica, en una zona montañosa con volcanes activos en territorio de la sierra central del Ecuador, tuvo varios cataclismos que afectaron seriamente sus poblados, es así que la población de Mocha, fue afectada en varias ocasiones siendo los sismos más destructores de los años 1797, 1949 y 1968. De todos

estos movimientos telúricos los mochanos supieron levantarse y volver a reconstruir de entre los escombros a su amada ciudad.

De acuerdo a la Ley el Tribunal Supremo Electoral, llama a elecciones del flamante Cantón Mocha el 13 de Mayo de 1986, en donde son elegidos como Concejales los Señores: Señora Yolanda Beltrán, Señor Oscar Cerda, Lic. Mario Molina, señor Guillermo Ortiz, Señor Gustavo Padilla, Lic. Efraín Paucar y Señor Orlando Pérez.

La primera sesión inaugural se realizó el 8 de noviembre de 1986, en donde se elige a su primer Presidente del Concejo al señor Orlando Pérez y como Vice – Presidente el señor Guillermo Ortiz.

Los cargos con que se inició la municipalidad son, Asesor Jurídico, Secretaría, Jefe Financiero, Tesorero, Jefe de Obras Públicas, Jefe de Avalúos y Catastros, Comisario Municipal, Policía Municipal, trabajadores de Obras Públicas y Conserje.

El 23 de Septiembre de 1.987 el Concejo Cantonal autoriza firmar un convenio para la creación de dos Bibliotecas que funcionan en el centro Cantonal y en Yanahurco.

La I. Municipalidad de Mocha tiene como principales fines los siguientes según el Art. II Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM):

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural, dentro de su jurisdicción

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Qué es un GAD cantonal

Según Actívate (2014), un GAD es:

El nivel de gobierno que se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de: Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización; y, Ejecutiva. (pág. 1)

2.2.2 Fines de los GAD's

De acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en su Art. 2, establece como principales fines de los GAD's, los siguientes:

- a) Desarrollo equitativo y solidario.
- b) Plena vigencia y el efectivo goce de los derechos.
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad.
- d) Recuperación y conservación de la naturaleza, ambiente sano y sustentable.
- e) Protección y promoción de la diversidad cultural.
- f) Hábitat seguro y saludable y vivienda.
- g) Erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza; y,
- h) Garantizar la protección integral de sus habitantes.

Todo ello debe ir enmarcado en el Buen Vivir (Sumak Kawsay) de la población a la que se deben.

2.2.3 Balanced Scorecard

2.2.3.1 Historia del Balanced Scorecard

Catalina, J., (2012), relata una breve reseña histórica del Balanced Scorecard, a saber:

“El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores de EEUU.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia el 1992 con la publicación de “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” en la Harvard Business Review. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista.

En esta trayectoria de surgimiento y evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa – efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando el Balanced Scorecard comienza a tener una amplia trascendencia.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- ✓ Información Financiera y No Financiera.
- ✓ Información Interna e Información Externa.
- ✓ Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

La Perspectiva Financiera

Recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar flujos de caja (cash – flow). De todas formas, tal y como ya se ha apuntado anteriormente, centrarse sólo en este tipo de indicadores no es suficiente para gestionar una empresa. En tal caso los esfuerzos de la dirección se centrarían exclusivamente en la obtención de resultados a corto plazo, y con decisiones que podrían dañar la creación de valor a largo plazo. Además, los indicadores financieros miden resultados, y no la razón por la que éstos se producen. Es necesario encontrar las razones que explican los resultados financieros.

La Perspectiva del Cliente

Mide la actuación frente a la principal fuente de ingresos de la compañía. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Existen tres disciplinas definidas:

Liderazgo en Costos. Las instituciones que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.

Liderazgo en Producto. Aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer el mejor producto y/o servicio del mercado.

Intimidad con el Cliente. Hacer lo necesario para proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes, buscar una relación a largo plazo.

Perspectiva de los Procesos Internos.

El éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar las infraestructuras básicas de la organización. Por tanto, también es necesario definir objetivos y gestionar su implantación en una Perspectiva de Infraestructuras, que permitan aprender y a su vez crecer, a saber: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc.

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacarse para continuar añadiendo valor a los clientes y a los accionistas, se requiere el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes y cumplir su propuesta de valor.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la

Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición –implantación de la Estrategia, así como para ayudar a los líderes a comunicar – cambiar los comportamientos organizativos clave.”

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Constituye la base que permite alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral, las organizaciones deben invertir en capacitación, potenciar sistemas y tecnologías de la información, y por ende coordinar los procedimientos del trabajo de una forma eficiente.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados. (pág. 2-3).

2.2.3.2 Concepto de Balanced Scorecard

Para Lizana, G., (2012), el Balanced Scorecard, es:

“Un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.” (pág. 78)

Para Norton & Kaplan, (2011), el Balanced Scorecard viene a ser:

“Una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.” (pág. 38-39)

Por lo anterior, podríamos concluir que el Balance Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener *feedback* sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

2.2.3.3 El Balanced Scorecard como Sistema de Gestión

Lara, P., (2013), sobre el Balanced Scorecard como sistema de gestión, advierte que:

“El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, por su parte, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura; y, el cuadro de

mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.” (pág. 1)

Para Rivera, J.(2010), se está utilizando el enfoque de medición del Balanced Scorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información; y, en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, además permiten alinear los recursos humanos, materiales, de información, proyectos, etc., hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

Se puede decir que el cuadro de mando integral hace que la estrategia sea el trabajo de todos, desde el primer ejecutivo hasta el último operario, la clave no es encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que se encuentren las vías para cumplir sus objetivos, para ello es necesario que conozcan la estrategia.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización Rivera, indica que “los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- ✓ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

- ✓ Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

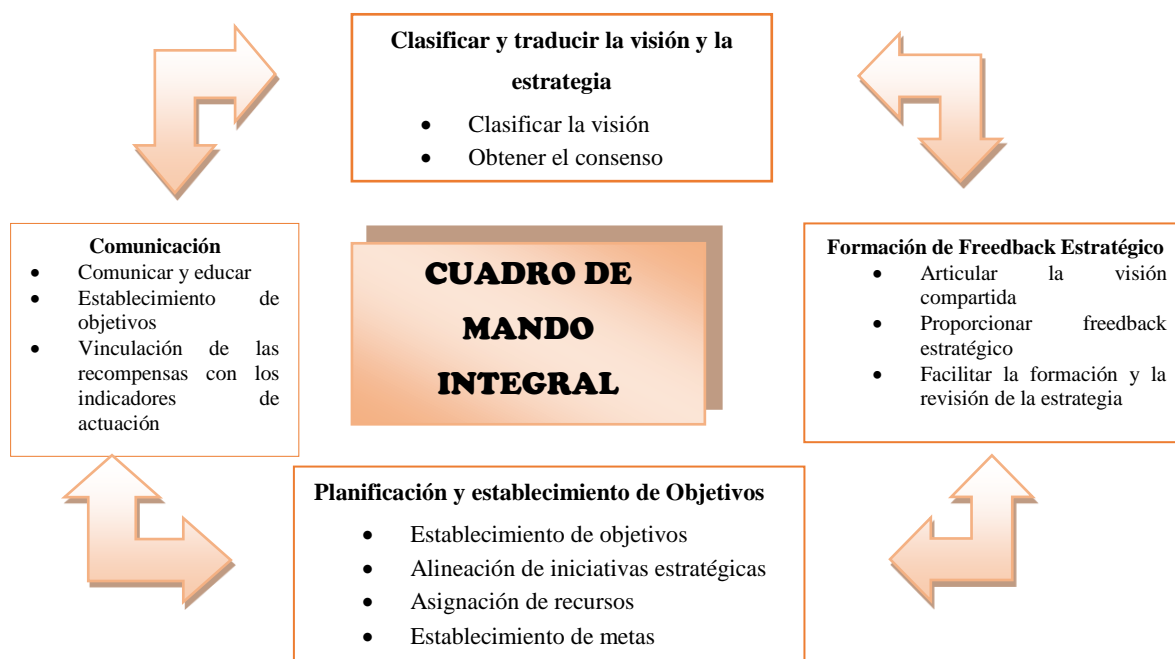
4. Aumentar el feed – back y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feed back sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o validada para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan, ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feed – back y la formación estratégica dentro de la organización.”(pág. 27-29).

Gráfico 1: El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión



FUENTE: Rivera, J.(2010)

ELABORADO POR: Anabel Caluña

2.2.3.4 Balanced Scorecard como Modelo de Gestión

Para Gordon & Reyes, V. (2013), una vez que el BSC haya sido implantado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos.”(pág. 30).

En síntesis, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones internas siguen siendo variadas. Creemos que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado ayudará a superar las dificultades a la hora de implantar la estrategia para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa.

2.2.3.5 Aplicación del BSC en el modelo de Gestión

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance. Cuando en la organización se desea implementar el Balanced Scorecard para focalizarse en la estrategia, primero debe hacer algo fundamental que es definir cuál es la estrategia de la organización.

2.2.3.6 Modelo de Control y Seguimiento

Para este modelo se da un seguimiento puntual sobre los avances en los logros de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, imprevistamente, requieren de más tiempo para analizarlos, lo cual se da cuando los datos no corresponden con el objetivo.

2.2.3.7 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación

En una empresa u organización que esté en crecimiento, donde no existe un acuerdo general o se quiera aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no se utiliza como un modelo de control, sino más bien como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquece las definiciones originales. (pág. 73-75)

2.2.3.8 Importancia de un Balanced Scorecard

Para Valdéz, D., (2012), sobre la importancia del Balanced Scorecard, señala:

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan y no solamente las financieras. Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la

comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas. (pág. 11).

Para Kaplan & Norton (2011), la importancia de un BSC es:

BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. (pág. 38)

Con base en el concepto anterior, podemos decir que el Balanced Scorecard es la llave para la correcta ejecución de los procesos y por ende del cumplimiento de los objetivos corporativos. Al ser la hoja de ruta, la estrategia debería estar perfectamente diseñada y verificada antes de ser puesta en marcha para evitar contratiempos en el camino, como por ejemplo el mal uso de los recursos, la desalineación del equipo de trabajo o la pérdida de compromiso o motivación de los colaboradores, que son quienes finalmente la ejecutarán.

2.2.3.9 Beneficios del BSC

Para el autor Pérez, O., (2014), al hablar de los beneficios del BSC, señala:

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.

- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.” (pág. 1).

Por su parte, Vogel, M., (2012), indica que:

El Balanced Scorecard aporta grandes beneficios a las organizaciones que lo implementan, sean públicas o privadas, a saber:

1. **El Balanced Scorecard ayuda a analizar y evaluar áreas de desempeño:** Utilizar un Balanced Scorecard permite analizar y evaluar todas las áreas de desempeño de una organización. En una empresa privada, lo hace teniendo en cuenta las siguientes 4 perspectivas:

- ✓ Sus finanzas.
- ✓ Sus clientes.
- ✓ Sus procesos internos.
- ✓ Sus colaboradores en relación al aprendizaje y su crecimiento.

Cuando un organismo público implementa el Balanced Scorecard, lo hace teniendo en cuenta:

- ✓ Su presupuesto.
- ✓ Sus contribuyentes o beneficiarios.
- ✓ Sus procesos internos.
- ✓ Sus colaboradores.

2. **El Balanced Scorecard ayuda a visualizar cómo se ejecutará el Plan Estratégico:** El Mapa Estratégico es el elemento que permite incorporar los pocos y vitales objetivos que surgen del análisis del Plan Estratégico

en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas. Hay dos técnicas para incorporar los objetivos al Mapa:

- ✓ Subjetividad, a través del brainstorming.
- ✓ Objetividad, a través del rigor científico dado por una base matemática.

La subjetividad ocurre cuando un grupo de profesionales, con sus mejores intenciones, aportan ideas que se convierten luego en objetivos que son insertados en el Mapa Estratégico.

La objetividad, en cambio, aparece cuando los profesionales realizan un análisis matemático para identificar científicamente cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) que serán determinantes de los resultados a lograr. Una vez identificados, clasifican a cada uno de los FCE como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- 3. El Balanced Scorecard ayuda a la Alta Dirección:** La Alta Dirección es quien más beneficio obtiene, ya que es ella la que establece objetivos para ser logrados. Y, al utilizar el Balanced Scorecard, puede analizar y revisar en una sola página si los mismos se desarrollan de acuerdo a las especificaciones que ha definido.
- 4. El Balanced Scorecard logra hacer realidad una Visión abstracta:** La Visión suele ser abstracta. Sin embargo, es una frase vital que debería ser la meta madre de toda la organización. A pesar de ello, en la mayoría de las organizaciones se queda en esa simple frase abstracta. El Balanced Scorecard permite analizar cada uno de los ADN que componen la Visión, para convertirla en Objetivos Estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción que harán posible su logro.
- 5. El Balanced Scorecard sincroniza la Estrategia con los Procesos:** Sincronizar es definir la forma en que cada área, sector o dependencia interactuará para ayudar al logro de cada uno de los objetivos de la Alta Dirección.

La Estrategia es tarea de todos, todos los días. Por eso, todos los directores y gerentes deben sincronizar sus procesos con la Estrategia para ayudar a la Alta Dirección al logro de sus objetivos estratégicos. Este es uno de los beneficios más importantes del Balanced Scorecard.

- 6. El Balanced Scorecard integra a todos los colaboradores:** El Balanced Scorecard se alimenta de cada Tablero de Gestión de cada director y gerente de cada área de la empresa. De esta forma, todos los colaboradores de todos los niveles entienden cómo ellos – desde sus puestos – contribuyen a la estrategia global de la organización y ayudan a integrar sus objetivos individuales para lograr los objetivos del Mapa Estratégico, que son los que harán realidad el Plan Estratégico de la organización.” (pág. 1 – 6).

2.2.3.10 Elementos del Balanced Scorecard

De acuerdo a la Revista de Antiguos Alumnos de Fernández, A., (2011), cita como los principales elementos del BSC los siguientes:

Gráfico 2: Elementos del BSC



ELABORADO POR: Anabel Caluña

FUENTE: Fernández, A.(2011)

Misión: La misión examina la razón de ser de la empresa, más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

Visión: Qué queremos lograr, hacia dónde va la empresa. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

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

PERSPECTIVAS

Perspectiva Financiera: Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva del Proceso Interno: En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados

incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionadas con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Mapas Estratégicos

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

INDICADORES Y SUS METAS

Indicadores:

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.

Metas: Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo.

Iniciativas Estratégicas

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran. (págs. 34 – 41).

