



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“Diseño de un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para el fortalecimiento institucional del GAD Municipal del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, período 2015-2019”

AUTORA:

DEYCY MARILIN TIPAN MOYANO

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación previo a la obtención del título de **INGENIERA DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado por la Señorita **DEYCY MARILIN TIPAN MOYANO**, ha cumplido con normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza a su presentación.

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro
Directora del Trabajo de Titulación

Ing. Carlos Raúl García
Miembro del Trabajo de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **DEYCY MARILIN TIPAN MOYANO**, declaro que el presente trabajo 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, jueves 10 de diciembre del 2015

DEYCY MARILIN TIPAN MOYANO
CI: 020211388-2
AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

A mí querido Dios que siempre ha guiado mis pasos por el camino del bien, por la fe y la confianza necesaria y por brindarme la oportunidad de culminar esta etapa, por todas y cada una de las bendiciones que he recibido en el transcurrir de mi vida.

A mis padres quienes son mi principal razón de existir, por ser mi fuente de alegría infinita, por brindarme la oportunidad de superación y la mejor herencia de mi vida, y por estar pendientes de mí cada instante, por sus sabios consejos, su cariño y apoyo incondicional.

A mi hermano Alexander Tipan quién se convirtió en mi verdadero héroe e inspiración por su lucha y deseos de seguir en adelante, aquel que nunca se dio por vencido y siempre persevero hasta el final, mismo que es la razón para cumplir con este sueño, sé que no estas junto a nosotros pero siempre fuiste ese motivo y la razón para lograr este objetivo.

Deycy Tipan

AGRADECIMIENTO

Por medio del presente trabajo de titulación agradezco a mi Dios quién me dio esta maravillosa oportunidad y por haberme dado la fortaleza y la fuerza necesaria en el transcurso de mi etapa estudiantil que a pesar de diversos obstáculos nunca me abandono, siempre estuvo junto a mí ayudándome a superar grandes retos y a cumplir mis sueños.

A mis padres Medardo Tipan y Blanca Moyano y a todos mis hermanos, que con su esfuerzo y paciencia, me enseñaron a luchar para alcanzar las metas propuestas.

También agradezco a mis amigos Olguita Cuadrado y Geovanny Tene, quienes se han convertido en mi segunda familia, y por apoyarme en los buenos y malos momentos buscando nuevas soluciones a fin de lograr juntos al éxito.

De igual manera a mi Directora del trabajo de titulación ing. Paulina Alvear y a mi Miembro ing. Carlos García, por la paciencia y sus sabios conocimientos aportados en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Al GAD Municipal del Cantón Chillanes por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación, y todas las personas que han estado apoyando siempre que Dios les llene de muchas bendiciones y sabiduría para que puedan seguir adelante con paz salud y mucha felicidad de verdad muchas gracias.

Deycy Tipan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	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.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1.1 Introducción a la Administración	5
2.1.1.1 Origen y Evolución de la Administración	5
2.1.1.2 Enfoque Clásico de la Administración	7
2.1.1.3 Concepto de Administración	7
2.1.1.4 Importancia de la Administración	8
2.1.1.5 Características de la Administración	8
2.1.1.6 Teorías de la Administración.....	9
Teoría Científica de Frederick Taylor (1856-1915)	9

Teoría Clásica de Henry Fayol (1841-1925)	10
Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1925-1940)	11
Teoría Neoclásica de la Administración	13
Teoría de la Burocracia Ideal de Max Weber	15
2.1.1.7 Nuevos Enfoques de la Administración	18
2.1.2 Modelos de Gestión Administrativos	19
2.1.2.1 Definición de Modelo	19
2.1.2.2 Gestión.....	20
2.1.2.3 Modelo de Gestión.....	20
2.1.2.4 Importancia de un Modelo de Gestión	20
2.1.2.5 Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativo	21
2.1.2.6 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativo	21
2.1.2.7 Características del Modelo de Gestión Administrativo	22
2.1.3 Administración Pública	22
2.1.3.1 Actuaciones de la administración Pública	23
2.1.3.2 Administración Pública y Estado Social	24
2.1.3.3 Administración Pública y las tecnologías de la información	24
2.1.4 Planificación Estratégica	25
2.1.4.1 Principales Característica de la Planificación Estratégica	26
2.1.4.2 Proceso de planificación estratégica.....	26
2.1.4.3 Diseño de Estrategias.....	29
2.1.4.4 Ejecución de Estrategias	29
2.1.5 Business Intelligence	31
2.1.5.1 Concepto	31
2.1.5.2 Importancia del Business Intelligence	31
2.1.5.3 Beneficios de Business Intelligence	32
2.1.5.4 Ciclo de Business Intelligence.....	32
2.1.6 Origen del Balanced Scorecard	34
2.1.6.1 Concepto del Balanced Scorecard	34
2.1.6.2 Beneficio del Balanced Scorecard	35
2.1.6.3 Características del BSC	35
2.1.6.4 Perspectivas del Balanced Scorecard	36
2.1.6.5 Elementos del Balancead Scorecard.....	38
2.1.7 Balanced Scorecard en las Instituciones Públicas	40

2.1.8	Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público	40
2.1.9	Plan Operativo Anual	41
2.1.10	Constitución del Ecuador.....	43
2.1.11	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	46
2.1.12	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	52
2.2	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	54
2.2.1	Hipótesis General	54
2.2.2	VARIABLES	55
2.2.2.1	Variables Independientes.....	55
2.2.2.2	Variables Dependientes	55
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	60
3.5	RESULTADOS.....	62
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	84
4.1	Procedimiento para el Diseño del Balanced Scorecard como Modelo de Gestión	84
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	89
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	108
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	LINKOGRAFÍA	114
	ANEXOS	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Muestra	57
Cuadro 2: Población a Investigarse	58
Cuadro 3: Población del cantón Chillanes	59
Cuadro 4: Muestra	59
Cuadro 5: Género.....	62
Cuadro 6: Formación académica	63
Cuadro 7: Satisfacción Laboral.....	64
Cuadro 8: Comunicación entre funcionarios	65
Cuadro 9: Ambiente y Clima de Trabajo.....	66
Cuadro 10: Oportunidades a los colaboradores	67
Cuadro 11: Objetivos del GAD Municipal	68
Cuadro 12: Relación entre alcalde y colaboradores.....	69
Cuadro 13: Gestión administrativa del GAD.....	70
Cuadro 14: Motivación	71
Cuadro 15: Decisiones a tomarse en la Municipalidad.....	72
Cuadro 16: Administración ejercida por el alcalde	73
Cuadro 17: Trabajo que desarrolla la municipalidad.....	74
Cuadro 18: Servicios que brinda el personal	75
Cuadro 19: Satisfacción de necesidades	76
Cuadro 20: Atención del Personal	77
Cuadro 21: Promesas de campaña electoral	78
Cuadro 22: Oportunidades y servicios a la ciudadanía.....	79
Cuadro 23: Plan de trabajo de la Municipalidad.....	80
Cuadro 24: Participación ciudadana	81
Cuadro 25: Beneficios a productores agrícolas	82
Cuadro 26: Equipo de Guía	96
Cuadro 27: Diagnóstico Externo.....	98
Cuadro 28: Diagnóstico interno PCI	99
Cuadro 29: Análisis FODA.....	100
Cuadro 30: Objetivos estratégico.....	101
Cuadro 31: Indicadores	103

Cuadro 32: Metas.....	104
Cuadro 33: Estrategias funcionales y responsables	106
Cuadro 34: Simbología	108
Cuadro 35: Tabla General.....	109
Cuadro 36: Cálculo del CHI-CUADRADO	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de la Administración	9
Gráfico 2: Ciclo administrativo	14
Gráfico 3: Ciclo de Business Intelligence.....	33
Gráfico 4: Género	62
Gráfico 5: Formación académica	63
Gráfico 6: Satisfacción Laboral	64
Gráfico 7: Comunicación entre funcionarios.....	65
Gráfico 8: Ambiente y Clima de Trabajo	66
Gráfico 9: Oportunidades a los colaboradores.....	67
Gráfico 10: Objetivos del GAD Municipal.....	68
Gráfico 11: Relación entre alcalde y colaboradores	69
Gráfico 12: Gestión administrativa del GAD	70
Gráfico 13: Motivación.....	71
Gráfico 14: Decisiones a tomarse en la Municipalidad	72
Gráfico 15: Administración ejercida por el alcalde	73
Gráfico 16: Trabajo que desarrolla la municipalidad	74
Gráfico 17: Servicios que brinda el personal.....	75
Gráfico 18: Satisfacción de necesidades.....	76
Gráfico 19: Atención del Personal.....	77
Gráfico 20: Promesas de campaña electoral	78
Gráfico 21: Oportunidades y servicios a la ciudadanía	79
Gráfico 22: Plan de trabajo de la Municipalidad	80
Gráfico 23: Participación ciudadana.....	81
Gráfico 24: Beneficios a productores agrícolas	82
Gráfico 25: Pasos para el diseño del Balanced Scorecard	84

Gráfico 26: Ejes estratégicos del GAD Municipal	95
Gráfico 27: Mapa Estratégico	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Observación	116
Anexo 2: Guía de Entrevista	117
Anexo 3: Encuesta a los Colaboradores	118
Anexo 4: Encuesta a la Ciudadanía	119
Anexo 5: Fotos con los Colaboradores y la Población del Cantón Chillanes.....	120

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para el fortalecimiento institucional del Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, período 2015-2019.

Se utilizó el método deductivo- inductivo su aplicación ayudo a desarrollar la metodología del balanced scorecard la cual consta de perspectivas, objetivos estratégicos, mapas estratégicos, metas e indicadores, para ello se aplicó las siguientes herramientas que son: encuestas, revisión documentada y la observación directa, como también los programas informáticos como; Excel, Vicio, DC. Smap lo cual me permitió realizar los mapas estratégicos, cuadros, gráficos y obtención de resultados ya que son de fácil acceso y muy útiles para el desempeño de las actividades dentro de la institución.