2.2.4 Sistema de Indicadores de Gestión

Gordo, H., Reyes, V. (2013), define a los sistemas de indicadores de gestión como:

El Sistema de Indicadores como la expresión y despliegue de la estrategia de la empresa cuyo objetivo es la mejora en los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

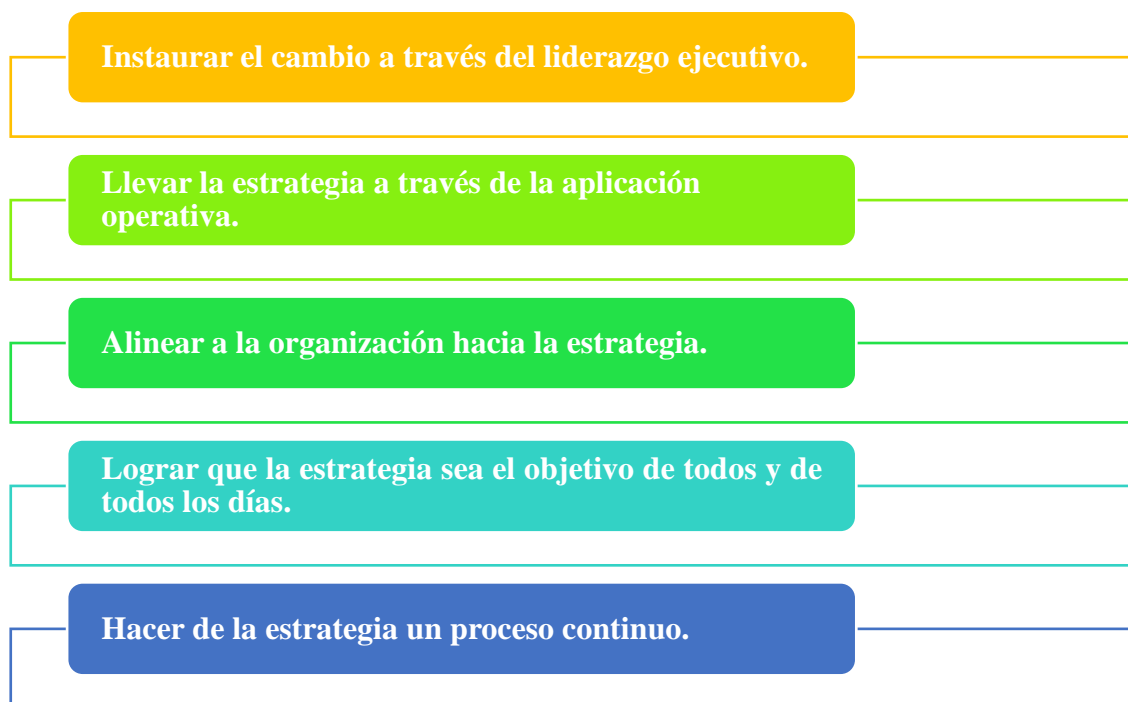
Un buen sistema de indicadores debe traducir la misión y la estrategia de la empresa. El proceso de diseño de un sistema de indicadores clarifica los objetivos estratégicos e identifica los factores críticos para su consecución; una vez clarificado los objetivos y cuantificados, se puede comunicar a toda la organización donde se identifican las metas que deben conseguirse para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un Sistema de Gestión Estratégica, una herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito de la ejecución del plan estratégico, corrigiendo las desviaciones que puedan producirse. El proceso de desarrollo y utilización del sistema de indicadores es también un proceso de aprendizaje para la dirección. (pág. 75)

2.2.5 Principios de la Gestión Basado en el Balanced Score Card

Para Fernández, J. (2010), los principios básicos de la gestión son:

Gráfico 3: Principios de la Gestión basado en el BSC



ELABORADO POR: Anabel Caluña

FUENTE: Fernández, J. (2010)

1. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

Para alcanzar resultados óptimos las empresas capitalizaron las capacidades y los activos tangibles e intangibles que ya existían en su organización, de manera que crearan valor a largo plazo.

El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Lo primordial es desarrollar un marco general que describiera y facilitara la aplicación de la estrategia. Este nuevo marco se ha llamado “marco estratégico”, siendo una estructura lógica y completa para describir y representar una estrategia y el correspondiente sistema de gestión estratégico. Los vínculos medidos de las relaciones causa – efecto con sus interrelaciones muestran en los mapas estratégicos la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros, de manera que los activos intangibles tienen un valor gracias a formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí.

El concepto valor del cliente describe el contexto en el que unos activos intangibles se transforman en resultados tangibles. Es decir, que el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del CMI proporcionan una herramienta para describir como crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Además con el CMI se crean en las organizaciones una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades de negocio y empleados.

2. Llevar la estrategia a través de la aplicación operativa

Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia, por lo que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Para ello la empresa definirá las conexiones o vínculos que interrelacione y efectivamente tengan lugar y creen sinergias catalizadoras entre las partes.

Es necesario que los directivos sean capaces de sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas e incluso dispersas entre sí.

3. Alinear a la organización hacia la estrategia

Se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito. Los directivos deben utilizar el CMI para ayudar a comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando, eso sí, realizar esfuerzos en la formación de los empleados que facilite la comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio CMI.

4. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días

Aunque es cierto que una gestión tradicional es siempre necesaria, es absolutamente imprescindible la introducción de un proceso que logre también gestionar la estrategia, de manera que sea factible integrar la gestión tradicional, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales, con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Es necesario tener muy presente la necesidad de realizar dos tipos de presupuestos o planes, uno estratégico a largo plazo, y, el otro, operativo a más corto plazo. Asimismo, la estrategia se debe revisar de continuo según fueran viéndose los resultados de la implantación del CMI, con lo que será posible el surgimiento de nuevas ideas y aprendizajes desde la propia organización, incrementando su conocimiento personal, tecnológico y organizacional.

5. Hacer de la estrategia un proceso continuo

La condición más importante para implantar con éxito el proceso del CMI es la participación activa y el liderazgo del equipo directivo de la organización, ya que la nueva estrategia requiere drásticos cambios en prácticamente todas las partes de la empresa, y también necesita de un trabajo en equipo para coordinar con eficacia y eficiencia el proceso. Es claro que un programa de CMI es un proyecto de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad, con lo que al comienzo se deberá centrar la atención a conseguir la movilización del personal para empezar la fase de implantación con garantías suficientes. Para facilitar su comprensión es importante establecer un grupo coordinador, con varios equipos de trabajo, que actúen como apoyo o facilitadores en un caso y como ejecutores de los grupos que decidan lo que debe hacerse y los que se dediquen a la acción de implantar los proyectos de mejora consensuados. Según vaya evolucionando el proceso del CMI, los directivos irán modificando sus sistemas actuales de gestión para ir consolidando el progreso y reforzar debidamente los cambios necesarios. Las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y amenazas del entorno, y en las fortalezas y debilidades de la organización, con lo que la estrategia debe ser un proceso continuo. (pág. 7-10).

2.2.6 Indicadores de Gestión

Según Garzón, J., (2013), sobre los indicadores de gestión, menciona lo siguiente:

Los Indicadores de Gestión, miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de la empresa. Establecen comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Además requieren siempre de información periódica.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vinculan los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- ✓ **Administrativos** permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- ✓ **De resultados** que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- ✓ **De procesos** que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.
- ✓ **De Tiempo** Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

- ✓ *De estructura* que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. (pág. 100)

2.2.7 Mapas Estratégicos

Para Kaplan R., Norton, D., (2011), un mapa estratégico es:

Una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto.

El primer paso del Cuadro de Mando Integral es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa constituye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. El mapa se analiza como cada uno de los objetivos, van encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto, a esto se le conoce como rutas de causa – efecto. (pág. 18).

2.2.8 Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Según Fernández, J., (2010), los indicadores del Cuadro de Mando Integral significan:

El Cuadro de Mando Integral se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. 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. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (pág. 45).

2.2.9 Indicadores Estratégicos

Los indicadores estratégicos, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators), son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no, antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar. Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores.

Es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. Los ambientes claves para identificar los KPI's son:

- ✓ Tener un proceso del negocio predefinido.
- ✓ Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.
- ✓ Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas.
- ✓ Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo. (pág. 51).

2.2.10 La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia

Para que haya una vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia debemos estudiar tres principios que permiten esta vinculación, los mismos que son:

- ✓ Las relaciones causa – efecto.
- ✓ Los inductores de la actuación.
- ✓ La vinculación con las finanzas.

2.2.11 Las Relaciones Causa – Efecto

La Causa y Efecto es una ley que funciona perfectamente en todos los planos y trae a la realización todo lo que sembramos, tanto en pensamiento, palabra y acciones. Esto quiere decir que todo lo que hacemos pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. La estrategia debe estar basada en relaciones causa – efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces.

2.2.12 Los inductores de actuación

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Un buen BSC debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por lo contrario los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, pueden que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si

las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en la actuación financiera realizada.

2.2.13 La Vinculación con las Finanzas

Según Fernández, J. (2010), las finanzas significan:

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico, cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevar a pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. El propósito final de todos los indicadores de un BSC debe estar relacionado con los resultados económicos. Un BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico, en última instancia, los causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros. (pág. 89 – 92).

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea General

El Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua, contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros. Ya que el GAD Parroquial de Mocha posee muchas falencias y dificultades en lo que se refiere a la gestión interna, luego de realizar la respectiva encuesta se determinó que no se cuenta con indicadores de gestión bien establecidos que permita conocer el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera no se establece una planificación correctamente definida sobre la ejecución de obras, afectando de esta manera al presupuesto. Otra de las falencias internas es que no se cuenta con proveedores calificados para adquisiciones de suministros y materiales.

Así mismo en la encuesta realizada manifestaron que el GAD Municipal de Mocha no posee un modelo de gestión establecido de manera técnica y profesional que permita el cumplimiento de objetivos, por lo detallado anteriormente hace que el Modelo de gestión en base al cuadro de mando integral contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en el GAD Parroquial de Mocha de la Provincia de Tungurahua, puesto que se estuvo en permanente contacto con el problema a investigar; la modalidad de la investigación aplicada es de carácter mixta, es decir cuali – cuantitativa; es cuantitativa ya que se basó en la recopilación, análisis e interpretación de datos e información numérica de los procesos administrativos y financieros de la entidad, elementos que fueron medidos y cuantificados de manera sistemática en términos monetarios con la utilización de métodos estadísticos, permitiendo de esta manera comprobar la idea a defender.

En tanto, es de carácter cualitativa ya que se aplicó métodos de estudio como la observación, entrevistas, etc., información que luego fue analizada e interpretada y que corresponde a cualidades que fueron posibles de encontrar en el fenómeno objeto de estudio con un entendimiento profundo de éste, a su vez estuvo fundamentada en conceptos y teorías científicas que determinaron los procedimientos a seguir, las mismas que sirvieron como soporte para el desarrollo del trabajo de titulación obteniendo datos reales y necesarios para el diseño del modelo de gestión.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

(Arias, 2006)

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.(p. 31)

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó la investigación de campo, ya que se recopiló información del manejo de los procesos administrativos y financieros del “GAD Municipal de Mocha”, sin alterar las condiciones existentes de dicha información, logrando detectar problemas con el propósito de describirlos, interpretarlos, entendiendo su naturaleza y factores constituyentes, conociendo sus causas y efectos, para posteriormente dar la solución a los problemas encontrados.

(Arias, 2006)

3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

EL presente trabajo de investigación es de carácter documental, ya que está fundamentado en conocimientos científicos de conceptos y teorías, de libros de diversos autores del área de Gestión y muy particularmente sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), lo cual se encontró en bibliotecas, además es investigación documental porque se sustentó en la documentación de archivo donde sus resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.

Arias 2012, menciona que:

3.2.3 Investigación Descriptiva

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pag.24)

EL presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que se describieron: métodos, técnicas, procedimientos de gestión y actividades de cada una de los puestos de trabajo de la institución, con la finalidad de conocer quién, qué, cómo, dónde, por qué y cuándo se suscitaron dichos problemas; y, de esta forma llegar a conclusiones concretas y emitir las recomendaciones pertinentes.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por la totalidad de funcionarios del GAD Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua, 42 en total, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1: Personal del GAD

CARGO	N° DE PERSONAS
Alcalde Cantonal.	1
Procurador Síndico.	1
Secretario General.	1
Registrador de la Propiedad.	1
Prosecretaria.	1
Asesor de Promoción Social.	1
Técnico de Turismo.	1
Concejales.	5
Director Financiero.	1
Asistente Financiera.	1
Digitador.	1
Asistente de Sistemas Informáticos.	1
Secretario.	1
Tesorera Municipal.	1
Contabilidad.	2
Jefe de Rentas.	1
Jefe de Avalúos y Catastros.	1
Guardalmacén.	1
Proveedora Municipal.	1
Recaudadora Fiscal.	1
Comisario Municipal.	1
Policía Municipal.	1
Bibliotecarios.	2

Técnico de Deportes e Instructor de Danza.	1
Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	1
Técnico de Servicio de Mantenimiento.	3
Obras Públicas.	1
Planificación.	1
Secretaria	1
Operador de Equipo Pesado.	3
Obras Públicas.	1
Unidad de Producción.	1
TOTAL	42

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

3.3.2 Muestra

Debido a que la Población del GAD Municipal del Cantón Mocha objeto de estudio es muy reducida, se tomó en cuenta al 100% de la misma, como se detalla a continuación:

Cuadro 2: Población GAD de Mocha

CARGO	N° DE PERSONAS
Alcalde Cantonal.	1
Procurador Síndico.	1
Secretario General.	1
Registrador de la Propiedad.	1
Prosecretaria.	1
Asesor de Promoción Social.	1
Técnico de Turismo.	1
Concejales.	5
Director Financiero.	1
Asistente Financiera.	1
Digitador.	1
Asistente de Sistemas Informáticos.	1
Secretario.	1
Tesorera Municipal.	1
Contabilidad.	2
Jefe de Rentas.	1
Jefe de Avalúos y Catastros.	1
Guardalmacén.	1
Proveedora Municipal.	1
Recaudadora Fiscal.	1
Comisario Municipal.	1
Policía Municipal.	1
Bibliotecarios.	2

Técnico de Deportes e Instructor de Danza.	1
Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	1
Técnico de Servicio de Mantenimiento.	3
Obras Públicas.	1
Planificación.	1
Secretaria	1
Operador de Equipo Pesado.	3
Obras Públicas.	1
Unidad de Producción.	1
TOTAL	42

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

Analítico – Sintético: Se analizó la situación actual de la entidad, con lo cual se logró distinguir los elementos, causas, su naturaleza y efectos de los acontecimientos y se procedió a revisarlos de manera sistemática.

El método analítico implica la descomposición de un fenómeno en sus partes constitutivas; mientras que la síntesis permite unir las partes analizadas y de esta manera tener las características necesarias para realizar la propuesta de la investigación.

Durante el desarrollo del presente Modelo de Gestión se establecieron indicadores financieros de gestión, con el fin de interpretar, analizar la gestión de los procesos administrativos y financieros de la entidad, sintetizando al final los elementos involucrados que nos permitieron llegar a conclusiones concretas y claras sobre lo estudiado.

Método Inductivo – Deductivo: Inductivo: Parte de lo particular a lo general, para conocer hacia dónde queremos llegar por medio de esta investigación; para el efecto partimos de la indagación de los hechos para su registro y clasificación de la información económica – financiera y de gestión.

Deductivo. Parte de lo general a lo particular, se presentan conceptos, leyes, normas de auditoría de las cuales se extraen para sacar conclusiones. Se experimenta la hipótesis de la investigación.

En esta investigación se utilizó el método deductivo, que inició con el conocimiento de la estructura organizacional del GAD Municipal, etc.; mientras que el método inductivo se utilizó para el tratamiento de sus procesos administrativos y financieros, logrando de esta manera conocer a profundidad cada movimiento de la gestión del GAD Parroquial de Mocha, para posteriormente dar solución a sus problemas.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para recoger información fueron principalmente aquellas que nos permitieron identificar, analizar y comprobar la razonabilidad de la información financiera y de gestión de esta forma emitir una opinión profesional. Dichas técnicas son:

En el desarrollo del modelo de gestión se verificó la autenticidad de la información de las partidas presupuestarias, POA, entre otros, que revela la entidad y que permitieron conocer y certificar la naturaleza de las operaciones consultadas.

Según MSc. Jeyling Alfaro Manzanares

Observación: Consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el investigador durante la ejecución de una actividad o proceso. (P.53)

Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones del GAD Municipal de Mocha, para verificar ciertos hechos y circunstancias, principalmente con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad las realiza, identificando los principales problemas, para posteriormente darlos solución.

Arias Galicia, 1976, menciona qué:

Encuestas: La encuesta es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones. (p.53)

Se realizaron encuestas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.

Documentos Electrónicos: Se utilizaron diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.4.2 Instrumentos de Investigación

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son: los cuestionarios, fichas bibliográficas y guías de análisis documental.

Los cuestionarios fueron formulados como parte de la encuesta y contienen preguntas de carácter cerrado sobre las variables e indicadores de la investigación.

Las fichas bibliográficas, se utilizarán para tomar nota de los libros, textos, revistas y otros medios de información que contengan datos sobre la investigación a realizar.

La aplicación de las técnicas anteriores condujo a la necesidad de guardar en un medio material la información para su posterior procesamiento, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

Lápiz y papel: Estos instrumentos permitieron realizar todas las anotaciones pertinentes con respecto a los datos recogidos durante la investigación.

Computadora: Este medio se utilizó para el análisis de la información electrónica y la posterior elaboración del informe del proyecto.

3.5 RESULTADOS

Resultado de la Encuesta aplicada a los funcionarios del GAD Municipal de Mocha.

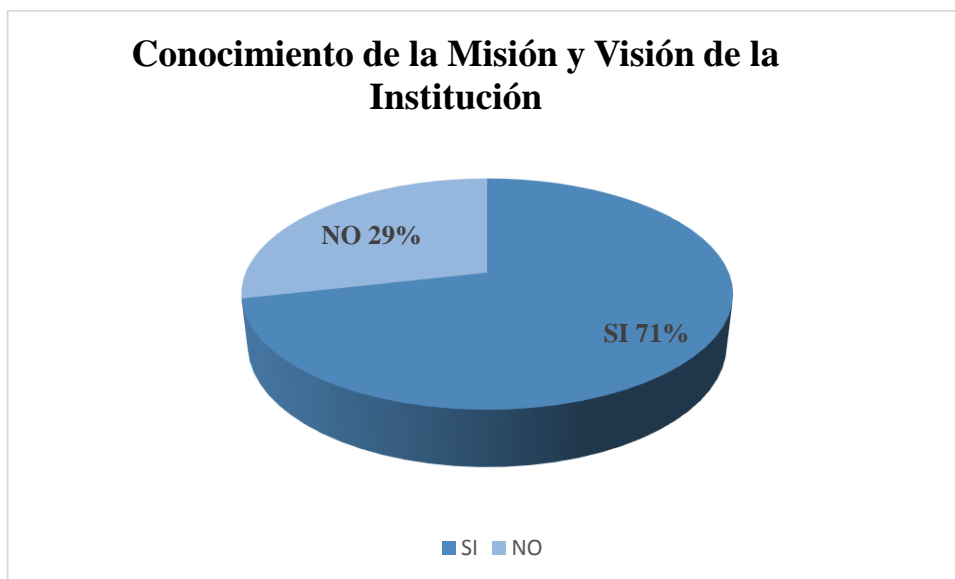
1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la institución?

Cuadro 3: Pregunta 1

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	30	71%
NO	12	29%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha
ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 4: Pregunta 1



FUENTE: Cuadro 3
ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 71% del personal (funcionarios) encuestados indicaron conocer la misión, visión y objetivos de la institución; en tanto que el 29% restante manifestaron no conocer la misión, visión y objetivos; estos resultados permiten inferir que la institución a pesar de

poseer estos enunciados, los mismos no han sido adecuadamente socializados y difundidos entre los diferentes sectores que conforman la institución.

2. ¿Conoce usted cuáles son las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?

Cuadro 4: Pregunta 2

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	22	52%
NO	20	48%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha
ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 5: Pregunta 2



FUENTE: Cuadro 4
ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 52% del personal encuestado indicaron que sus funciones y actividades están delimitadas de acuerdo al manual de funciones, mientras que el 42% mencionaron que no han sido delimitadas con base en el manual de funciones, lo que provoca que los funcionarios no realicen sus actividades de acuerdo como está estipulado en el manual de funciones institucional.

3. ¿El área de Tesorería Municipal da seguimiento a la Cartera Vencida de Tasas, Mejoras y Contribuciones?

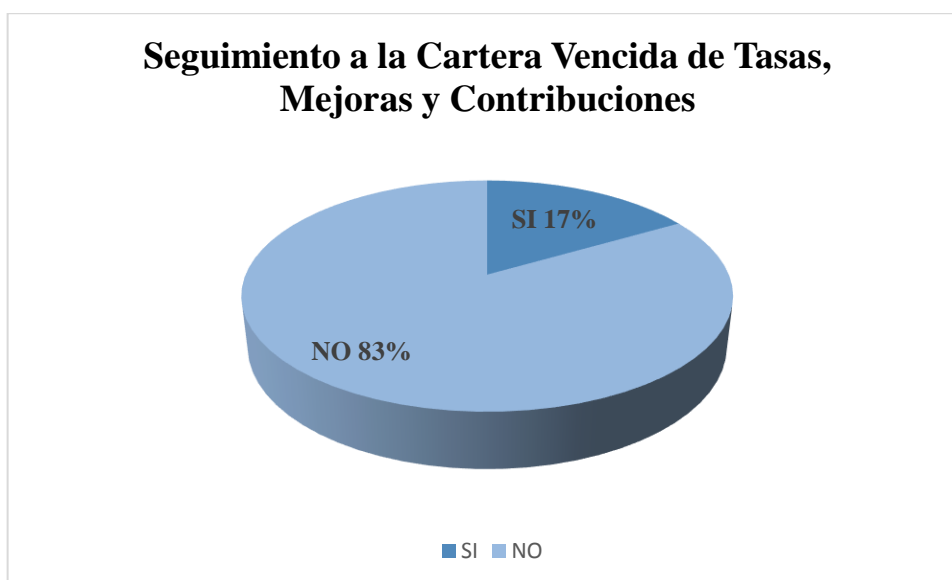
Cuadro 5: Pregunta 3

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	7	17%
NO	35	83%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 6: Pregunta 3



FUENTE: Cuadro 5

ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

Apenas el 17% de los funcionarios encuestados indican que si se da seguimiento a la Cartera Vencida de Tasas, Mejoras y Contribuciones, mientras que el 83% del personal indica que no se da seguimiento a los citados rubros, lo cual genera que la municipalidad no disponga de ingresos propios para la realización de obras en beneficio de la comunidad del cantón. Entre las razones para este comportamiento está la falta de un reglamento que mediante ordenanza defina los procedimientos a seguir para ejercer la acción coactiva por parte de Tesorería para recuperar la cartera vencida de los títulos de años anteriores.

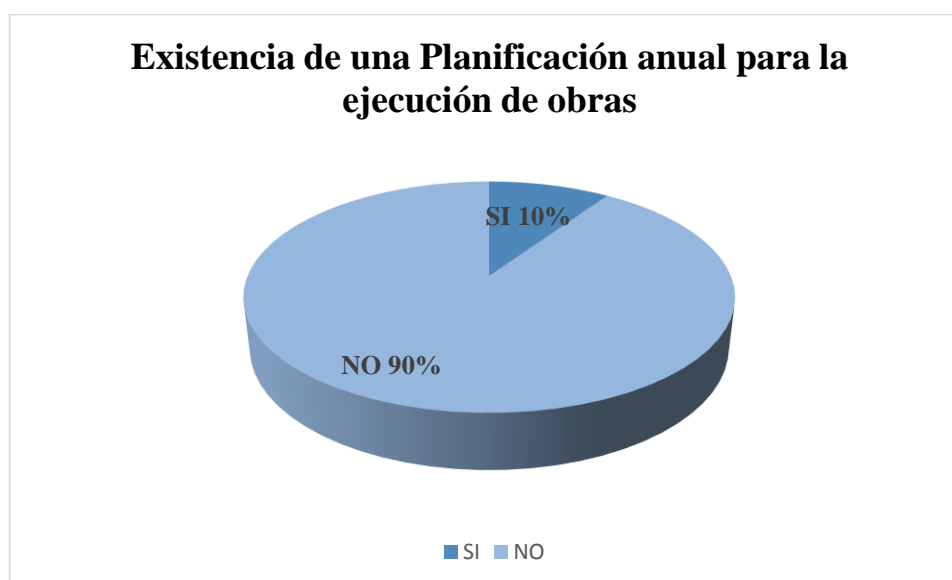
4. ¿Se realiza una Planificación Anual previa a la ejecución de las diferentes obras?

Cuadro 6: Pregunta 4

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	10%
NO	38	90%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha
ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 7: Pregunta 4



FUENTE: Cuadro 6
ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 90% del personal encuestado indica que las obras que se ejecutan en la circunscripción cantonal no corresponden a acciones previamente planificadas, mientras que el 10% restante indican que más bien corresponden a la improvisación del momento, sin tomar en cuenta aspectos financieros, técnicos y sociales que le son inherentes a cada obra, lo que ocasiona el malestar ciudadano, desvió de recursos de otros proyectos y el retraso de obras ya planificadas anteriormente.

5. ¿Existe un Registro de Proveedores calificados para el suministro de los bienes y servicios varios?

Cuadro 7: Pregunta 5

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	5%
NO	40	95%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 8: Pregunta 5



FUENTE: Cuadro 7

ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 95% de los funcionarios encuestados indican que no poseen un registro de proveedores calificados, mientras que el 5% restante manifiestan que si existe un registro de proveedores calificados para el suministro de bienes y servicios varios, lo que genera un retraso en los distintos procesos de adquisición de tales bienes y por ende desperdicio de recursos públicos por parte de la institución.

6. ¿Cuenta el GAD con Indicadores de Gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales?

Cuadro 8: Pregunta 6

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	42	100%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 9: Pregunta 6



FUENTE: Cuadro 8

ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado indica que el GAD del Cantón Mocha no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir en términos cuantitativos el logro de los objetivos, y por ende la consecución de la misión y visión institucionales, lo que ocasiona una ausencia de cultura organizacional y por ende falta de empoderamiento y pertinencia de su personal.

7. ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la ejecución del proceso administrativo – financiero?

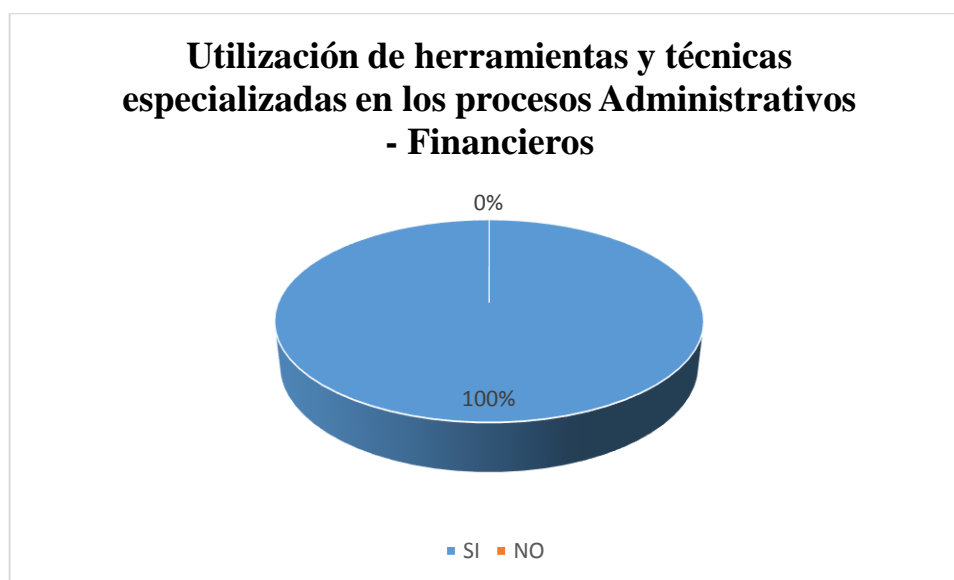
Cuadro 9: Pregunta 7

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	42	100%
NO	0	0%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 10: Pregunta 7



FUENTE: Cuadro 9

ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado indica que si es importante contar con herramientas y técnicas especializadas que permitan ejecutar los procesos administrativo – financieros, ya que la aplicación de estas técnicas y herramientas permiten el desarrollo de todas las áreas de la institución, brindando controles sobre las actividades que generan problemas, por lo que el análisis y evaluación del comportamiento de los objetivos, políticas, estrategias, etc. tienen una singular importancia en el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución.

8. ¿Cree usted importante mejorar los procesos Administrativos – Financieros institucionales de manera continua?