El modelo propuesto permite a la institución tomar decisiones, llevar de forma organizada la información y poder acceder a ella en tiempo que se estime conveniente de manera rápida y segura direccionando cada una de las acciones estratégicas y a su vez ir monitoreando y controlando los objetivos planteados a fin de satisfacer las necesidades e intereses de la ciudadanía.

Se recomienda a la entidad aplicar el modelo de gestión basado en el balanced scorecard que busque mejorar los procesos operacionales mediante el establecimiento de estrategias y el buen desempeño del talento humano, buscado de esta manera el bienestar común de la ciudadanía cubriéndoles de obras y servicios de calidad.

Palabras claves: Balanced Scorecard, modelo de gestión, talento humano.

.....
Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro

SUMMARY

The objective of this research is to design a management model based on balanced scorecard for the institutional strengthening of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Chillanes Country, Bolivar province, period 2015-2019. Deductive-inductive method was used and its application helped develop the balanced scorecard methodology which consists of perspectives, strategic objectives, strategic maps, targets and indicators. The following tools were applied: surveys, documented review and direct observation, as well as computer programs: Excel, Vicio, DC. Smap which allowed making strategic maps, charts, graphs and obtaining results. They are easily accessible and useful for the performance of activities within the institution. The proposed model allows the institution to make decisions; the information is being carried out in an organized way to access it the time which estimates convenient. The strategic actions are addressed in a quick and safe way. The outlined objectives are monitored and controlled in order to meet the citizen' needs interests. The researcher recommends that company implement the management model based on balanced scorecard to improve operational processes by establishing strategies and good performance of human talent, try to find the common welfare of citizens by covering works and services quality.

Key words: Balanced Scorecard, Management model, Human talent.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de dar a conocer los nuevos modelos de gestión basados en el Balanced Scorecard mismo que será de suma importancia para el fortalecimiento institucional, alcanzando así una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

El BSC es una herramienta reconocida por los diversos beneficios que brinda a las entidades que acogen este medio para orientarse mejor en la toma de decisiones, además se caracteriza por ser fácilmente adaptable en cualquier área que se requiere; pues permite analizar el desempeño de una institución, área o unidad mediante la evaluación cinco perspectivas: ciudadanía y urbanismo, institucionalidad y gestión interna, responsabilidad social y comunitaria, desarrollo humano y organizacional y económica y financiera, las cuales entregan información de forma resumida pero al mismo tiempo enfocada en los aspectos más relevantes, que ayudarán a los directivos a ejercer medidas cuando sean necesarias.

Los modelos de gestión inteligentes permiten a las organizaciones tener una adecuada planificación estratégica y cumplir de manera eficiente con los objetivos y metas planteados por la institución ya que es una herramienta que nos ayuda a tomar decisiones y a mejorar el desempeño del talento de una entidad porque la misma está formada por factores financieros y no financieros buscando siempre el bienestar común de la ciudadanía y el desarrollo de una población entera.

Además el mismo está diseñado para encaminar a las empresas hacia el logro de la misión y visión corporativa, el mismo nos ayuda a medir los indicadores, la eficacia de la entidad por lo que es un sistema de control y medición a fin de satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los modelos administrativos que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes no han sido estructurados adecuadamente para el cumplimiento de sus objetivos y metas, lo que conlleva a la falta de comunicación y a la deficiente capacidad de análisis en los procesos administrativos, impidiendo así la estructuración de estrategias para mejorar la administración de la institución.

La inexistencia de compromiso y principios del talento humano han ocasionado que no se desarrollen las actividades planificadas por los directivos de manera eficiente, lo que provoca molestias a la sociedad, obras incumplidas y una mala calidad de vida, imposibilitando de esta forma el éxito y cumplimiento de la visión corporativa de la entidad.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador se rigen al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD) para llevar la administración de forma sostenible, responsable y transparente a fin de alcanzar el buen vivir de la población, procurando la estabilidad económica.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Es posible fortalecer las cuatro perspectivas que son: Finanzas, Clientes, Procesos internos, Formación y crecimiento, del GAD Municipal del Cantón Chillanes mediante un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard?

1.1.2 Delimitación del Problema

Problema: Administración de Empresas.

Área: Modelos de Gestión.

Espacio: GAD Municipal del Cantón Chillanes Provincia de Bolívar.

Tiempo: 2015-2019 (Prospectivo).

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran importancia, ya que contempla cuatro perspectivas fundamentales de la Institución que son: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento, razón por la cual se pretende diseñar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que busque mejorar los procesos operacionales del GAD Municipal y que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en políticas internas para conocer el desempeño del talento humano a fin de tomar decisiones correctas dentro de la organización de tal forma que la ciudadanía se encuentre satisfecha.

El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard mejorará los procesos administrativos y operacionales del GAD, como también ayudará a conocer y desarrollar herramientas y técnicas para poder lograr una gestión acorde con los principios y métodos actualizados de como dirigir una institución.

Mediante la ley del COOTAD los gobiernos cantonales brindan servicios y ejecutan las obras que son de su competencia en forma directa, por contrato y gestión compartida, para cubrir las necesidades básicas de la sociedad.

En la práctica es imprescindible promover un clima laboral agradable donde el talento humano se sienta a gusto, especificando sus funciones y a la vez facilitándole los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Esta investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chillanes gracias a los conocimientos adquiridos en la ESPOCH, los mismos que serán de mucha utilidad para la Institución, ya que permitirán fortalecer las cuatro perspectivas de estudio que beneficiaran al fortalecimiento institucional y por ende a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

“Diseñar un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para el Fortalecimiento Institucional del GAD Municipal del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, para el período 2015-2019”

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Recopilar la teoría existente respecto al Balanced Scorecard y su relación con los modelos de gestión empresarial.
- ✓ Plantear una metodología del Balanced Scorecard para aplicar en el GAD Municipal del Cantón Chillanes.
- ✓ Construir una propuesta para contribuir al fortalecimiento institucional con metas e iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos del GAD Municipal del Cantón Chillanes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Introducción a la Administración

2.1.1.1 Origen y Evolución de la Administración

Para Münch (2007, págs. 7-13), desde que el hombre apareció en la tierra, para subsistir desarrolló diversas actividades en las cuales el trabajo en grupo y la administración fueron indispensables para sobrevivir y tomar decisiones más eficientes, originando así la aparición de pequeñas organizaciones. El origen y desarrollo de la administración se da a conocer a través de las diferentes épocas que son:

Época Primitiva. En esta etapa se da:

- La división del trabajo por edad y sexo.
- El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo.

Las Grandes Civilizaciones. A partir de esta época se da el:

- Desarrollo de grandes civilizaciones que se apoyan en la administración empírica del trabajo colectivo y el pago de tributos por especie.

Antigüedad Grecolatina. El avance de esta época se sustenta en:

- El empleo de la administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

Edad Media y Moderna. En esta época se hace patente la fuerte disciplina que:

- Al principio, la administración del feudo estaba sujeto al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo.
- Posteriormente, los siervos se independizan y aparecen los talleres artesanales.
- Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos.
- Trabajo asalariado.
- Surgen los gremios que son antecedentes de los sindicatos.

En la Revolución Industrial. En esta época surge la:

- Centralización de la producción y el auge industrial.
- Administración de tipo coercitivo.
- Explotación excesiva de los trabajadores.
- Estructuras de trabajo más complejas.
- Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
- Organización económica orientada a la producción industrial.

En el Siglo XX. Este siglo se distinguió por el:

- Avance tecnológico e industrial.
- Surge la administración científica y aparecen numerosas escuelas de administración.

En el Siglo XXI. Esta etapa se caracteriza por la:

- Globalización.
- Sociedad de información. Administración del conocimiento.
- Robótica y plantas flexibles.
- Sistemas inteligentes de fabricación.

2.1.1.2 Enfoque Clásico de la Administración

Según Chiavenato (2007, págs. 43, 44), a comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inició la llamada escuela de la administración científica que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero, y el europeo Henry Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficacia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración. En función de esas dos corrientes el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas, aunque se complementan con relativa coherencia.

En vista a los cambios tecnológicos acelerados y a la necesidad de lograr ciertos objetivos, el individuo busca nuevas opciones para aumentar tanto la eficiencia como la eficacia en las empresas para obtener un mayor posicionamiento en los mercados, con el propósito de mantener un margen sostenible del incremento de rentabilidad, en lo cual la sociedad debemos adaptarnos y prepararnos a los diferentes cambios que se vienen.

2.1.1.3 Concepto de Administración

Según Münch (2007, pág. 6), la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

Podemos decir que la administración es el pilar fundamental para que una empresa o grupo social pueda desarrollarse de manera más competitiva en el ámbito del comercio, simplificando así métodos y principios enfocados al incremento de la productividad.

2.1.1.4 Importancia de la Administración

Münch (2007, pág. 22), afirma que la importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente.

- a) Es indispensable para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) Optimiza recursos. La producción y efectividad están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- d) Contribuye al bienestar de la comunidad, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- e) Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

2.1.1.5 Características de la Administración

Según Münch (2007, pág. 23), la administración posee ciertas características que la diferencia de otras disciplinas.

Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

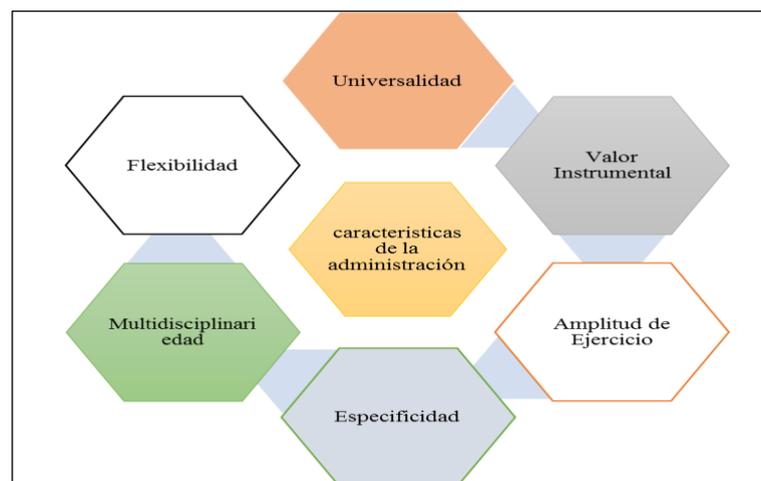
Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Multidisciplinaria. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Gráfico 1: Características de la Administración



Fuente: Münch, 2007

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

2.1.1.6 Teorías de la Administración

Teoría Científica de Frederick Taylor (1856-1915)

Chiavenato (2007, págs.47, 48), el enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las áreas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Esta escuela inicio a comienzos del siglo xx por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, donde se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las

empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

Para una mejor comprensión de la teoría científica lo resumiremos de la siguiente forma:

- ✓ Énfasis en las tareas.
- ✓ Aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción.
- ✓ El nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.
- ✓ Los principales métodos científicos: observación y la medición.

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y gerentes mediante la creación de lineamientos claros, para mejorar la eficiencia de la producción definió cuatro principios de la administración los cuales son:

- a) Desarrollar una ciencia, para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo, que reemplace el viejo método de la regla empírica.
- b) Seleccionar al obrero y después capacitarlo, prepararlo y desarrollarlo.
- c) Cooperar de buen talento con los obreros para garantizar que todo su trabajo se sujete a los principios de la ciencia que se haya desarrollado.
- d) Dividir el trabajo y responsabilidad en partes casi iguales entre gerentes y obreros

Teoría Clásica de Henry Fayol (1841-1925)

Chiavenato (2007, págs. 69, 70), en 1916 surgió en Francia la teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. La teoría clásica pone énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia, misma que

parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas sean órganos (secciones, departamentos), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas).

Limitaciones de la teoría clásica

- ✓ No permite el crecimiento del empleado, ni su colaboración y aportes (creatividad) a la organización.
- ✓ Son marcados con una labor y una posición en una jerarquía específica, donde lo importante es el bienestar netamente económico de la organización.

El padre de la teoría clásica Henry Fayol realizó grandes aportaciones en los niveles administrativos, esta teoría nace por la necesidad de encontrar lineamiento para dirigir organizaciones complejas por tal razón se crean también los catorce principios.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1925-1940)

Chiavenato (2007, págs. 87, 88,), la teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración

Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense, en ese sentido, la teoría de las relaciones humanas se revelo como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democracia de los conceptos administrativos.

2. El desarrollo de las ciencias humanas

Principalmente de la filosofía, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

3. Ideas de la filosofía pragmática de John Dewey

La psicología dinámica de Kurt Lewin fue fundamental para el humanismo en la administración.

Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne

Realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la teoría clásica de la administración.

El Experimento de Hawthorne.

Chiavenato (2007), afirma que Elton Mayo fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia, su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría a la que le llamo descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aun en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Mediante un análisis podemos comprender que la teoría de las relaciones humanas, toma una mayor importancia al hombre para llegar a cumplir todos los objetivos fijados de manera más eficaz, el reconocimiento al ser escuchado por la gerencia y los incentivos son los cambios más relevantes en esta época.

Teoría Neoclásica de la Administración

Chiavenato (2007, págs. 129, 130, 142), la literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones. La antigua concepción de Fayol, que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar, se mantuvo vigente durante décadas de contribuciones de diversos enfoques, en el proceso administrativo, hoy se habla de planear, organizar, dirigir y controlar.

La teoría neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes de diversas teorías administrativas más recientes. El punto fundamental de la Teoría Neoclásica es definir la administración como una técnica social básica, lo que conlleva a conocer los aspectos técnicos y específicos del trabajo como también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de una organización.

Características más Importantes de la Teoría Neoclásica

Para Chiavenato (2007), las características de la teoría neoclásica son las siguientes:

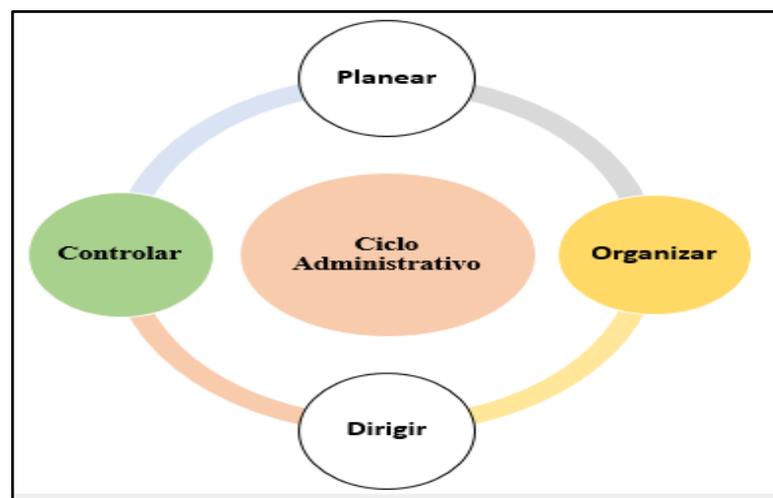
- 1. Énfasis en la práctica de la administración:** Se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.
- 2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos:** Utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad, responsabilidad y departamentalización.
- 3. Énfasis en los principios generales de administración:** Los autores establecen normas de comportamiento administrativo. Para el efecto retornan, con criterios más o menos elásticos utilizaban “leyes” científicas, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas.

- 4. Énfasis en los objetivos y en los resultados:** Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados, por lo tanto dicha organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de estos.
- 5. Eclecticismo conceptual:** Los autores a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastantes eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes, por tal razón esta teoría parece una teoría clásica actualizada y se sitúa en modelo ecléctico que define la formación del administrador en la segunda mitad del siglo xx.

Funciones del Administrador

Chiavenato (2007), afirma que las siguientes funciones. Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol, definió en su momento.

Gráfico 2: Ciclo administrativo



Fuente: Chiavenato, 2007

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Planeación: Es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos.

Organización: Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente.

Dirección: Está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas.

Control: Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, y dirigió, se ejecuten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

Esta teoría busca orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de los colaboradores para obtener un objetivo en común, con un mínimo de recursos y esfuerzo a un menor tiempo posible. La misma busca resultados concretos debido que en diversas entidades se han dado casos de conflictos, tanto de autoridad como responsabilidad motivos por los cuales no se logra resultados esperados por carecer del talento humano capacitado, incentivado y fortalecido.

Teoría de la Burocracia Ideal de Max Weber

Chiavenato (2007, págs. 221, 222, 225), la burocracia se desarrolló en la administración alrededor de la década de 1940, esta teoría es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, a fin de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de los objetivos. Max Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. La burocracia era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales. Weber reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real.

El pretendía que se considerara como la base para teorizar acerca del trabajo y de cómo éste podía realizarse en grandes grupos. Su Teoría se volvió el prototipo de diseño de las organizaciones grandes.

Las características detalladas de la estructura burocrática ideal de Weber se resumen en:

a) Especialización del Puesto

Los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.

b) Jerarquía de la Autoridad

Las oficinas o los puestos se organizan en una jerarquía, en que cada nivel es controlado y supervisado por un superior.

c) Selección Formal

Todos los miembros de la organización serán seleccionados con base en las calificaciones técnicas en consideración de la capacitación, la formación profesional y un examen formal.

d) Normas y Reglamentos Formales

Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben apoyarse en gran medida en las reglas formales de la organización.

e) Impersonalidad

Las reglas y los controles se aplicarán de manera uniforme, evitando el involucramiento con la personalidad y las preferencias personales de los empleados.

f) Orientación de la Carrera

Los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que manejan. Trabajan con un sueldo fijo y pretenden hacer carrera dentro de la organización.

Tomando en cuenta la teoría de Max Weber la burocracia es un sistema diferenciado por la división de trabajo, tiene una jerarquía muy definida con normas y reglamento bien determinados, formando de esta manera relaciones interpersonales.

Teoría Estructuralista de la Administración

Chiavenato (2007, págs. 247, 248, 269), la teoría estructuralista significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

Apreciación crítica de la Teoría estructuralista

Chiavenato (2007), a pesar de que el estructuralismo no constituya una teoría propia y distinta a la TGA, ganó en esta obra un lugar especial, para efecto didáctico. Es que el estructuralismo trajo para la teoría administrativa una considerable contribución. En una rápida apreciación, se puede revelar lo siguiente:

1. Convergencia de varios enfoques divergentes

Con el estructuralismo, se observa una convergencia de varios enfoques, que son: la Teoría clásica, la Teoría de las relaciones humanas y la Teoría de la burocracia, en un intento de integración y de ampliación de los conceptos de esas teorías. Es el llamado enfoque múltiple en el análisis de las organizaciones.

2. Ampliación del enfoque

El estructuralismo cambia el punto de enfoque dirigido hacia el individuo (Teoría clásica) y para el grupo (Teoría de las relaciones humanas) para la estructura de la organización como un todo. En ese contexto, la Teoría estructuralista se interesa por la organización total como un sistema social y cuya estructura debe estudiarse en sí misma. El énfasis se disloca totalmente para la organización.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2007, págs. 317, 318, 330), el movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del

comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta a la administración.