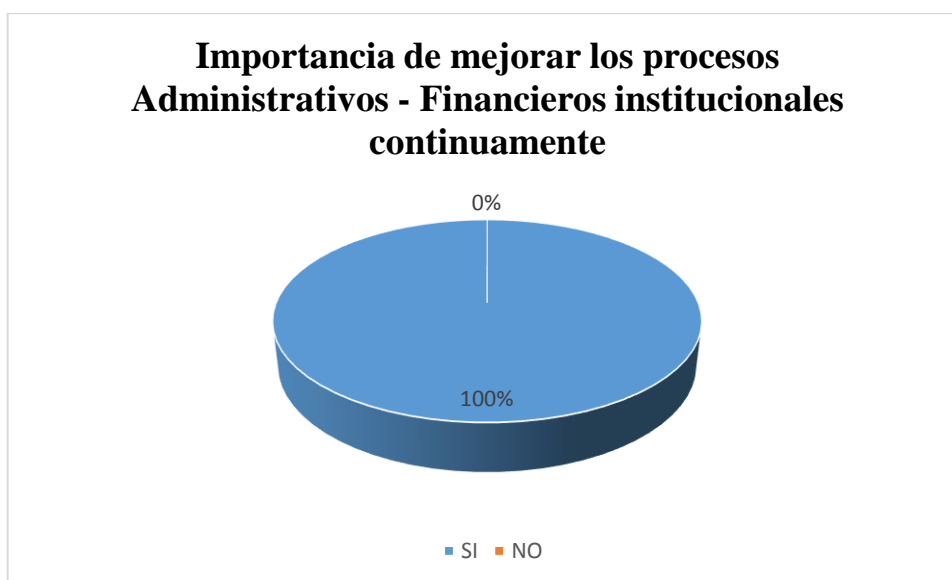
Cuadro 10: Pregunta 8

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	42	100%
NO	0	0%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha

ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 11: Pregunta 8



FUENTE: Cuadro 10

ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado considera que es importante mejorar de manera continua los procesos Administrativos – Financieros de la entidad, puesto que se debe poner en práctica una serie de modernas técnicas y metodologías para el manejo gerencial y administrativo del GAD Municipal de Mocha, que permitan mejorar los diferentes procesos para el logro de metas; entre ellos se encuentra un concepto clave de control que surge como respuesta a la pérdida de productividad en los procesos administrativos y operativos de la institución como tal.

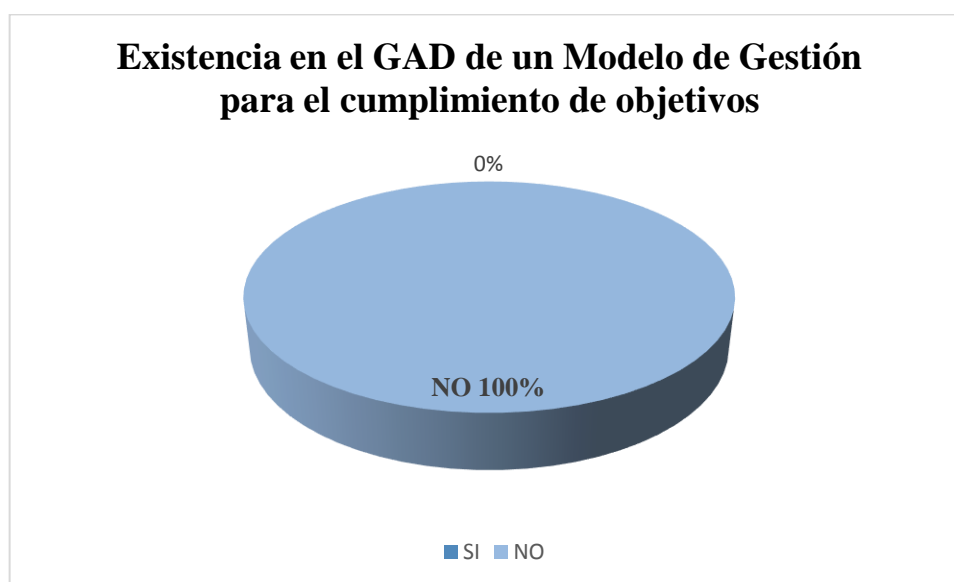
9. ¿Posee el GAD Municipal de Mocha un Modelo de Gestión que permita el cumplimiento de objetivos?

Cuadro 11: Pregunta 9

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	42	100%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha
ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 12: Pregunta 9



FUENTE: Cuadro 11
ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado indica que el GAD Municipal de Mocha no posee ningún Modelo de Gestión, lo que impide el cumplimiento de la misión, visión, valores y principios; y, la forma de ejecutar el trabajo por parte de todo el personal que conforma el GAD Cantonal.

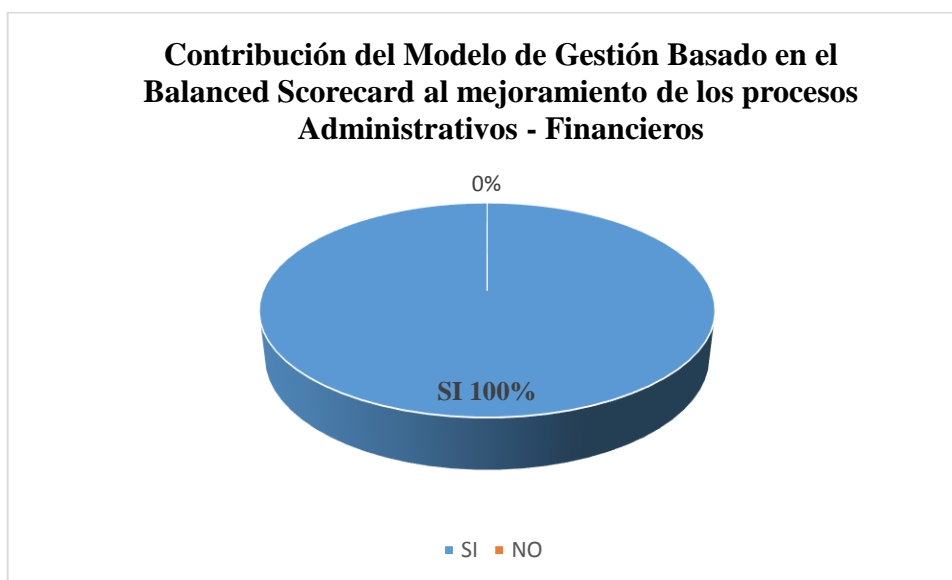
10. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard contribuirá al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros?

Cuadro 12: Pregunta 10

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	42	100%
NO	0	0%
TOTAL	42	100%

FUENTE: GAD Municipal de Mocha
ELABORADO POR: Anabel Caluña

Gráfico 13: Pregunta 10



FUENTE: Cuadro 12
ELABORADO POR: Anabel Caluña

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal encuestado considera de singular importancia el diseño de un modelo de gestión basado en el BSC, que permita mejorar de manera continua los procesos Administrativos – Financieros de la entidad, estableciendo un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de los integrantes de la institución.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

El Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocha, Provincia de Tungurahua, contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros, ya que el Modelo en mención permite el mejoramiento de la eficiencia de la gestión del GAD Cantonal, definiendo estrategias claras, sencillas, fáciles de comunicar y entender, coherentes con los objetivos estratégicos, con los recursos disponibles, identificando factores claves y las relaciones causa-efecto entre los factores analizados.

Así mismo mediante el cuadro de mando integral se procura establecer metas y planes de acción, con el fin de identificar y prever posibles desviaciones que se puedan producir, y tomar medidas preventivas y correctivas que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa del sistema de gestión de la entidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes del GAD – Mocha

Fundamentos legales

La Constitución ecuatoriana vigente señala un nuevo modelo de Estado basado en un sistema democrático que propende a la justicia regional y espacial y que tiene por objeto central alcanzar el buen vivir, para lo cual uno de sus objetivos es compensar los desequilibrios territoriales. En ese marco la Constitución señala una nueva matriz de competencias para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que permita organizar la intervención pública en el territorio, de forma descentralizada y guiada por los principios de equidad territorial, integración, solidaridad y unidad territorial. La construcción de un aparato estatal eficiente e incluyente implica un reto para la institucionalidad pública incluyendo el rol de los gobiernos autónomos municipales para construir una estructura policéntrica, coordinada y complementaria que sea capaz de adaptarse a los nuevos retos planteados por la ciudadanía y que permita construir igualdad de oportunidades, acceso a servicios básicos, salud y educación.

En ese contexto, el Código Orgánico de la Organización Territorial Autonomía, Organización Territorial y Descentralización (COOTAD), marca un nuevo horizonte, frente al respaldo de la autonomía municipal y al impulso de un proceso de descentralización que permita conseguir la equidad territorial. Desde esta perspectiva los Alcaldes y Alcaldesas del Ecuador aprobaron los nuevos estatutos para la Asociación de

Municipalidades Ecuatorianas, la misma que está creada para velar por la autonomía de los GAD's Municipales, representar los intereses institucionales, brindar asistencia técnica y garantizar una debida coordinación con el Ejecutivo y los otros niveles del Gobierno.

La Constitución Política de la República del Ecuador establece que el Ecuador es un Estado de constitucionalidad de derechos y justicia social, democrática, soberana independiente, unitaria, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada. En el art 238 del Constitución de la República, se constituye que “los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozaran de autonomía política, administrativa y financiera”.

El artículo 28 del Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, manifiesta que, cada circunscripción territorial tendrá un Gobierno Autónomo Descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, mediante el ejercicio de sus competencias y estará integrado por ciudadanos electos democráticamente, mismos que ejercerán su representación política.

Son Gobiernos Autónomos Descentralizados:

- Los de las Regiones,
- Los de las Provincias,
- Los de Cantones o Distritos Metropolitanos, y
- Los de Parroquias Rurales.

En el art. 338 del COOTAD, en lo que se refiere a la estructura administrativa de los GAD's, señala que cada uno de ellos “tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada” y que ésta “será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de Gobierno”.

4.2.2 Estudio de la Organización

Razón Social: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha.

Alcalde del GAD – Mocha: Ing. Wulson Carranza Ortiz.

Concejales.

Lic. Edison Chicaiza Ramos

Lic. Martha Cecilia Analuiza Tisalema

Ing. Washington Danilo Llerena Gavilanes

Ing. Mg. Pablo Carranza Molina

Sr. Francisco Valdez

Datos referenciales del Cantón Mocha

Mocha se deriva de la palabra Mochica “Mochoe” cuyo significado es adoratorio, se cree que este nombre se debe al Monasterio de las Vírgenes del Sol que existió en la cima del cerro Puñalica, al llegar los Incas a esta zona del país decidieron kichuizar el nombre haciendo referencia a la palabra Mucha que dentro del idioma Quichua significa beso, con el pasar del tiempo y con la mezcla entre el español y el quichua se nombró a esta tierra como Mocha.

La población de Mocha desde sus inicios fue habitada por los Panzaleos, quienes adoraban al Chimborazo, Tungurahua y Carihuirazo. Ante la invasión de los Incas a territorio ecuatoriano, el pueblo Panzaleo asentado en Mocha mostró gran resistencia en varias ocasiones pero en 1486, es que los incas logran afianzarse en el territorio de Mocha, más que por la lucha, por el matrimonio que contrajo Huayna Cápac con una de las hijas de Punina, quien fuera Cacique de los Mochas.

Mocha, al ser el paso estratégico entre el norte y sur del Reino de Quito se convierte en un Tambo Real, en Fortaleza y en adoratorio del Sol, hasta la época de la conquista en 1534, cuando se convierte en simple paso de encomiendas y sus territorios pasan a manos de españoles, pero no es hasta 1586 que Don Alfonso Ruiz funda definitivamente Mocha. Al momento en que Riobamba fue ascendida a Villa, toma el nombre de Villa de Villar

Don Pardo, Mocha ingresa a formar parte de su territorio y es nuevamente el paso obligado para comunicar a Quito con el corregimiento de Riobamba.

Mocha por su ubicación geográfica, en una zona montañosa con volcanes activos en territorio de la sierra central del Ecuador, tuvo varios cataclismos que afectaron seriamente sus poblados, es así que la población de Mocha, fue afectada en varias ocasiones siendo los sismos más destructores de los años 1797, 1949 y 1968. De todos estos movimientos telúricos los móchanos supieron levantarse y volver a reconstruir de entre los escombros a su amada ciudad.

De acuerdo a la Ley el Tribunal Supremo Electoral, llama a elecciones del flamante Cantón Mocha el 13 de Mayo de 1986, en donde son elegidos como Concejales los Señores: Señora Yolanda Beltrán, Señor Oscar Cerda, Lic. Mario Molina, señor Guillermo Ortiz, Señor Gustavo Padilla, Lic. Efraín Paucar y Señor Orlando Pérez.

La primera sesión inaugural se realizó el 8 de noviembre de 1986, en donde se elige a su primer Presidente del Concejo al señor Orlando Pérez y como Vice – Presidente el señor Guillermo Ortiz.

Los cargos con que se inició la municipalidad son, Asesor Jurídico, Secretaría, Jefe Financiero, Tesorero, Jefe de Obras Públicas, Jefe de Avalúos y Catastros, Comisario Municipal, Policía Municipal, trabajadores de Obras Públicas y Conserje.

El 23 de septiembre de 1.987 el Concejo Cantonal autoriza firmar un convenio para la creación de dos Bibliotecas que funcionan en el centro Cantonal y en Yanahurco.

4.2.3 Direccionamiento Estratégico

4.2.3.1 Misión

Fomentar el desarrollo integral y sostenible del cantón Mocha, mediante la promoción del uso adecuado del territorio en los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales; en el marco de las constitución y las leyes, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los/las habitantes urbanos y rurales, en lo relacionado

a servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, de tal manera que la calidad de vida, el orden, el respeto, y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulse el buen vivir.

4.2.3.2 Visión

Ser un Gobierno Autónomo Descentralizado en el desarrollo permanente y sostenible, a través de un trabajo conjunto y mejora continua para proporcionar bienes y servicios de calidad, comprometidos a impulsar el desarrollo local a niveles competitivos, conscientes del cumplimiento de nuestras actividades, con conciencia ambiental orientada al fortalecimiento del turismo para dinamizar la economía local, conservando una buena imagen de la ciudad, su ornato y cultura que promueven la identidad y la unidad cantonal a través de la toma de decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente.

4.2.3.3 Valores institucionales.

Calidez.- Daremos el trato amable y cordial en todo momento a los ciudadanos y usuarios de los servicios que brinda la institución, debiendo desarrollar un trato cortés y amigable que permita dar confianza a los clientes internos y externos.

Disciplina.- Cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la institución, reflejará el cumplimiento disciplinado de los proyectos, programas, procesos y acciones tendientes a cumplir con los objetivos planteados por cada una de las unidades de la institución.

Honestidad.- Se actuará con integridad, probidad, transparencia e imparcialidad en cada una de las actividades y tareas que cumplimos

Puntualidad.- Se hará de ésta una cualidad del ser humano que lo defina como un ser responsable, capaz de demostrar su compromiso con los deberes y tareas asignadas.

Discriminación.- Velaremos por el cumplimiento de las garantías constitucionales de cada uno de los compañeros de trabajo, así como, de los usuarios de los servicios,

combatiendo toda clase de discriminación basada en razones de orden étnico, político, social, cultural, de género y generacional.

Proactividad.- Se mantendrá una actitud positiva, entusiasta y creadora en todos los actos: formando actores sociales que impulsen el desarrollo local, con dinamismo y compromiso.

Compromiso.- Asumiremos las obligaciones establecidas en las normas jurídicas y técnicas; anteponiendo siempre el interés general; y el cumplimiento eficaz y eficiente las metas.