Desarrollo Organizacional. DO está en cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura y de la organización. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los objetivos comunes de un programa de DO son:

1. Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
3. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

2.1.1.7 Nuevos Enfoques de la Administración

Chiavenato (2006, pág. 487, 499), la carrera por la evolución. Haciendo analogía con los peces, ya no ocurre que las organizaciones grandes se coman a las pequeñas. Hoy el tamaño no es lo que cuenta. Son las organizaciones más ágiles (de cualquier tamaño) las que quiebran las piernas de las organizaciones lentas (de cualquier tamaño). Importa el dinamismo de la organización, no su tamaño. En esa carrera sin fin, ocurre una verdadera selección darwiniana. Adaptación, aprendizaje y cambio son los ingredientes básicos de las especies organizacionales exitosas.

Tomando en cuenta la manifestación de Chiavenato los nuevos enfoques, es una obligación considerar el bienestar personal, y el de las otras personas del entorno

empresarial, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, perfeccionando día a día nuestros productos acogiendo las buenas prácticas de la competencia.

Aportaciones Clásicas

Stephen P. Robbins (2009, págs. 23, 27), afirma que las raíces de la administración moderna están en un grupo de practicantes y autores que buscaron formular principios racionales para que las organizaciones pudieran ser más eficientes.

Debido a que sentaron las bases teóricas para la disciplina que llamamos administración, decimos que sus aportaciones representan el enfoque clásico, el cual podemos dividir en dos sub-categorías: la administración científica y la teoría de la administración general.

Los teóricos de la administración científica consideraron el campo desde la óptica de cómo mejorar la productividad del personal operativo. Los teóricos de la administración general, por otra parte, se concentraron en la organización general y en cómo hacerla más eficaz.

2.1.2 Modelos de Gestión Administrativos

2.1.2.1 Definición de Modelo

Gago (1999), define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

De acuerdo a la aportación de Gago podemos analizar que un modelo es una guía o patrón a seguir como muestra para poder realizar algo, puede ser también una representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir.

2.1.2.2 Gestión

Rodriguez (1995), afirma que la gestión viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados.

2.1.2.3 Modelo de Gestión

Peña & Álvarez (2011), afirman que un modelo de gestión es aquel que reúne todas las acciones necesarias para generar un ambiente en el cual todos cooperen en el alcance de los objetivos.

2.1.2.4 Importancia de un Modelo de Gestión

Para Ufg.edu.sv (2007), los modelos de gestión administrativos permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

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

Los modelos de gestión son muy importantes ya que nos permiten la ejecución de los procesos con el objetivo de incrementar la calidad y eficiencia en las actividades que se desarrollan, ofreciendo de esta manera un mejor servicio y satisfacción al usuario.

2.1.2.5 Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativo

Para Ufg.edu.sv (2007), la aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- ✓ Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- ✓ Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evaluación histórica.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

2.1.2.6 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativo

Ufg.edu.sv (2007), afirma que se involucra diversas etapas a desarrollarse en la secuencia descrita a continuación.

Análisis de la estructura funcional. Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

Análisis de las relaciones con terceros. Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

Identificación de los procesos de la institución. Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Tenemos tres etapas de modelos de gestión administrativa para describir las funciones administrativas con el objetivo de establecer los servicios prestados en las distintas instituciones en pos de alcanzar una mejor calidad de vida.

2.1.2.7 Características del Modelo de Gestión Administrativo

Según Ufg.edu.sv (2007), los modelos de gestión administrativa tienen las siguientes características:

- ✓ Son aplicados para producir un cambio.
- ✓ Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- ✓ Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- ✓ Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

2.1.3 Administración Pública

Gabín (2009, pág. 8), afirma que la administración Pública es una organización dependiente del Gobierno, que actúa de acuerdo con la ley y que busca satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad.

La administración pública está compuesta por funcionarios públicos seleccionados según los principios de méritos y capacidad, sometidos a la normativa administrativa y no a leyes laborales, dada la diversidad de funciones que realiza la Administración Pública (construcción de carreteras, servicios hospitalarios, enseñanza pública, policía, etc.) tiene una actividad continua y permanente, independiente de las crisis políticas o cambios de Gobierno.

2.1.3.1 Actuaciones de la administración Pública

Para Gabín (2009, pág. 9), la actuación administrativa siempre se realizará en el marco de la legalidad, sin olvidar los principios de igualdad y proporcionalidad. Igualdad ante la ley y en la aplicación de la ley (Art. 14 de la Constitución); sin tener en cuenta otros criterios de diferenciación, entre personas o entre situaciones, que los contenidos de la misma ley. La administración también debe aplicar el criterio de proporcionalidad, porque una estricta aplicación de la ley podría conducir a soluciones desproporcionadas, las formas de actuación o actividades de Administración Pública son: administrativa o de policía, de fomento, de prestación (servicios públicos) y económica.

Actividad de policía se refiere a la defensa o protección del orden político a través de los distintos cuerpos de policía, esta actuación tiene por objeto la protección del libre ejercicio de derechos y libertades, la garantía de la seguridad ciudadana, el auxilio y protección de las personas y sus bienes, la prevención de actos delictivos y su investigación, así como la colaboración en el ámbito de la protección civil en supuestos de riesgos, catástrofes o calamidades públicas.

Actividad de fomento se refiere a la fijación de unos objetivos por la administración; objetivos que deben realizar los particulares a través de ayudas o beneficios de distinta índole. Es decir la Administración impulsa y solicita la colaboración de los ciudadanos para que ellos, particularmente a través de sus empresas, lleven a cabo los fines de la Administración.

Actividad de prestación de servicios públicos es una de las formas más representativas de la actuación de la Administración Pública, consiste en la realización de una serie de actividades sociales y económicas, prestadas de forma continua y regular a los ciudadanos, por ejemplo los servicios sociales de atención a ancianos, la sanidad pública o los transportes públicos municipales.

Actividad económica directa de la Administración Pública, es la avalada en el Art. 128.2 de la constitución, que reconoce la iniciativa pública en la actividad económica. Mediante ley se podrán reservar al sector público recursos o servicios esenciales,

especialmente en caso de monopolios y, asimismo, acordar la intervención de empresas cuando así lo exigiere el interés general.

2.1.3.2 Administración Pública y Estado Social

Gabín (2009, pág. 10), el estado social es un principio vigente en la Constitución. El ciudadano es para el Estado un titular de derechos garantizados por poderes públicos; es un sujeto que demanda prestaciones y servicios públicos. Como consecuencia, la administración pública ha visto multiplicada y extendida su actividad a límites jamás alcanzados anteriormente, en el aspecto social, la administración pública desarrolla su actividad en los siguientes campos:

- ✓ Educación
- ✓ Sanidad
- ✓ Seguridad social
- ✓ Servicios sociales
- ✓ Deportes
- ✓ Protección de consumidores y usuarios
- ✓ Cultura espectáculos

2.1.3.3 Administración Pública y las tecnologías de la información

Para Gabín (2009, pág. 19, 20), la administración pública se esfuerza por llegar más y mejor al ciudadano, por eso, acorde con la realidad que supone la existencia de un mundo de tecnologías de información y comunicación, se propone conseguir una Administración Pública Electrónica y que los ciudadanos puedan acceder a la misma. Para que esta realidad continúe y se expanda, la Administración apuesta por las conexiones de banda ancha y cable.

Ante un avance que parece imparable, la Administración Pública es consiente de la llamada brecha digital y la existencia de colectivos como ancianos o personas de bajo poder adquisitivo que no tiene acceso Internet y, por tanto, a la Administración

Electrónica. Por eso tiene previsto crear puntos de acceso público a la red gratuitos o a un precio muy módico; también, desde ayuntamientos, asociaciones sin fines de lucro e incluso cajas de ahorros se facilita el acceso a la educación en las nuevas tecnologías a colectivos desfavorecidos o jubilados.

2.1.4 Planificación Estratégica

Para Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998, Pág. 8), la planificación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planteada.

Chiavenato & Sápiro (2010 pág. 25), para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados: es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Porque hacer Planificación Estratégica

Según Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998, pág. 9), manifiesta que la respuesta más sencilla e importante es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

La planificación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convención de que pueden llevar a cabo la visión.

2.1.4.1 Principales Característica de la Planificación Estratégica

Lerma & Bárcena (2012, pág. 7), afirman que las características de la planificación son:

- ✓ Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables, y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- ✓ Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia donde se va.
- ✓ Es un conjunto de acciones racionales.
- ✓ Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones.
- ✓ Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- ✓ Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones.
- ✓ Se proyecta a largo plazo.
- ✓ Su parámetro de medición es la eficiencia.
- ✓ Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- ✓ Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.

2.1.4.2 Proceso de planificación estratégica

Para Morejón (2009), el proceso de Planificación Estratégica se puede sintetizar de una mejor manera mediante las siguientes etapas.

a. **Formulación de una estrategia Global**

En esta etapa los temas a abordar son los valores de la organización, esto es, definir una Visión teniendo presente la Misión y los lineamientos para el Plan Estratégico.

b. **Formulación del Plan Estratégico**

En esta etapa se definen las estrategias específicas, detallando los siguientes objetos conceptuales:

- ✓ **Perspectiva:** Mirada o aspecto clave para la formulación de la estrategia pueden ser externas o internas de resultado, o internas o inductoras de resultados.
- ✓ **Objetivo Estratégico:** Fin que se desea alcanzar. Surge de entender dónde estamos y preguntarse ¿dónde queremos llegar? o ¿qué queremos lograr? Los objetivos también se definen como desafíos destinados a aumentar, disminuir o equilibrar algún aspecto de la organización.
- ✓ **Indicador Estratégico:** Registra las mediciones del nivel de logro, responde a preguntas como: ¿qué valor hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cuantitativos y ¿qué categoría hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cualitativos.
- ✓ **Meta:** Valor del indicador o límite de un rango en un tiempo dado que puede significar el cumplimiento de un objetivo. Asociados a la meta, existen tres tipos de responsables, estos son: De fijar la meta, de cumplir la meta y de hacer el seguimiento.
- ✓ **Iniciativas:** Programa, proyecto o esfuerzo adicional al día a día que apuntala el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Para llevarlos a buen término existen dos etapas importantes, estas son:

- **Planeación:** Contempla la lista de actividades a realizar, los recursos asignados y el cronograma de ejecución.
 - **Seguimiento:** Contempla exactamente lo mismo que la planeación pero con datos de la realidad.
- ✓ **Vector Estratégico:** Conjunto de objetivos estratégicos que forman una hipótesis, con un sentido de causalidad se postula que uno de ellos en un grado de excelencia es impulsor del otro.
- ✓ **Mapa Causa –Efecto:** Es el conjunto total de hipótesis operativas que apuntan a obtener resultados. El mapa estratégico, representa una situación óptima deseada en la organización. A través de los mismos se facilita la posterior medición-valoración de la gestión. Los objetivos han de ser congruentes con la Misión- Visión propuesta en la entidad y consistentes con el resto de objetivos.

En el sentido “vertical” del mapa suelen estar agrupados por líneas Estratégicas o Temas. En el sentido “horizontal” están agrupados por Perspectivas. Las conexiones entre objetivos están condicionadas por relaciones de Causalidad.

c. Formulación de los Planes Tácticos Operacionales

Esta etapa se define a partir de la etapa anterior, en donde se crea un mapa que aborde los temas a partir de las medidas estratégicas individuales de cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos en cada Perspectiva, pero estableciendo las acciones en el corto plazo.

d. Ejecución de los Planes

En esta etapa se lleva a cabo la ejecución, seguimiento y control de la Planificación Estratégicas.

2.1.4.3 Diseño de Estrategias

Para Chiavenato & Sapiro (2010, pág. 208), los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer, las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas.

Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Entonces los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas.

En análisis contencioso podemos según Idalberto Chiavenato las ventajas competitivas a desarrollarse en el GAD Municipal del Cantón Chillanes es una institución con fines sociales por lo tanto tendrá que regirse al tipo de estrategia que más se ejecute para llevar a cabo el cumplimiento de todas las obras puesta en marcha, tomando en cuenta también las cuatro perspectivas planteadas en el modelo de gestión Balanced Scorecard con miras a dotar de todos los beneficios y servicios necesarios a la ciudadanía.

2.1.4.4 Ejecución de Estrategias

Para Chiavenato & Sapiro (2010, pág. 228), la ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción

alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos.

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

- a) **Liderazgo estratégico:** el presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor.
- b) **Comunicación y orientación:** todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de como convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales para que todos se integren en el proceso.
- c) **Adecuación de la estructura organizacional:** la estructura debe servir para la estrategia. Si esta cambia, aquélla debe seguir al cambio.
- d) **Ajuste de la cultura organizacional:** facilita y motiva las relaciones entre las personas, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar resultados.
- e) **Apertura en el estilo administrativo:** el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador.
- f) **Participación y compromiso de las personas:** siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente.

2.1.5 Business Intelligence

2.1.5.1 Concepto

Vitt, Luckevich, & Misner (2002, pág. 11), afirman que el Business Intelligence ayuda a tomar decisiones analizando si las acciones tomadas están de hecho dando resultados hacia los objetivos de la compañía.

Inteligencia de Negocios (B.I) es una herramienta inteligente que arroja resultados en base a los datos insertados en un software con la finalidad de recabar información anterior y desarrollar acertados procesos de toma de decisiones en el futuro.

2.1.5.2 Importancia del Business Intelligence

Soto (2005), afirma que las tecnologías de BI intentan ayudar a las personas a entender los datos más rápidamente a fin de que puedan tomar decisiones inmediatas y finalmente, mejorar sus movimientos hacia la consecución de objetivos de negocios. Los impulsores claves detrás de los objetivos de BI son incrementar la eficiencia organizacional y la efectividad. Algunas de las tecnologías de BI apuntan a crear un flujo de datos dentro de la organización más rápidos y accesibles. Por otro lado, novedosas tecnologías de BI toman un enfoque más agresivo redefiniendo los procesos existentes con otros nuevos, mucho más estilizados que eliminan gran cantidad de pasos o crean nuevas capacidades.

Una de las mayores fortalezas de una organización es contar con este tipo de herramientas que nos ayuden en su funcionamiento adecuado a fin de permitir una información organizada, analizada para la toma de decisiones oportunas que conlleven al cumplimiento de objetivos incrementando la eficacia y efectividad organizacional, identificando mayores oportunidades hacia una nueva ventaja competitiva ante las organizaciones.

2.1.5.3 Beneficios de Business Intelligence

Según Howson (2009), los beneficios que se pueden obtener a través del uso de Business Intelligence son:

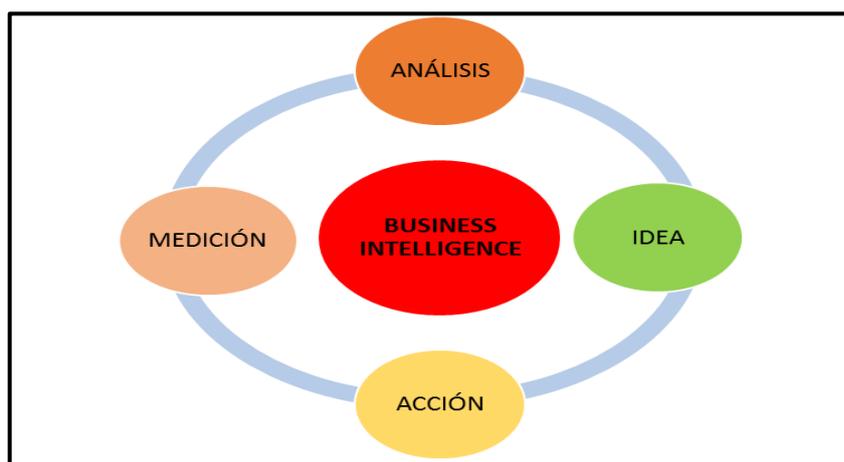
- a) **Beneficios tangibles**, por ejemplo: reducción de costes, generación de ingresos, reducción de tiempos para las distintas actividades del negocio.
- b) **Beneficios intangibles**: el hecho de que tengamos disponible la información para la toma de decisiones hará que más usuarios utilicen dicha información para tomar decisiones y mejorar nuestra posición competitiva.
- c) **Beneficios estratégicos**: todos aquellos que nos facilitan la formulación de la estrategia, es decir, a qué clientes, mercados o con qué productos nos dirigimos.

2.1.5.4 Ciclo de Business Intelligence

Vitt, Luckevich, & Misner (2002, Pág. 15), afirman que es importante entender que business intelligence es mucho más que una actitud empresarial o una tecnología a disposición de la organización; de hecho, es un marco de referencia para la gestión del rendimiento empresarial, un ciclo continuo para el cual las compañías definen sus objetivos, analizan sus progresos, adquieren conocimiento, toman decisiones, miden sus éxitos, y comienzan el ciclo nuevamente.

Business Intelligence ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones más rápidamente en los niveles estratégico y operativo.

Gráfico 3: Ciclo de Business Intelligence



Fuente: Libro de Business Intelligence de Elizabeth Vitt, pág. 15

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Este proceso de filtración está basado en nuestra comprensión básica y por las suposiciones de cómo nuestro negocio opera, incluyendo, por ejemplo, lo que es importante para nuestros clientes, proveedores y empleados.

Ideas. Es el producto del análisis amplio, sin restricciones nacido de preguntas que sólo el ser humano se puede hacer- el descubrimiento de patrones que solamente los humanos pueden conocer como útiles.

Acción. Es lo que sigue a una mejor y más rápida toma de decisiones proporcionada por el B I.

Medición. A través de una mejor recopilación de la información y una mayor frecuencia en la generación de informes que el Business Intelligence proporciona, resulta posible medir los resultados de la compañía en comparación con los estándares cuantitativos, con la finalidad de desembocar en un nuevo ciclo de análisis, ideas y acciones correctivas.

2.1.6 Origen del Balanced Scorecard

Para Kaplan & Norton (2009, pág. 11), el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión desarrollada en el año 1992, en la universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

2.1.6.1 Concepto del Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2009, págs. 45, 46), el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales;

Por ejemplo:

- a) Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.
- b) Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes; finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, las mismas que permiten un equilibrio entre los

objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. El mismo debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

2.1.6.2 Beneficio del Balanced Scorecard

Para Chaverra (2008), los beneficios del BSC son los siguientes:

- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Convierte la estrategia en acción.
- ✓ Genera indicadores de control efectivos.
- ✓ Permite tomar decisiones oportunas.
- ✓ Aumenta la satisfacción de los clientes.

2.1.6.3 Características del BSC

El Balanced Scorecard es una herramienta balanceada, integrada y estratégica, para medir tanto el desempeño actual como el direccionamiento estratégico en un horizonte de tiempo, con el fin de alcanzar la misión en una forma armónica y eficiente.

- ✓ Es balanceada ya que integra indicadores financieros con indicadores no financieros. Cada perspectiva requiere ser monitoreada y evaluada con diferentes indicadores, siempre buscando un objetivo común: incrementar el valor agregado.

- ✓ Es integrada, porque la gestión de las organizaciones es concebida como una cadena de valor donde cada una de las cuatro perspectivas es indispensable para el éxito y cumplimiento de la visión corporativa.
- ✓ Es estratégica, porque permite concebir la gestión hacia el futuro en un contexto corporativo, con indicadores relacionados entre sí a través de los enlaces causa-efecto, para así poder entender la razón de ser de cada decisión y el impacto en las demás áreas de la empresa: por tanto, se reevalúan los indicadores puntuales de cada área de la empresa y con un enfoque del pasado calculados con un enfoque financiero.

2.1.6.4 Perspectivas del Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2009, págs. 46, 47, 48, 49), las cuatro perspectivas planteadas por el balanced scorecard son las siguientes.

Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La satisfacción del cliente estará sometida básicamente a las expectativas compuestas por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen.

- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Desviaciones en acuerdos de servicio.
- ✓ Reclamos resueltos del total de reclamos.
- ✓ Incorporación y retención de clientes.

Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio.

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden en tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización.

2.1.6.5 Elementos del Balancead Scorecard

Valdés (2008), afirma que los elementos del BSC son:

a) Misión, Visión y Valores

Misión

Chiavenato & Sapiro (2010, pág. 74), la misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la institución? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica la razón de ser o de existir.

Visión

Chiavenato & Sapiro (2010, pág. 74), significa literalmente “una imagen”. La visión se entiende como el sueño que la organización desea. Es la imagen de cómo se verá en el futuro, es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan.

Valores

Valdés (2008), 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.

b) Perspectivas

La visión y la estrategia general de la empresa, se ordena mediante el BSC alrededor de cuatro perspectivas básicas que son:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos

- Aprendizaje y crecimiento

c) Objetivos estratégicos

Para Valdés (2008), 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, relacionados con la misión la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

d) Mapas estratégicos

Para Valdés (2008), es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y dónde ha de conducirse en el futuro.

e) Indicadores y sus metas

Indicadores. Son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Metas. Representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

f) Iniciativas estratégicas

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

g) Responsables y Recursos.

Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

2.1.7 Balanced Scorecard en las Instituciones Públicas

Para Kaplan & Norton (2009), el uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos.

En el sector público el VALOR es creado a través del cumplimiento del mandato político, la misión de la organización y la aspiración de los ciudadanos.

Podemos decir que según Roberts, Kaplan resulta mucho mejor la aplicación de este sistema en las instituciones, verificamos su cumplimiento mediante el mandato político, la misión y anhelos de la sociedad por lo que en el sector privado la única medida es la financiera mas no toma en cuenta al ser humano.

2.1.8 Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público

Para Rea, M. (2013), el cuadro de mando integral es una herramienta de planificación y control, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para las entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública.

Las perspectivas a considerar tienen un ámbito diferente en el sector privado; la técnica de CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control así como analizar los resultados alcanzados los fines y las metas. Dado que el Balanced Scorecard incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello se considera que su implantación a nivel del gobierno y sus entidades públicas puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas propias.

Se plantea un modelo del Balanced Scorecard para las organizaciones públicas, investigando fundamentalmente las posibilidades existentes mediante las necesarias adaptaciones al modelo diseñado para adecuarlo a las peculiaridades del sector gubernamental.

Perspectivas aplicadas en el sector público

Según Rea, M (2013), propone las siguientes perspectivas para el sector público que son las siguientes:

1. Perspectiva de Ciudadanía y urbanismo.
2. Perspectiva de Responsabilidad social y comunitaria.
3. Perspectiva de Institucionalidad y Gestión Interna.
4. Perspectiva de Desarrollo humano y organizacional.
5. Perspectiva Económica y financiera.

2.1.9 Plan Operativo Anual

Para Pérez,V (2015), el plan operativo anual es un programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de un futuro durante el período de un año.

Se trata de un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización.

Para Cadenillas, L (2005), este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El plan operativo anual es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

Según Pérez,V (2015), las partes del plan operativo anual son las siguientes:

1. **Objetivo general:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
2. **Objetivos específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo.
3. **Actividades y metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
4. **Estrategia de trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
5. **Plazo de ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
6. **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones

Para qué sirve el Plan Operativo Anual

Pérez,V (2015), en términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en:

- ✓ Dirigir “el cambio anual” hacia la visión que tiene el equipo directivo
- ✓ Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la estrategia
- ✓ Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- ✓ Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos

- ✓ Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- ✓ Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- ✓ Optimizar los resultados con recursos limitados

2.1.10 Constitución del Ecuador

Capítulo primero Principios generales

Según la Constitución del Ecuador, (2008).

Art 238. Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Capítulo Segundo Organización del Territorio

Art 242. El estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Por razones de conservación ambiental, étnico-culturales o de población podrán constituirse regímenes especiales.

Los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales serán regímenes especiales.

Capítulo Tercero Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales

Art. 253. Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde.

La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

Capítulo Cuarto

Régimen de Competencias

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

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la viabilidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.

9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

Capítulo Quinto

Recursos Económicos

Art 270. Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

Art 272. La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los siguientes criterios:

- a. Tamaño y densidad de la población.
- b. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.

- c. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

2.1.11 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Título I Principios Generales

Según el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2011), menciona los siguientes artículos.

Art 1. Ámbito. Este código establece la organización político-administrativa del estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

Art 4. Fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados.

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales.
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad.
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable.

- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural.
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias.
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir.
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes.

Título II

Organización del Territorio

Art 10. Niveles de organización territorial. El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

En el marco de esta organización territorial, por razones de conservación ambiental, étnico culturales o de población, podrán constituirse regímenes especiales de gobierno: distritos metropolitanos, circunscripciones territoriales de pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias y el consejo de gobierno de la provincia de Galápagos.

Título III

Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art 28. Gobiernos Autónomos Descentralizados. Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralización:

- a) Los de las regiones.
- b) Los de las provincias.
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y
- d) Los de las parroquias rurales.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas afrosecuatorianos y montubios, de conformidad con la Constitución y la ley.

Art 29. Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización.
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Capítulo III

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Art 53. Naturaleza Jurídica. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Capítulo VII

Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art 215. Presupuesto. El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y plazos, al término del cual serán evaluados.

Capítulo II

La Planificación del Desarrollo y del Ordenamiento Territorial

Art 295. Planificación del desarrollo. Los gobiernos autónomos descentralizados, con la participación protagónica de la ciudadanía, planificarán estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo considerando las particularidades de su jurisdicción, que además permitan ordenar la localización de las acciones públicas en función de las cualidades territoriales.

Los planes de desarrollo deberán contener al menos los siguientes elementos:

- a) Un diagnóstico que permita conocer las capacidades, oportunidades y potencialidades de desarrollo y las necesidades que se requiere satisfacer de las personas y comunidades;
- b) La definición de políticas generales y particulares que determinen con claridad objetivos de largo y mediano plazo;

- c) Establecimiento de lineamientos estratégicos como guías de acción para lograr los objetivos; y,
- d) Programas y proyectos con metas concretas y mecanismos que faciliten la evaluación, el control social y la rendición de cuentas.

Los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial deberán ser aprobados por los órganos legislativos de cada gobierno autónomo descentralizado por mayoría, absoluta. La reforma de estos planes se realizará observando el mismo procedimiento que para su aprobación.

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

Art 297. Objetivos del ordenamiento territorial. El ordenamiento del territorio regional, provincial, distrital, cantonal y parroquial, tiene por objeto complementar la planificación económica, social y ambiental con dimensión territorial; racionalizar las intervenciones sobre el territorio; y, orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible, a través de los siguientes objetivos:

- a) La definición de las estrategias territoriales de uso, ocupación y manejo del suelo en función de los objetivos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos;
- b) El diseño y adopción de los instrumentos y procedimientos de gestión que permitan ejecutar actuaciones integrales y articular las actuaciones sectoriales que afectan la estructura del territorio; y,

- c) La definición de los programas y proyectos que concreten estos propósitos.

Capítulo III

La Participación Ciudadana en los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art 302. Participación ciudadana. La ciudadanía, en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

La participación se orienta a los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Capitulo III

Impuestos

Art 491. Clases de impuestos municipales. Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;
- c) El impuesto de alcabalas;
- d) El impuesto sobre los vehículos;
- e) El impuesto de matrículas y patentes;
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;
- g) El impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos;
- h) El impuesto al juego; e,
- i) El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales.

2.1.12 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Título Preliminar

De las disposiciones comunes a la planificación y las finanzas públicas

Art 1. Objeto. El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

Art 8. Presupuestos Participativos en los Niveles de Gobierno. Cada nivel de gobierno definirá los procedimientos para la formulación de presupuestos participativos, de conformidad con la Ley, en el marco de sus competencias y prioridades definidas en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

Capítulo Primero

De la planificación del desarrollo

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

Sección Tercera

De los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art 41. Planes de Desarrollo. Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Estos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución

de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.

Art 47. Aprobación. Para la aprobación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial se contará con el voto favorable de la mayoría absoluta de los miembros del órgano legislativo de cada gobierno autónomo descentralizado. De no alcanzar esta votación, en una nueva sesión se aprobará con el voto de la mayoría simple de los miembros presentes.

Título I

Del Sistema Nacional de Finanzas Públicas

Art 77. Presupuesto General del Estado. El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado. No se consideran parte del Presupuesto General del Estado, los ingresos y egresos pertenecientes a la Seguridad Social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo V

Del Componente de Contabilidad Gubernamental

Art 148. Contenido y finalidad. La finalidad del componente de Contabilidad Gubernamental es establecer, poner en funcionamiento y mantener en cada entidad del Sector Público no Financiero un sistema único de contabilidad, que integre las operaciones, patrimoniales, presupuestarias y de costos, para asegurar la producción de información financiera completa, confiable y oportuna, que permita la rendición de cuentas, la toma de decisiones, el control, la adopción de medidas correctivas y la elaboración de estadísticas.

Las empresas públicas podrán tener sus propios sistemas de contabilidad de conformidad a la ley y el reglamento del presente Código. Para fines de consolidación de la contabilidad y demás información fiscal del Sector Público no Financiero estarán obligadas a realizar y enviar reportes contables en los plazos y formatos que emita el ente rector de las finanzas públicas para el efecto.

Capítulo I

De la Información Presupuestaria

Art 174. Libre acceso a la Información. El Estado garantiza a la ciudadanía el libre acceso a toda la información presupuestaria y financiera que generan las entidades públicas, conforme a la ley. Se exceptúa de esta disposición los planes de negocio, las estrategias de negocios y los documentos relacionados, para las Empresas Públicas y Banca Pública.