Lealtad.- Se respaldará el trabajo de todas las áreas que conforman la institución procurando un alto desempeño que no deje duda alguna que se comparte la misma visión.

4.2.3.4 Funciones del GAD – Mocha

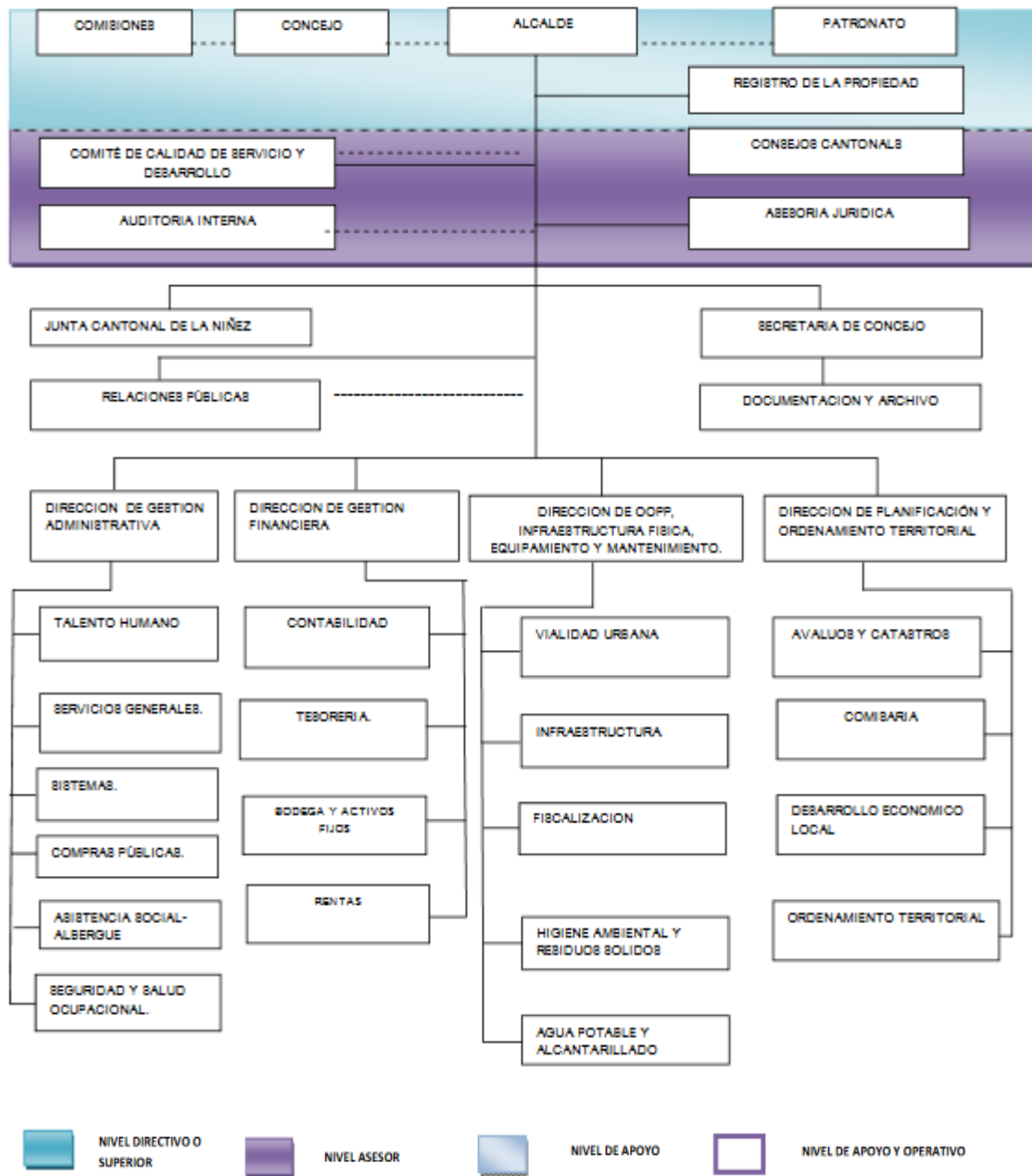
Son competencias exclusivas del GAD Mocha, las determinadas en el art 264 de la Constitución de la República; y en el art 55 del COOTAD; y, concurrentes o complementarias todas aquellas que se descentralizaren del Gobierno Nacional: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tendrán las siguientes 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 la 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 mediante tasas, ordenanzas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;

- f)** Planificar, controlar y regular el tránsito y el transporte terrestre dentro de la circunscripción cantonal;
- g)** Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de la salud y educación, así como los espacios públicos destinados para el 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 esos fines;
- i)** Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- j)** Delimitar, regular, autorizar y control 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 mar, riberas de los 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 los incendios;
- n)** Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

4.2.3.5 Organigrama Estructural del GAD – Mocha

Gráfico 14: Organigrama Estructural GAD – Mocha



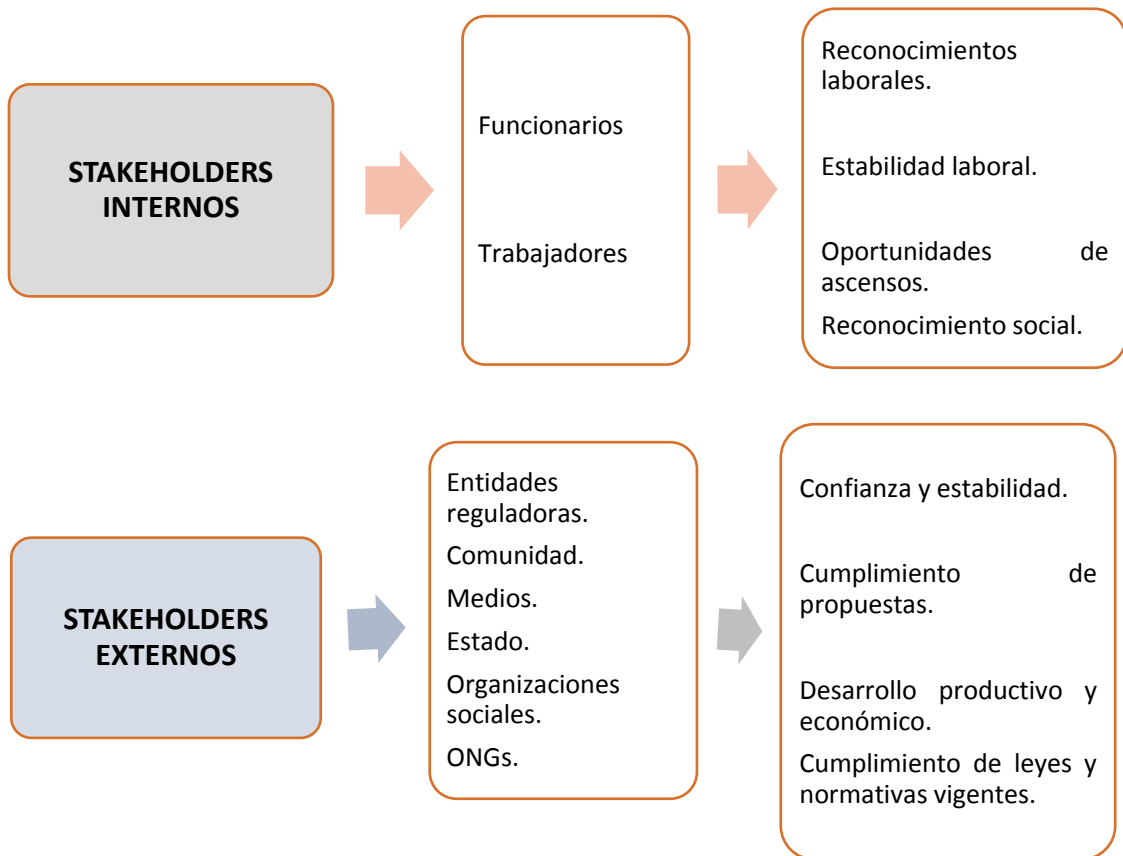
Fuente: GAD-Mocha
 Elaborado Por: Anabel Caluña

4.2.4 Diagnostico Situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha

Los Gobiernos locales del Ecuador, actualmente con los cambios de competencias y de gestión son los que se han encaminado a la búsqueda de mejorar las soluciones a los pobladores, especialmente de aquellos de menores recursos, y gestionar de mejor manera la administración municipal, la descentralización y la autonomía de los Gobiernos locales y por ende de la democracia local.

El diagnostico situacional pretende poner en evidencia las falencias y aciertos que posee el GAD – Mocha en el cumplimiento de sus funciones, para ello es necesario realizar un análisis de los factores externos e internos y matriz FODA, pero previamente es necesario determinar los grupos de interés que enmarcan al GAD – Mocha.

Gráfico 15: Stakeholders del GAD – Mocha



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.4.1 Análisis Externo

Macro ambiente

El análisis del macro ambiente se lo realizará a través del análisis PEST que está compuesto por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen directa e indirectamente en la gestión del GAD – Mocha

Fuerzas Políticas y Gubernamentales.

En el Ecuador, luego de varias crisis y cambios constantes de gobiernos, existe una estabilidad política desde hace 10 años por las constantes reelecciones del Presidente Rafael Correa, lo que ha permitido de alguna manera fortalecer las instituciones del Estado, y crear cuerpos legales que inciden en el actuar de varios organismos públicos, la Constitución ecuatoriana vigente señala un nuevo modelo de Estado basado en un sistema democrático que propende a la justicia regional y espacial y que tiene por objetivo central alcanzar el buen vivir, para lo cual uno de los objetivos es compensar los desequilibrios territoriales, en ese marco la constitución señala una nueva matriz competencial para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, que permita organizar la intervención pública en el territorio, de forma descentralizada y guiada por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial.

Sin embargo, los últimos meses de Gobierno sea han tornado complicados debido a la continua presión por parte del Mandatario para ajustar la economía, la cual ha sido afectada por diferentes factores como la crisis petrolera, la aplicación de salvaguardias, la aplicación de nuevas políticas subsidiarias y desastres naturales como el terremoto del 16 de abril que afectó a la costa ecuatoriana, asimismo han surgido grupos de oposición los cuales han crecido continuamente por motivos de inconformidad en cuanto a las decisiones políticas, tributarias, económicas y preventivas que aplica el gobierno central, lo que ha conllevado a alterar la aparente calma en cuanto al ambiente político del país.

Factores Económicos y Financieros.

El desarrollo económico productivo, local y sustentable es una prioridad para el Estado Ecuatoriano, puesto que está definido en el Plan Nacional del Buen Vivir, como su objetivo N^a 11, consiste en: establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”, y se alinea también con la estrategia territorial B que promulga: la soberanía alimentaria e impulsa el buen vivir en los territorios rurales.

La vía Panamericana que cruza el territorio del cantón Mocha, constituye una potencialidad para el desarrollo productivo, movilidad, conectividad y comercio; sin embargo, la mayoría de las vías interiores permanecen con deficiencias que dificultan los procesos de desarrollo del cantón.

Producción Agrícola.- En este contexto podemos mencionar que el Cantón es reconocido por la diversa producción agrícola y el potencial ganadero, es decir aprovechamiento de los recursos naturales (agua, suelo) que a través del intercambio comercial, el comercio se dinamiza entre Chambo (productor) , Riobamba (consumidor) y otras ciudades del centro y norte del país.

La cría de bovinos es otra fuente de ingresos importante para el cantón, la ganadería tiene como objeto la producción de leche, la mayoría de los ejemplares son cruces entre las razas: Jersey, Brown Swiss y Holstein, lo que permite observar diversidad de ganaderos desde los que poseen tres ejemplares, hasta los que poseen más de 50 reses que disponen de suficientes potreros para su manutención.

Comercio y Servicios.- En esta área es importante mencionar la actividad comercial que se concentra en la cabecera cantonal del cantón Mocha, de acuerdo a estadísticas del INEC 2014, se conoce que un importante 26,22% de la población ocupada se vincula al sector comercial y de servicios en general.

Turismo.- La actividad turística no ha logrado su pleno desarrollo, es decir, actualmente no es una de sus principales actividades productivas, esto no significa que no posee atractivos turísticos, por el contrario existen atractivos que al momento ya captan la atención de visitantes.

Industria.- En el cantón no existen grandes industrias pero si pequeñas iniciativas de procesamiento de materias primas como la transformación de leche en quesos y en algunos caso en yogurt y manjar de leche.

Factores Sociales y Culturales.

Es sabida la importancia que la densidad poblacional tiene en el manejo y la gestión de los recursos naturales (especies de importancia comercial y conservación); así como la demografía humana ha sido una de las variables utilizadas en las teorías económicas y sociales.

Por otro lado, de acuerdo al censo realizado en el 2010, la tasa total de analfabetismo fue de 11,70% en el cantón Mocha, dato menor al registrado en el año 2001, donde se registró una tasa de 17,65%, lo que refleja un avance significativo en temas de capacitación y acceso a centros de educación.

Gráfico 16: Analfabetismo en el Cantón Mocha

ANALFABETISMO			
Cantón	2001	2010	variación
Mocha	17,65	11,70	-5,65

Fuente: (INEC, 2011) censo 2010

Elaborado por: Anabel Caluña

Programas de Protección Social. El programa de Protección Social comprende el bono de desarrollo humano que es recibido por representantes de los núcleos familiares (Madres), la pensión para adultos mayores dirigida a personas mayores de 65 años de edad; y, la pensión para personas con capacidades especiales que presentan un porcentaje igual o mayor 40% de discapacidad determinado por el CONADIS. Los programas son destinados a personas que se encuentren bajo la línea de la pobreza establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social de acuerdo a los resultados obtenidos del registro social.

Tabla 1: Cobertura del Programa de Protección Social en Mocha

<i>Cantón</i>	BDH Madres	%	Pensión adultos mayores	%	Pensión para personas con capacidades especiales	%	Total beneficiario s
<i>Mocha</i>	1206	58,52	777	37,70	78	3,78	2061

Fuente: SIISE 2010

Elaborado por: autor

Instituciones Públicas, ONG, Fundaciones de Desarrollo: en el Cantón Mocha existe la ONG “ Visión Mundial” que trabaja con el programa de patrocinio, mediante el cual los niños de diferentes comunidades son beneficiarios de un aporte económico mensual de una persona que está interesada en conocer las diferentes realidades del niño o niña y disminuir sus necesidades.

Emigración.- La principal motivación para abandonar el cantón ha sido encontrar mejores oportunidades de trabajo, pues de los 44 habitantes residentes en España, la mayoría de las personas manifiestan haber abandonado el Cantón por esta razón. De acuerdo a la información recopilada se menciona que la mayoría de los emigrantes se emplea básicamente en trabajos vinculados a la agricultura, cuidado de ancianos, construcción, ayudantes de cocina, etc. De acuerdo al Censo realizado en el 2010, el resto de la población emigrante equivalente al 32,93%, se ha movilizado a distintos países del continente americano.