Art 175. Sistemas de información. El ente rector de las finanzas públicas deberá establecer un sistema oficial de información y amplia difusión que servirá de base para el control de la Función Legislativa, así como de la ciudadanía, que incluirá la información relativa al cumplimiento de lo dispuesto en este Libro y en la legislación vigente. También se informará en detalle sobre los términos y condiciones financieras de toda operación de endeudamiento público, la novación de endeudamientos existentes y la recompra de deuda pública para cumplir lo establecido en el artículo 289 de la Constitución de la República.

Art 176. Publicación de estados financieros. Las empresas públicas y las entidades financieras públicas y, en general los organismos productores o comercializadores de bienes y servicios, deberán publicar sus estados financieros debidamente auditados. Los organismos de control correspondientes emitirán las normas técnicas al respecto.

2.2 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.2.1 Hipótesis General

El Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard va a mejorar la eficiencia y eficacia en las áreas de finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento del GAD Municipal del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, para el período 2015-2019.

2.2.2 VARIABLES

2.2.2.1 Variables Independientes

Modelo de Gestión Balanced Scorecard.

2.2.2.2 Variables Dependientes

Fortalecimiento Institucional del GAD Municipal del Cantón Chillanes.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se aplicará la modalidad cualitativa y cuantitativa, ya que es una combinación tanto de datos numéricos y características de la población objeto de investigación.

❖ **Cualitativa**

Se basa en la recolección de datos sin medición numérica como las descripciones y las observaciones.

❖ **Cuantitativa**

Se desarrolla mediante la recolección y análisis de datos con medición numérica a fin de establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

- ❖ **Investigación Descriptiva:** Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas.
- ❖ **Investigación de Campo:** Es trabajada en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.
- ❖ **Investigación Bibliográfica-Documental:** Es aquella destinada a obtener información de fuentes secundarias que constan en libros, revistas, periódicos y documentos en general.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes

Actualmente en el GAD Cantonal de Chillanes existen un estimativo de 110 personas laborando en la parte administrativa, a partir de estos datos se procedió a estimar la muestra utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula:

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

En donde:

Cuadro 1: Muestra

ELEMENTOS	SIMBOLOS	DATOS
Nivel de confianza	Z ² 95%	1.96
Probabilidad de éxito	P 50%	0,5
Probabilidad de fracaso	Q 50%	0,5
Error máximo	e ² 5%	0,05
Población	N	110

Fuente: Datos del GAD de Chillanes

Elaborado: Deycy Tipan Moyano

Cuadro 2: Población a Investigarse

ÁREAS	PERSONAL DEL GAD CHILLANES
Alcalde	1
Vicealcalde	1
Concejales	4
Vocales	8
Concejo Cantonal de Planificación	10
Coordinación Administrativa de Talento humano.	6
Equipo Técnico de Planificación	7
Equipo técnico de fomento productivo	4
Equipo técnico de gestión de riesgo	4
Equipo técnico de obras publicas	6
Equipo técnico de gestión Ambiental	4
Gestión Social.	2
Asesor institucional	2
Gestión financiera	12
Conserjes	3
Barrenderos	30
Choferes	6
Total Población	110

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: Deycy Tipan

Cálculo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 110 * 0,5 * 0,05}{(0,05)^2 * (110 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 85,68 = 86 \text{ Encuestas}$$

Población del Cantón Chillanes

El cantón Chillanes según los datos del INEC, Censo de Población y Vivienda del año 2010, tiene 17.406 habitantes, de los cuales, 8.555 son mujeres y 8.851 son hombres.

La población perteneciente al sector rural del cantón chillanes es de 14.725 y 2,681 perteneciente al sector urbanos.

Cuadro 3: Población del cantón Chillanes

Parroquias	Total	Hombres	Mujeres
Total	17.406	8.851	8.555
Chillanes (urbano)	2.681	1289	1.392
Área rural	14.725	7.562	7.163

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

La mayor parte del cantón chillanes es joven ya que 4.416 habitantes tienen entre 0 y 14 años, lo que corresponde al 33,27% de la población total, mientras que la población entre 15 y 64 años es de 7.285 es decir 54,88% y de 65 años es de 1573 con un porcentaje de 11,85%.

Fórmula:

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

En donde:

Cuadro 4: Muestra

ELEMENTOS	SIMBOLOS	DATOS
Nivel de confianza	Z ² 95%	1.96
Probabilidad de éxito	P 50%	0,5
Probabilidad de fracaso	Q 50%	0,5
Error máximo	e ² 5%	0,05
Población	N	17406

Fuente: Datos del GAD de Chillanes

Elaborado: Deycy Tipan

Cálculo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 17406 * 0,5 * 0,05}{(0,05)^2 * (17406 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 379,90= 380 Encuestas

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos de Investigación

Por medio de los siguientes métodos de investigación se espera obtener conocimientos confiables acerca de la realidad del problema.

❖ Método inductivo

Procede del conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

❖ Método Deductivo

Procede del conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos de carácter general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general.

Técnicas de Investigación

En esta investigación se emplearan las siguientes técnicas.

- ❖ **Observación Directa.** Consiste en recopilar información de forma directa y necesaria para el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la institución.
- ❖ **Encuesta.** Nos permitirá adquirir información sobre las falencias y fortalezas existentes en el GAD Municipal la cual se realizará a los colaboradores de la entidad.

- ❖ **Entrevista.** Consiste en recopilar información mediante una conversación profesional con algunas autoridades que conforma la institución, esta información será acerca de algunos aspectos relacionados al tema de investigación.

Instrumentos

Para la recolección de los datos se va a utilizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas, y opción múltiple, donde los encuestados seleccionan la alternativa que mejor describe su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

Los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

- ✓ **El cuestionario.** Este instrumento servirá en la aplicación de las encuestas.
- ✓ **Cámara.** Esta herramienta se utilizará para la entrevista.
- ✓ **Filmadora.** Se utilizará para las entrevistas que se desarrollen en la investigación, como también en la técnica de observación.

3.5 RESULTADOS

Análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad

Género

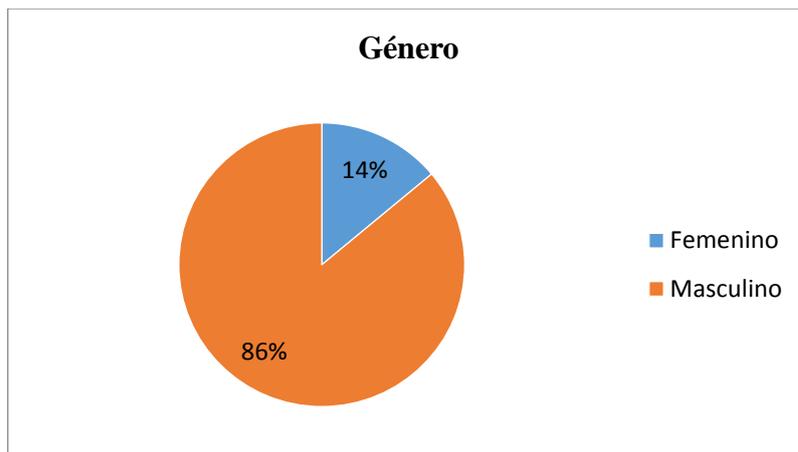
Cuadro 5: Género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	14%
Masculino	74	86,05
Total	86	100

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 4: Género



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De los resultados obtenidos se puede conocer que el 14% son de género femenino, mientras que el 87% son de género masculino.

Interpretación. Esto nos refleja que en el Gobierno Municipal del cantón Chillanes no existe equidad de género, por tanto es muy importante el fortalecimiento de cierto variable a fin de cumplir con los parámetros que nos indica la ley.

1. ¿Su grado de formación académica es?

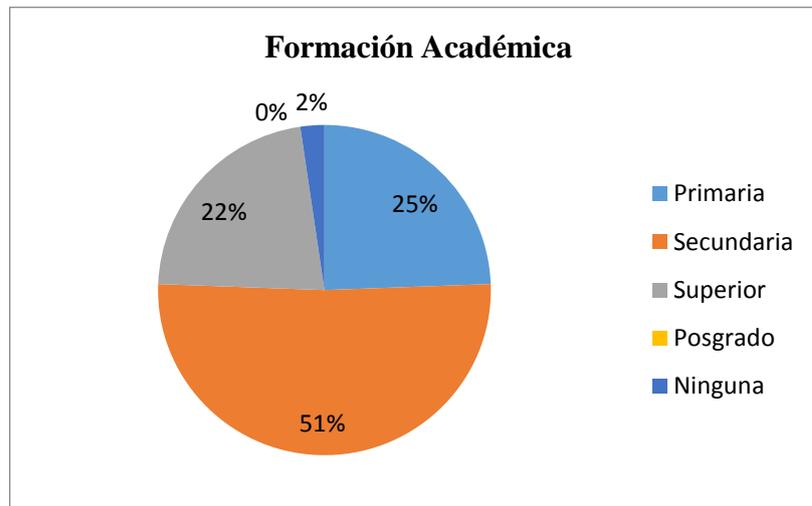
Cuadro 6: Formación académica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	21	24,42%
Secundaria	44	51,16%
Superior	19	22,09%
Posgrado	0	0,00%
Ninguna	2	2,33%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 5: Formación académica



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De la totalidad de los empleados el grado de formación académica es de la siguiente manera: el 24,42% pertenece a la formación primaria, un 51,16% pertenece a la secundaria, el 22,09% son de formación superior, el 0% posgrado y el 2,33% no tiene ninguna formación académica.

Interpretación. Lo que significa que la mayoría de los colaboradores del GAD Municipal no cuentan con un nivel de formación académica óptimo demostrando que no existe personal competente para el desempeño eficiente de las funciones.

2. ¿Cómo se ha sentido usted laborando en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes?