Pobreza.- En un análisis comparativo se puede observar que de acuerdo al Censo realizado en el 2001, el nivel de pobreza alcanzaba el 80,4% de la población, pero en el Censo realizado en el 2010, la brecha de pobreza había descendido al 70%; es decir se produjo una variación entre cada censo con una reducción del 10,4%. Es necesario mencionar que aun el nivel de pobreza es elevado, por lo que es necesario mejores políticas públicas que contribuyan a su mitigación.

Tabla 2: Porcentaje de Pobreza según NBI (necesidades básicas insatisfechas) en Mocha

Cantón	2001	2010	2001-2010
	Tasa de pobreza según NBI	Tasa de pobreza según NBI	Variación
Mocha	80,4%	70%	10,4%

Fuente: (INEC, 2011)

Elaborado por: Anabel Caluña

Factores Tecnológicos y Científicos.

La gran necesidad de los Gobiernos actuales por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y actividades del sistema público, han motivado a utilizar de forma acelerada y sustancial las tecnologías de información y comunicación (TIC's), para el desarrollo de aplicaciones cada vez más complejas, necesariamente apoyadas por arquitecturas sofisticadas, especialmente diseñadas para trabajar de la manera más óptima, integrando sistemas, utilizando las mejores herramientas de gestión y desarrollando modelos adecuados a las necesidades de Gobierno, creando plataformas compatibles que resuelvan temas como la inter operatividad, compatibilidad, acceso, seguridad, entre otras.

Microambiente.

Para realizar un análisis de este factor, se ha constituido como principal entorno los interventores cercanos en relación a su potencial comercial del GAD-Mocha, optándose por la aplicación del método de las cinco fuerzas de Porter.

Competidores.- Las actividades realizadas y obligaciones asignadas a los Gobiernos locales, únicamente pueden ser sustituidas o complementadas por los Gobiernos Provinciales o a nivel central por el Gobierno Central, quienes en muchas circunstancias elaboran proyectos en forma global que abarca algunas de las responsabilidades de los gobiernos locales, que ayudan a la solución de las necesidades de la ciudadanía, pero en determinados casos se mira como una intromisión en el ámbito de la gestión de los Gobiernos Locales; sin embargo, hay que recordar que la comunidad del Cantón Mocha pertenece a la Provincia de Tungurahua y es parte del territorio ecuatoriano, por lo que de alguna manera se entenderá y justificará la injerencia provincial y nacional.

Sin embargo de esto, no es menos cierto que mucho tienen que ver la imagen de popularidad de las autoridades a cargo que se ve mermada por la gestión externa, cuando por otra parte, todas las autoridades deberían trabajar en forma conjunta con los Gobiernos Provinciales y el Gobierno Central, en resumen se puede mencionar que siempre serán vistos como competencia estos dos actores.

Productos, Servicios Sustitutos. La existencia de nuevos productos que se estén generando por parte de entes paralelos a las del GAD - Mocha es inexistente, no existe una planificación de nuevos servicios, que más bien son generados según las exigencias o pedidos de la comunidad.

Nuevos integrantes Organizacionales.- Las organizaciones no gubernamentales han contribuido favorablemente al desarrollo del Cantón y de sus habitantes, permitiendo el desarrollo de proyectos de infraestructura y de ayuda social.

Un aporte especial es realizado en trabajos mancomunados que se acuerdan entre Gobiernos locales así como con los Gobiernos Provinciales vecinos, otra forma de gestión es el financiamiento de las entidades tanto nacionales como extranjeras que ayudan a la gestión y desarrollo comunitario.

Proveedores.- Quienes dan soporte y abastecimiento de los diferentes insumos necesarios para el manejo de las obras del Gobierno local, se maneja con contratos que en su totalidad entran al portal de compras públicas para su adjudicación, por ende se garantiza que sea transparente y puedan participar varios proveedores para garantizar que el ganador sea quien brinde mayores beneficios al Cantón. En este sentido se tiene cubierto la provisión de elementos necesarios para la gestión municipal.

El Gobierno Cantonal cuenta con varios proveedores quienes realizan trabajos de diferente índole, a saber:

- Obras públicas, como: aulas, mercados, baños públicos, bordillos, parques, entre otros.
- Insumo, papelería, indumentaria para consumo diario.
- Servicios: servicios de portal web, arreglo y equipamiento informático.

- Estudios: análisis de pre y factibilidad de los proyectos institucionales.

Rivalidad entre Proveedores. En la actualidad los procesos de contratación son realizados por medio del portal de compras públicas, gestionado por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), quien gestiona por medio de este portal todos los procesos de adquisición por parte de las entidades estatales, para ello a principios de cada año se debe ingresar el plan anual de compras (PAC).

4.2.4.2 Análisis Interno

Para identificar las características internas de la municipalidad, así como como definir cómo opera a nivel externo, es necesario realizar el análisis FODA, en el cual se determina las fortalezas y debilidades que corresponden al análisis de la situación interna de actuación; y, las oportunidades y amenazas que corresponde a la realidad de la situación externa en que opera el Municipio.

4.2.4.3 Matriz FODA

Se procede a realizar un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se pudieron visualizar para analizarlas, priorizarlas y comenzar a trabajar con ellas para de ahí en adelante poder estructurar los objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 3: Matriz FODA del Cantón Mocha

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Voluntad de cambio y mejora en el servicio	Expectativas de la comunidad hacia la gestión de la municipalidad.
Se trabaja bajo la filosofía de servicio a la comunidad y la vivencia de valores.	Diversas actividades turísticas que ofrece el Cantón a la ciudadanía.
Todos los funcionarios de la municipalidad tienen claro que primero es los contribuyentes, y que cualquier	Impulso en el país del modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.

inquietud, problema o dificultad en los trámites son atendidos con voluntad.	
Fuentes de ingresos constantes representados por usuarios claramente definidos.	A través de ordenanzas municipales solidas garantizar el mejoramiento continuo del GAD – Mocha.
Recaudaciones por impuestos y tasas altamente efectivas y redistribución de recursos a favor de la comunidad.	Contar con el apoyo de los Gobiernos Provinciales y central para mejorar la gestión del cantón.
Servicio y apoyo a la comunidad a través de una gestión pública de manos limpias.	Desarrollo de alianzas estratégicas con otros Cantones y Provincias que permiten el desarrollo Cantonal.
Iniciativa de cambio por parte de los directivos del GAD – Mocha de una organización de tipo funcional a una organización por procesos.	Difusión de una cultura organizacional dentro del municipio donde participen todos los funcionarios en relación a cada una de las actividades asignadas, en relación a sus funciones
Compromiso hacia el desarrollo comunitario por parte de los niveles operativos, utilizando óptimamente los recursos disponibles.	Impulsar la implementación del sistema de calidad para los servicios municipales.
Trabajo en equipo y compromiso para mejorar la imagen y el prestigio de su servicio.	Desarrollo tecnológico que proporciona nuevas fuentes de crecimiento y servicio, innovación en la gestión.

DEBILIDADES	ANEMAZAS
Falta de plan de capacitación e incentivos al personal municipal para una eficiente distribución de cargas horarias y definición de roles.	Últimamente se evidencia una inestabilidad política y económica a nivel del país lo que retrasa el desarrollo productivo.
No existen indicadores de gestión que midan la eficiencia de las diferentes actividades departamentales de la municipalidad.	Políticas de descentralización cambiantes que crean inestabilidad, asociado a esto, los pocos incentivos para el fomento de la inversión interna.

Mala gestión de los recursos informáticos, económicos y de la maquinaria municipal, generando descontento y malestar de la comunidad.	Riesgos naturales imprevisibles (volcán Tungurahua, sismos, calentamiento global, etc.)
Falta de apoyo entre los diferentes departamentos municipales, evidenciando principalmente obsoletos canales de comunicación.	Falta de credibilidad de la comunidad hacia el sector público por mantener el paradigma de la política ecuatoriana la vivencia de corrupción de Gobiernos anteriores.
No se maneja adecuadamente el archivo de documentos, lo que dificulta el acceso y el control de registros del GAD – Mocha.	Migración de la población por falta de plazas de trabajo, por lo que tiende a reducir la recaudación de ingresos.
No existe una correcta distribución del personal de acuerdo al perfil del puesto y el área en la que debe desarrollar sus habilidades y destrezas.	Disminución de apoyo económico por parte del Gobierno Central a causa de la crisis económica del país.
Los trabajadores no cuentan con los equipos de protección adecuados para desempeñar sus labores.	Inconformidad por parte de un grupo reducido de ciudadanos hacia la gestión de la alcaldía.

Fuente: GAD-Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.5 Análisis de la Misión, Visión y Estrategia Empresarial

Previo al desarrollo del cuadro de mando integral, encontramos el análisis de las bases estratégicas con las que cuenta la institución, por lo cual es imprescindible analizar la misión, visión y temas estratégicos en el cumplimiento de las funciones de la municipalidad de Mocha.

4.2.5.1 Análisis de la Misión Institucional

La misión se refiere a un motivo o razón de ser de una organización, institución, organismo, etc., este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que la organización está haciendo en un determinado momento.

La estructuración de la propuesta de una nueva misión y visión del GAD – Mocha se realiza bajo un análisis pormenorizado tomando en cuenta varios parámetros de formulación de la misión y visión de una organización.

Tabla 4: Determinación de la Misión del GAD – Mocha.

Direccionamiento estratégico		
MISION		
Componentes	Definición	Redacción de la misión.
Institución	GAD – Mocha	El GAD municipal de Mocha, es una entidad de Gobierno Seccional que administra, dirige y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de obras y proyectos que propicien el desarrollo humano, urbanístico, y sustentable del cantón Mocha. Además, genera procesos participativos y constituye espacios de convergencia y diálogo promoviendo, difundiendo y velando por los derechos de los ciudadanos del cantón Mocha.
Razón de ser	Gestionar, administrar y distribuir recursos equitativos para el desarrollo sustentable del cantón.	
Clientes	Desarrollo de los ciudadanos del cantón Mocha.	
Productos, servicios	Satisfacción de necesidades y cumplimiento de derechos de la ciudadanía.	
Valores, filosofía	Responsabilidad, compromiso, equidad, igualdad, servicio, amabilidad.	
Principios institucionales	Ética, innovación, calidad de servicio, trabajo en equipo.	

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.5.2 Análisis de la visión institucional

Considerando que la visión es la declaración o manifestación de lo que la entidad desea ser en un futuro se plantea una nueva visión para el GAD – Mocha.

Tabla 5: Determinación de la Visión del GAD – Mocha

Direccionamiento Estratégico		
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de la Misión.
Institución	GAD – Mocha	Para el año 2020 el Cantón Mocha, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local, generando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, para convertir al cantón en una ciudad modelo de progreso con el aprovechamiento sustentable de sus recursos, con un Gobierno local democrático y una ciudadanía corresponsable en la gestión del desarrollo con equidad.
¿Qué es lo que queremos crear?	Desarrollo local, generando satisfacción de la sociedad.	
¿Hacia a dónde vamos?	Convertir al cantón Mocha en modelo de desarrollo con el aprovechamiento sustentable de sus propios recursos.	
Horizonte de tiempo	En el año 2020 el cantón Mocha será un ejemplo de desarrollo	
Ámbito de acción	Cantón Mocha	

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.5.3 Temas Estratégicos

Para mejorar la gestión municipal, se han identificado líneas y campos de acción en donde corresponde a las autoridades y personal de la institución actuar estratégicamente para cumplir los objetivos municipales.

Tabla 6: Temas Estratégicos para la Gestión del GAD – Mocha

CAMPOS DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS.		
T1	Gestión de necesidades ciudadanas	La gestión implica que en la municipalidad se debe tener siempre como precepto una inagotable voluntad de cambio y una mejora continua al servicio. También es importante recalcar que todos y cada uno de los funcionarios de la municipalidad deben tener presente que primero es el cliente (contribuyente), y que cualquier inquietud, problema o dificultad de sus trámites deberán ser atendidos con prioridad.
T2	Servicios Sociales Comunitarios	En este campo de acción se debe gestionar y ofrecer nuevos servicios que se ajusten con las expectativas de la ciudadanía, también impulsar un modelo municipal participativo para la comunidad y por la comunidad.
T3	Gerencia municipal	Poner énfasis en el servicio y el apoyo a la comunidad a través de una gestión pública de manos limpias, con la implementación de una reingeniería de procesos que fortalezca su estructura y gestión en pro de alimentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional; así mismo se deberán impulsar el cambio en la cultura institucional generando satisfacción en la comunidad.
T4	Imagen y Posicionamiento Institucional	Trabajar para ser uno de los primeros GAD's de la zona central del país, tomando la batuta del cambio organizacional, orientado a incrementar el desarrollo de la ciudadanía y el cumplimiento de las leyes y normas que rigen a los Gobiernos Seccionales.

T5	Desarrollo del Talento Humano Institucional	El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre, porque vivimos en una época de grandes transformaciones en todos los ámbitos del quehacer, de ahí que todas aquellas instituciones que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.
T6	Comunicación y Relaciones Públicas Institucionales	Las relaciones institucionales, más allá de incluir funciones de comunicación, protocolo; y, organización y gestión de eventos, han adquirido un rol indispensable para las instituciones; pues la relación directa y positiva, periódica y estable con otras personas, organizaciones, grupos e instituciones que pueden tener una influencia positiva en su ámbito de trabajo.
T7	Turismo y Participación Ciudadana	Es necesario promover el turismo en el cantón Mocha, de tal forma que se convierta en una fuente de ingresos significativos para las familias; así mismo buscar el involucramiento de los ciudadanos en la gestión para la toma de decisiones, esto beneficiará al desarrollo de la comunidad
T8	Finanzas y Presupuesto	El gasto público en general tiene un efecto multiplicador en la economía, y por lo tanto se debe reforzar su focalización en aspectos sociales que contribuyan el bienestar de la comunidad, enfatizando la importancia del gasto en educación,

		por su impacto a mediano plazo y en programas de emprendimientos y desarrollo comunitario.
T9	Crecimiento	Diseñar nuevos procesos y mejorar los ya existentes, volviéndolos más dinámicos, adicionalmente implementar nuevas estrategias que permitan lograr las metas y objetivos establecidos por la municipalidad.
T10	Competitividad	Mejorar el sistema de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, el mismo que se adapte a los requerimientos del puesto vacante; pero, adicionalmente brindar estabilidad laboral dentro de un clima de trabajo altamente competitivo y seguro que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.6 Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas

Previo al diseño del mapa estratégico fue necesario desarrollar los objetivos que forma parte de cada una de las perspectivas, las cuales abarcan cada una de las unidades estratégicas tendientes a gestionar y medir el desempeño de manera permanente.

Estas perspectivas contemplan aspectos tales como: la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, y la efectividad con los que la institución los ofrece; y, sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas al contrario que las empresas privadas, la perspectiva de clientes (ciudadanos) y demás grupos de interés tienen preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoques diferentes y de mayor responsabilidad que las empresas del sector privado.

Las dos primeras perspectivas son de vital importancia porque son la razón del quehacer municipal y permiten cumplir con la misión municipal y atender de buena manera a la comunidad del cantón.

4.2.6.1 Perspectiva de Ciudadanía y Usuarios

Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas, no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy en día, con la facilidad de la difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas de los gobernantes.

En general, la intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con los distintos grupos de interés para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos. (Ver tabla N^o 06)

Tabla 7: Matriz de los Objetivos de la Perspectiva Ciudadanía y Usuarios

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Gestión de necesidades urbanas	Aumentar la participación de usuarios en la planificación Municipal	Crear instancias formales de participación ciudadana. Potenciar el trabajo de las Unidades vecinales con capacitación y financiamiento.
Turismo y participación ciudadana	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a los ciudadanos y contribuyentes.	Implementar un sistema de mejora continua en la prestación de los servicios.
	Aumentar el número de actividades de cultura, deporte y recreación patrocinados por el Municipio.	Sistema de registro que permita conocer el número de personas participantes (edad, sexo, barrio).

	Mejorar el equipamiento de espacios públicos, incentivando la protección del medio ambiente.	Fortalecimiento y trabajo en conjunto entre Municipalidad y comunidad para el desarrollo sostenible del Cantón.
--	--	---

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.6.2 Perspectiva de procesos internos

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el GAD, procesos que sirven para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos; para el efecto, los departamentos deben identificar sus procesos y competencias claves en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitoreado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

Esta perspectiva responde a los procesos críticos internos de la municipalidad que están involucrados para alcanzar los objetivos planteados y lograr el cumplimiento de la misión.

(Ver tabla N° 07)

Tabla 8: Matriz de Objetivos de la Perspectiva Procesos Internos.

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Servicios sociales y comunitarios	Mejoramiento del sistema de transparencia y rendición de cuentas.	Capacitación a los funcionarios en materia propia de transparencia, generando nueva cultura.
Gerencia Municipal	Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios.	Definir procesos, responsables en servicios críticos para saber a

Comunicación, relaciones institucionales	públicas		dónde recurrir en caso de problemas.
		Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión.	Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en la ejecución de proyectos.
		Implementar manuales requeridos para el correcto funcionamiento de la administración municipal.	Realizar vinculación con las universidades de la Provincia para que los pasantes participen en la elaboración de los manuales.

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.6.3 Perspectiva Financiera

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del BSC. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del sector público a este respecto. Mientras que el sector privado busca excedentes financieros y la maximización de valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivo el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de la ciudadanía.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir, parte de la riqueza de la comunidad que es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los Gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional. (ver tabla N° 08)

Tabla 9: Matriz de los Objetivos de la Perspectiva Financiera

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Finanzas y presupuesto	Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios.	Revisión y evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto y evaluación del cumplimiento de los distintos programas y proyectos.
	Aumentar ingresos municipales.	Campañas publicitarias que motiven a los usuarios a pagar las contribuciones necesarias.
Competitividad		
Comunicación y relaciones públicas institucionales	Mejorar vínculos con PYMES y promover la cooperación mutua.	Crear un programa de cooperación continua entre municipalidad y PYMES para mejorar la bolsa de empleo local.
Crecimiento	Aplicación de Políticas y ordenanzas para la recaudación de impuestos municipales.	Actualización de información respecto a actividades comerciales generadoras de impuestos.

Fuente: GAD Mocha

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.6.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como innovación, formación y crecimiento, parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de los objetivos principales es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos. (ver tabla N^a 09)

Tabla 10: Matriz de Objetivos de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Desarrollo del talento humano institucional	Comunicar y liderar en todos los niveles municipales, permitiendo la comunicación interna.	Realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad en el cumplimiento de objetivos, permite comunicar y recibir ideas de los colaboradores.
Competitividad	Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo.	Plan de capacitación a los colaboradores municipales.
Crecimiento	Mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación.	Realizar un seguimiento de las necesidades y requerimientos tecnológicos necesarios para un mejor desempeño.

Fuente: GAD Mocha
Elaborado por: Anabel Caluña

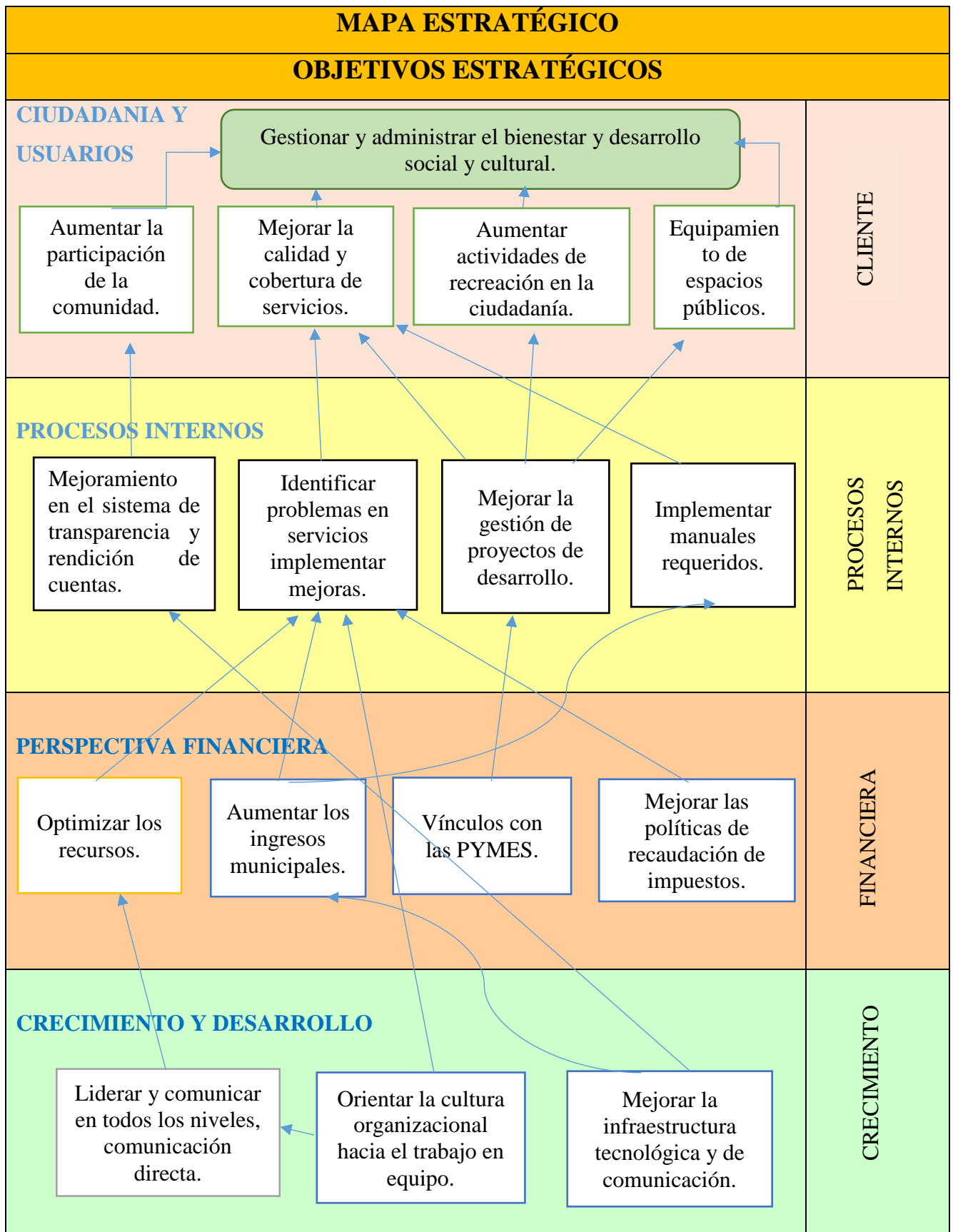
4.2.7 Mapa Estratégico

El mapa estratégico nos proporciona una visión macro de la estrategia de la municipalidad, el cual será fácil de comunicar y ágil de medir, para alcanzar los objetivos planteados de manera efectiva.

El siguiente mapa estratégico es una herramienta que permitirá alinear a los miembros de la institución hacia la consecución de los objetivos de la municipalidad; donde el desarrollo de las estrategias es fundamental para su consecución.

En relación al orden de perspectivas en el mapa estratégico, entendiéndose al GAD – Mocha como una institución de carácter público, existen diferencias con el mapa estratégico tradicional, por lo que se consideró como la perspectiva más importante en el momento de definición de objetivos la correspondiente a ciudadanía y usuarios, y por tal motivo, está en el primer nivel del mapa; posteriormente se consideró la perspectiva de procesos internos, ya que estos identifican los puntos clave de funcionamiento para atender las necesidades de la comunidad dentro del municipio. En tanto que la perspectiva financiera se relega a un tercer plano debido a que es la que permite la realización de los objetivos declarados en los niveles superiores. Y al finalizar se plantea la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Gráfico 17: Mapa Estratégico



Fuente: Propia
 Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.8 Establecimiento de los Indicadores

Los indicadores son instrumentos de medición que facilitan la obtención de información cualitativa o cuantitativa proveniente de percepciones, estudios, opiniones y datos que permitan evaluar el rendimiento de la municipalidad en relación a diferentes procesos.

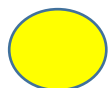
A continuación se plantean los indicadores que permitirán realizar el seguimiento a cada objetivo planteado y verificar si se está dando cumplimiento a lo planificado.

Se plantea un sistema de alerta que permitirá informar sobre el cumplimiento y avance de los objetivos, ayudará a monitorear y dar seguimiento para tomar acciones correctivas de ser el caso; esta alerta está conformada por tres colores:

- Rojo:** Significa no aceptable.
Amarillo: Significa precaución.
Verde: Significa aceptable, es decir objetivo cumplido.



Aceptable, objetivo cumplido.



Precaución, realizar seguimiento.







Alerta, riesgo, no aceptable, crítico.

4.2.8.1 Matriz de indicadores de la perspectiva ciudadanía y usuarios

En esta perspectiva se tomaron en consideración los estados deseados a nivel de comunidad, y para ello se define un objetivo estratégico para focalizar la acción municipal. Mediante el planteamiento de los objetivos se buscará incrementar la participación ciudadana e incentivar a la realización del deporte para una vida sana, física y mentalmente.

Gráfico 18: Matriz de Indicadores de la Perspectiva Ciudadanía y Usuarios





MATRIZ DE INDICADORES							
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Periodicidad	Semaforo
COMUNIDAD Y USUARIOS	Aumentar la participación de actores sociales en la planificación Cantonal.	<i>Eficacia en la participación</i> $EP = \frac{N^{\text{a}} \text{ de consultas realizadas}}{N^{\text{o}} \text{ total de consultas proyectadas}} * 100$	80%	60%	Crear instancias formales de participación; potenciar el trabajo de las Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento.	Semestral	
	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a ciudadanos y contribuyentes	<i>Nivel de implementación de mejoras en servicios</i> $= \left(\frac{N^{\text{a}} \text{ de servicios implementado}}{N^{\text{o}} \text{ total de servicios a implementar}} - 1 \right) * 100$	80%	65%	Implementar un sistema de mejora continua en los servicios.	Semestral	
	Aumentar el número de actividades de cultura, deporte y recreación patrocinados por el Municipio.	<i>Incremento de actividades de recreación y cultura</i> $= \frac{N^{\text{a}} \text{ de eventos realizados al mes}}{N^{\text{a}} \text{ de eventos realizados en el mismo mes del año anterior}} * 100$	20	5	Sistema de registro que permita determinar el número de personas participantes en las actividades culturales, deportivas y de recreación (edad, género, barrio).	Trimestral	
	Mejorar el equipamiento de espacios públicos, incentivando la protección del medio ambiente.	<i>Nivel de equipamiento de espacios públicos</i> $= \frac{N \text{ de espacios públicos equipados}}{N \text{ total de espacios públicos a equipar proyectados}} * 100$	70%	40%	Fortalecimiento y trabajo en conjunto entre Municipalidad y comunidad para el desarrollo e implementación de espacios públicos.	Semestral	

Fuente: autoría propia
Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.8.2 Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva responde a los procesos críticos internos de la municipalidad, los mismos que influyen en el cumplimiento de los objetivos planteados en la perspectiva ciudadanía y usuarios.

Gráfico 19: Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES						
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Periodicidad	Semaforo
PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento del sistema de transparencia y rendición de cuentas.	$\frac{\text{Cumplimiento de solicitudes de transparencia}}{\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas a solicitudes de transparencia}}{N \text{ total de solicitudes de transparencia}}}$	90%	80%	Capacitación a los funcionarios en materia de transparencia, generando una nueva cultura de información.	Trimestral	
	Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios.	$\text{Porcentaje de procesos revisados} = \frac{N^{\circ} \text{ de procesos de finidos y revisados}}{N \text{ de procesos criticos}} * 100$	90%	50%	Definir procesos y responsables en servicios críticos para saber dónde recurrir en caso de problemas.	Semestral	
	Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de desarrollo.	$\text{Proyectos realizados con la estrategia municipal} = \frac{N \text{ de programas y proyectos terminados}}{N \text{ total de programas y proyectos planificados}} * 100$	80%	60%	Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en la ejecución de proyectos.	Anual	
	Implementar manuales requeridos para el correcto funcionamiento de la administración municipal.	$\text{Implementación de manuales requeridos} = \frac{N \text{ de manuales implementados}}{N \text{ total manuals requeridos a implementar}} * 100$	85%	60%	Realizar vinculación con las Universidades de la Provincia para que los pasantes participen en la elaboración de los manuales.	Semestral	





Fuente: autoría propia

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.8.3 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera

En esta perspectiva la municipalidad busca generar recursos de forma estable y sostenible, así mismo la utilización eficiente de los mismos mediante los siguientes objetivos:

Gráfico 20: Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera.

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES						
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Periodicidad	Semaforo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios.	<i>Eficiencia en planificación</i> = $\frac{N^{\circ} \text{ actividades planificadas eficientemente (ingresos y gastos)}}{N \text{ total de actividades planificadas}} * 100$	90%	70%	Revisión y evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto y evaluación del cumplimiento de los distintos programas y proyectos.	Trimestral	
	Aumentar Ingresos Municipales	<i>Aumentar los Ingresos y Disminuir morosidad de contribuyentes</i> = $\frac{N \text{ de contribuyentes con morosidad}}{N \text{ total de contribuyentes}} * 100$	90%	75%	Campañas publicitarias que induzcan a los usuarios a pagar las contribuciones de forma oportuna.	Anual	
	Mejorar vínculos del GAD Municipal con PYMES y promover la cooperación mutua.	<i>Gestión y cooperación con empresas locales</i> = $\frac{N \text{ de empresas locales vinculadas}}{N \text{ total de empresas locales en el canton}} * 100$	80%	50%	Crear un programa de cooperación mutua entre municipalidad y PYMES para mejorar la bolsa de empleo local.	Trimestral	
	Políticas y ordenanzas para la recaudación de impuestos municipales.	<i>Disminución evasión de impuestos</i> = $\frac{\text{evasión año anterior} - \text{evasión actual}}{\text{total de ingresos impuestos} - \text{total ingresos imp}} * 100$	5% de disminución de evasión anual	1% de disminución de evasión	Actualización de información respecto a actividades comerciales locales generadoras de impuestos.	Anual	




Fuente: autoría propia

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.8.4 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Para una organización de carácter público se considera a esta perspectiva como la base de la organización, ya que apunta a cómo debe funcionar la organización para alcanzar los demás objetivos declarados anteriormente.

Gráfico 21: Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES						
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Periodicidad	Semaforo
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Orientar la cultura Municipal hacia la integración y el trabajo en equipo	<p><i>Satisfaccion laboral</i></p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de personal satisfecho}}{N^{\circ} \text{ total de personal del GAD-Mocha}} * 100$	95%	75%	Realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad del cumplimiento de objetivos, permita comunicar y recibir ideas de los colaboradores.	Trimestral	
	Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la comunicación interna.	<p><i>Cumplimiento de capacitación</i></p> $= \frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de capacitaciones planificadas}} * 100$	80%	0%	Plan de capacitación a los colaboradores -	Semestrales	
	Mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación.	<p><i>Cumplimiento de implementación</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ servicios tecnologicos implementados}}{N^{\circ} \text{ de servicios tecnologicos requeridos}} * 100$	80%	60%	Realizar un monitoreo y seguimiento de las necesidades y requerimientos tecnológicos del GAD Cantonal necesarios para la prestación de un mejor servicio a	Trimestral	

Fuente: autoría propia

Elaborado por: Anabel Caluña

4.2.9 Cuadro de Mando Integral del GAD – Mocha

Gráfico 22: Cuadro de Mando Integral Primera Perspectiva

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																					
Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual Ene - dic 2017												Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado	
						ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Lograr la participación ciudadana en el proceso de planificación cantonal, para generar servicios de calidad que satisfagan los requerimientos de la ciudadanía.	Aumentar la participación de actores sociales en la planificación cantonal.	Eficacia en participación $EP = \frac{N^{\circ} \text{ de consultas realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de consultas proyectadas}} * 100$	80%	60%	Crear instancias formales de participación; potenciar el trabajo de las Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento.														Jefe de Planificación y Ordenamiento Territorial	Recursos Humanos. Materiales de Oficina.	Mayor participación ciudadana.
	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a ciudadanos y contribuyentes.	Nivel de implementación de mejoras en servicios $= \left(\frac{N^{\circ} \text{ de servicios implementados}}{N^{\circ} \text{ total de servicios a implementar}} - 1 \right) * 100$	80%	65%	Implementar un sistema de mejora continua en los servicios.														Director Administración General	Recursos Humanos: Recursos Financieros, Materiales de Oficina.	Aceptación de la gestión por parte de la ciudadanía.
	Aumentar el número de actividades culturales, deportivas y de recreación patrocinadas por el Municipio.	Incremento de actividades culturales y de recreación. $= \frac{N^{\circ} \text{ de eventos realizados al mes}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizados en el mismo mes del año anterior}} * 100$	20	5	Sistema de registro que permita determinar el número de personas participantes en las actividades culturales, deportivas y de recreación (edad, género, barrio).														Director Protección Ambiental y Social	Recursos humanos y recursos financieros.	Mayor participación ciudadana en la realización de actividades deportivas a fin de evitar enfermedades.
	Mejorar el equipamiento de espacios públicos, incentivando la protección del medio ambiente.	Nivel de equipamiento de espacios públicos $= \frac{N \text{ de espacios públicos equipados}}{N \text{ total de espacios públicos a equipar proyectados}} * 100$	70%	40%	Fortalecimiento y trabajo en conjunto entre Municipalidad y comunidad para el desarrollo e implementación de espacios públicos.														Director de Obras Públicas	Recursos humanos y recursos financieros.	Satisfacción de la ciudadanía.

Fuente: autoría propia

Elaborado por: Anabel Caluña

Gráfico 23: Cuadro de Mando Integral Segunda Perspectiva

Perspectiva	CUADRO DE MANDO INTEGRAL																				
	Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016												Responsable	Recursos matedriales	Resultado Esperado
							ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
Disponer de procesos internos eficientes, para el control y adminsitación de la gestión municipal que evite el mal uso de los recursos: humanos, financieros, tecnologicos y el desperdicio del tiempo.	Mejoramiento del sistema de transparencia y rendición de cuentas.	Cumplimiento de solicitudes de transparencia $\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas a solicitudes de transparencia}}{N \text{ total de solicitudes de transparencia}} * 100$	90%	80%	Capacitación a los funcionarios en materia de transparencia, generando una nueva cultura de información.														Director Financiero	Recursos humanos, recursos financieros y suministros de oficina	Eficiencia en la comunicación de la gestión realizada por parte de la Alcaldía de Mocha
	Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios.	Porcentaje de procesos revisados $= \frac{N^{\circ} \text{ de procesos de finidos y revisados}}{N \text{ de procesos criticos}} * 100$	90%	50%	Definir procesos y responsables en servicios críticos para saber dónde recurrir en caso de problemas.														Director Administración General.	Recursos humanos y recursos financieros.	Atención al cliente eficiente y reducción de actividades innecesarias.
	Mejorar el diseño y aplicación de políticas, para la correcta gestión de proyectos de desarrollo.	Proyectos realizados por la administración municipal $= \frac{N \text{ de programas y proyectos terminados}}{N \text{ total de programas y proyectos planificados}} * 100$	80%	60%	Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en la ejecución de proyectos.														Director Administración General.	Recursos humanos y recursos financieros.	Ssatisfacción de la ciudadanía.
	Implementar manuales para el correcto funcionamiento de la administración municipal	Implementación de manuales administrativos $= \frac{N \text{ de manuales implementados}}{N \text{ total manuales requeridos}} * 100$	85%	60%	Realizar vinculación con las Universidades de la Provincia para que los pasantes participen en la elaboración de los manuales.														Director Administración General.	Recursos humanos y financieros.	Actividades y funciones definidas para cada colaborador de la municipalidad.

Fuente: autoría propia
Elaborado por: Anabel Caluña

Gráfico 24: Cuadro de Mando Integral Tercera Perspectiva

Perspectiva	CUADRO DE MANDO INTEGRAL																				
	Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016												Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado
							ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr eficiencia económica y ampliar la gama en la prestación de servicios y ejecución de obras en el cantón, mediante la optimización de los recursos y mejora de la gestión.	Optimizar los recursos a ser utilizados en los distintos programas y servicios.	<i>Eficiencia en planificación</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ actividades planificadas eficientemente (ingresos y gastos)}}{N \text{ total de actividades planificadas}} * 100$	90%	70%	Revisión y evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto y evaluación del cumplimiento de los distintos programas y proyectos.												Director Financiero	Recurso humano, suministros de oficina.	Ejecución de más obras con los mismos recursos financieros.	
		Aumentar ingresos municipales.	<i>Disminuir morosidad de contribuyentes</i> $= \frac{N \text{ de contribuyentes con morosidad}}{N \text{ total de contribuyentes}} * 100$	90%	75%	Campañas publicitarias que induzcan a los usuarios a pagar las contribuciones de forma oportuna.												Director Financiero y Director Administración General	Recursos humanos y recursos financieros.	Cumplimiento por parte de la ciudadanía en el pago de impuestos y contribuciones	
		Mejorar vínculos del GAD Municipal con PYMES y promover la cooperación mutua.	<i>Gestión y cooperación con empresas locales</i> $= \frac{N \text{ de empresas locales vinculadas}}{N \text{ tot de empresas locales existentes en el cantón}} * 100$	80%	50%	Crear un programa de cooperación mutua entre municipalidad y PYMES para mejorar la bolsa de empleo local.													Dirección administración general, Alcalde	Recurso humano y financiero	Obtener patrocinios para realización de obras y prestación de servicios eficientes a la ciudadanía
		Aplicación de Políticas y Ordenanzas para la recaudación de impuestos municipales.	<i>Reducción de evasión de impuestos</i> $= \frac{\text{evasión año anterior}}{\text{total de ingresos impuestos}} - \frac{\text{evasión actual}}{\text{total ingresos imp}} * 100$	5% de disminución de evasión anual	1% de disminución de evasión	Actualización de información respecto a actividades comerciales locales generadoras de impuestos.													Director Financiero	Recursos humanos y recursos financieros	Concienciar e incentivar a la ciudadanía a pagar sus impuestos y no evadirlos

Fuente: autoría propia
Elaborado por: Anabel Caluña

Gráfico 25: Cuadro de Mando Integral Cuarta Perspectiva.

Perspectiva	CUADRO DE MANDO INTEGRAL											Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado										
	Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016																	
							ENER	FEB	MAR	ABR	MAY				JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar tecnologías propias para brindar servicios que respondan a las necesidades de los contribuyentes a través de una estructura sólida y personal capacitado e idóneo.	Comunicar abiertamente y liderar en todos los niveles institucionales.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de personal satisfecho}}{N^{\circ} \text{ total de personal del GAD-Mocha}} * 100$	95%	75%	Realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad del cumplimiento de objetivos, permita comunicar y recibir ideas de los colaboradores.																Alcalde, Directores Departamentales	recurso humano	contar con personal motivado y participativo en la generacio de ideas
		Orientar la cultura municipal hacia la integración y el trabajo en equipo.	$= \frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de capacitaciones planificadas}} * 100$	80%	0%	Plan de capacitación a los colaboradores -																Dirección administración general	Recurso humano y recurso financiero	Disponer de personal comprometido con la misión y cumplimiento de los objetivos de la municipalidad
		Mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación del GAD Municipal.	$= \frac{N^{\circ} \text{ servicios tecnológicos implementados}}{N^{\circ} \text{ servicios tecnológicos requeridos}} * 100$	80%	60%	Realizar un monitoreo y seguimiento de las necesidades y requerimientos tecnológicos del GAD Cantonal necesarios para la prestación de un mejor servicio a la colectividad.																Director de Obras Públicas, Sistemas	Recursos humanos y recursos financieros	Contar con materiales y equipos necesarios para la eficiencia en las actividades de los colaboradores del municipio.

Fuente: autoría propia
 Elaborado por: Anabel Caluña

CONCLUSIONES

- La importancia de la planificación dentro de los gobiernos seccionales es un tema que se desconoce, es por eso la importancia del desarrollo de la presente tesis que establece los lineamientos teóricos para el diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la entidad la identificación y aplicación de procesos y su respectivo manual, que será de guía para los funcionarios, ya que les dará una visión amplia de las actividades que realiza el GAD de Mocha, tomando en cuenta su debida planificación.
- En la ejecución de la presente investigación fue necesario la aplicación de diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitieron identificar los parámetros necesarios para el Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el GAD Municipal de Mocha, en función de las realidades y requerimientos del ente cantonal.
- En el Cantón Mocha existe una infinidad de necesidades, entre las primordiales está la falta de abastecimiento de agua potable, falta de impulsar a la agricultura en sus tierras fértiles, falta de promoción de sus lugares turísticos, y de esta manera elevar la calidad de vida de la población.
- Conjuntamente con los miembros del Gobierno Municipal se establecieron los objetivos, políticas y las respectivas metas de la entidad, con la finalidad de brindar un servicio de calidad, eficiente y oportuno al cantón debidamente planificadas con lineamientos de tiempo y financiación.
- El personal del Municipio de Mocha no es capacitado periódicamente, de ahí que no realiza de forma óptima las funciones asignadas, disminuyendo la operatividad de los diferentes departamentos.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión que ayude a la gestión del Gobierno Municipal, así como es importante su sociabilización entre los miembros del gobierno municipal y la comunidad para que cada uno sea parte de la misión y trabaje de manera conjunta para cumplir los objetivos y de esta manera hacer posible la visión.
- Para futuras actualizaciones del presente Cuadro de Mando Integral será necesario que se haga uso de los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación utilizados en el desarrollo del presente trabajo, a fin de identificar con mayor propiedad y objetividad las realidades y requerimientos del ente cantonal.
- Desarrollar los planes y proyectos en base a las necesidades de la población y el presupuesto del municipio, ya que es importante para el desarrollo del buen vivir de la comunidad, ya que se dará empleo y productividad para el desarrollo sustentable del país.
- Implementar indicadores de gestión, ya que permitirá brindar un servicio más eficiente y eficaz en los procesos, además se puede mejorar los procesos en donde existen debilidades, además se podrá conocer como está cumpliéndose lo planificado, para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión.
- Implementar un plan de capacitación de acuerdo a los requerimientos del Gobierno Municipal, y que todos sus miembros cumplan su trabajo de manera efectiva, para brindar un servicio satisfactorio a la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Activate. (2014). *El Estado Nuestros Derechos*. Obtenido de <http://www.activate.ec>
- Asamblea Constitucional del Ecuador. (s.f.). Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Bolaños, J. (2011). *Modelo de Gestión basada en la Metodología Balancec Srecard para la empresa de trasnporte Bus Ven C.A.* Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>
- Catalina, J. (2012). *La historia del Balanced Scorecard en Finanzas*. Recuperado el 04 de 12 de 2015, de www.eoi.es
- Fernández, A. (2011). Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42. Obtenido de <http://www.ee-iese.com>
- Fernández, J. (15 de marzo de 2010). *Balance ScoreCard Aplicacion e Implementación*. Recuperado el www.grandespymes.com.ar, de <http://es.slideshare.net>
- Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa ECUAROOHING basada en el Balance Score Card*. Obtenido de <http://www.espe.edu.ec>
- Gordon, H., & Reyes, V. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro - Bastión*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec>
- Kapla, R., & Norton, D. (2011). *Unidad de Conocimiento El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://www.factorhuma.org>
- Lara, P. (21 de mayo de 2013). *Dirección Empresarial*. Obtenido de <http://pedrolarav.com>
- Lizana, G. (2012). *Importancia de Aplicar Balanced Scorecarda para mejorar al eficiencia de la Gestión del Sistema Comercaial en entidades prestadoras de servicio de agua y saneamiento*. Recuperado el 12 de 2015, de www.eumed.net
- Perez, O. (21 de octubre de 2014). *Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx>
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC* (Primera Edición ed.). España: Netbiblo S.L. Obtenido de www.netbiblo.com
- Valdéz, D. (2012). *Balanced ScoreCard*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl>
- Vogel, M. (18 de septiembre de 2012). *Balanced Scorecard: 6 beneficios medibles para una organización*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com>