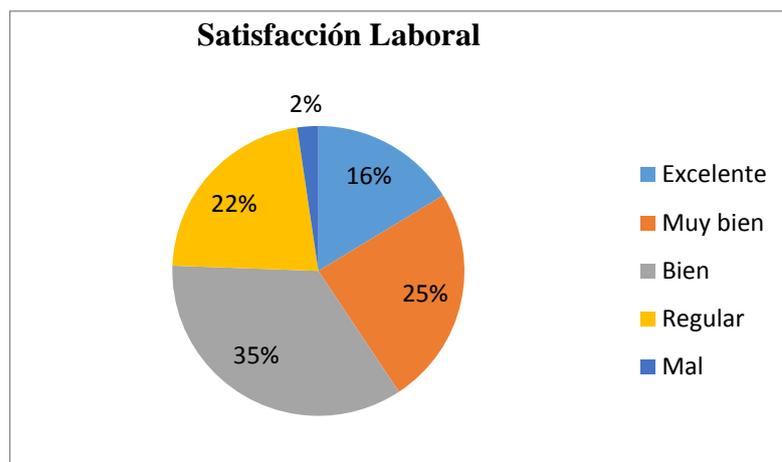
Cuadro 7: Satisfacción Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	16,28%
Muy bien	21	24,42%
Bien	30	34,88%
Regular	19	22,09%
Mal	2	2,33%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 6: Satisfacción Laboral



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 16,28% del talento humano se encuentra satisfecho de forma excelente, un 24,42% se siente muy bien, el 34,88% se siente bien, un 22,09% regular y el 2,33% se siente mal.

Interpretación. Lo que indica que la mayor parte de los colaboradores se sienten bien en la satisfacción laboral y en un mínimo porcentaje refleja que el personal no se siente a gusto desempeñando sus funciones.

3. ¿La comunicación entre funcionarios que conforman el GAD Municipal es?

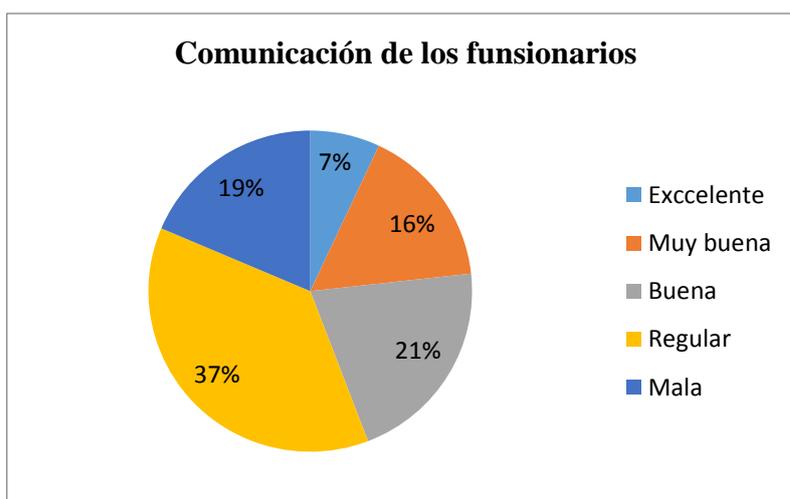
Cuadro 8: Comunicación entre funcionarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	6,98%
Muy buena	14	16,28%
Buena	18	20,93%
Regular	32	37,21%
Mala	16	18,60%
Total	86	100

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 7: Comunicación entre funcionarios



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De acuerdo al aporte obtenido la comunicación entre los funcionarios que conforman el GAD Municipal, el 6,98% manifiesta que es excelente, el 16,28% es muy buena, un 20,93% es buena, mientras que para el 37,21% es regular y para el 18,60% del personal mencionan que es mala.

Interpretación. Lo que refleja que la comunicación entre el talento humano del GAD Municipal del Cantón Chillanes en su mayoría es regular lo que significa que no es tan favorable para llevar a cabo nuestros objetivos y metas de manera satisfactoria.

4. ¿Las autoridades del GAD Chillanes propician un ambiente y clima de trabajo?

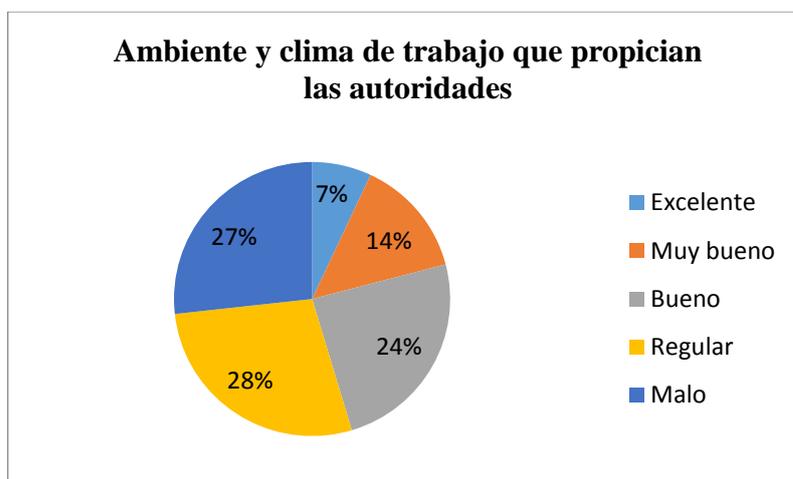
Cuadro 9: Ambiente y Clima de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	6,98%
Muy bueno	12	13,95%
Bueno	21	24,42%
Regular	24	27,91%
Malo	23	26,74%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 8: Ambiente y Clima de Trabajo



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 6,98% de los encuestados expresó que las autoridades del GAD Chillanes propician un ambiente y clima de trabajo excelente, un 13,95% mencionan que es muy bueno, para el 24,42% es bueno, un 27,91% es regular y 26,74% del personal demuestran que es malo.

Interpretación. Se percibe que la mayoría de las autoridades de la Municipalidad del Cantón Chillanes propician ambiente y clima de trabajo regular, factor muy fundamental que se debe tomar en cuenta y mejorar para la toma de decisiones adecuadas de la institución.

5. ¿Las oportunidades que brinda la Municipal a los colaboradores son?

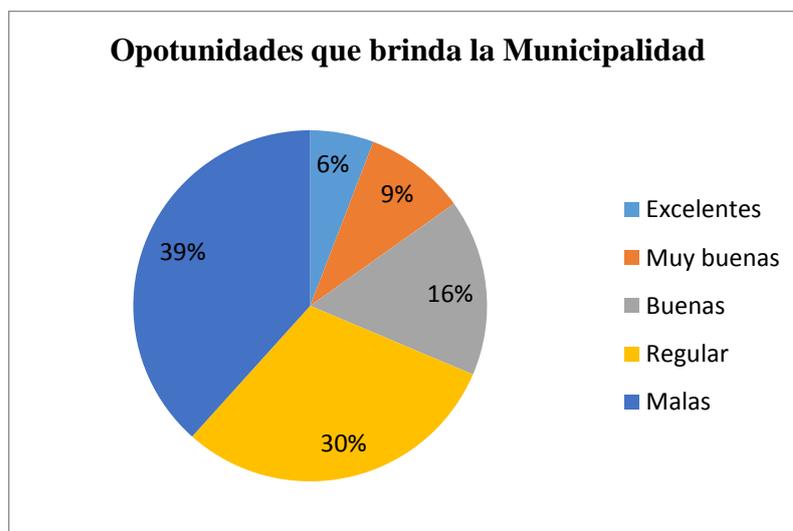
Cuadro 10: Oportunidades a los colaboradores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	5	5,81%
Muy buenas	8	9,30%
Buenas	14	16,28%
Regular	26	30,23%
Malas	33	38,37%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 9: Oportunidades a los colaboradores



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De acuerdo a la información obtenida el 5,81% de los colaboradores la municipalidad les brinda las oportunidades de forma excelente, al 9,30% muy buena, a un 16,28% buena, para el 30,23% es regular y para el 38,37% de los colaboradores es mala

Interpretación. Nos indica que el menor porcentaje de los empleados tienen acceso a las mismas oportunidades, y la mayoría de los colaboradores no cuentan con las mismas oportunidades brindadas por la municipalidad.

6. ¿Los objetivos que tiene el GAD Municipal son?

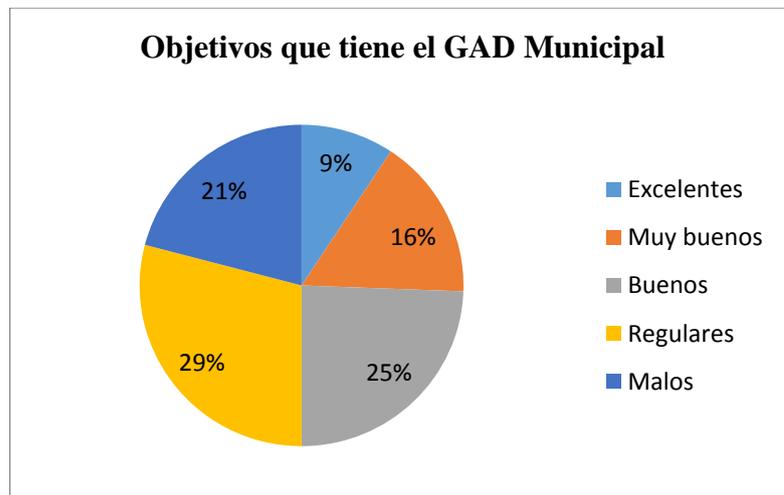
Cuadro 11: Objetivos del GAD Municipal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	8	9,30%
Muy buenos	14	16,28%
Buenos	21	24,42%
Regulares	25	29,07%
Malos	18	20,93%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 10: Objetivos del GAD Municipal



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 9,30% de los empleados manifestaron los objetivos que tiene el GAD Municipal son excelentes, el 16,28% manifestaron que son Muy buenos, un 24,42% son bueno, para el 29,07% son regulares y para el 20,93% son malos.

Interpretación. Según los datos obtenidos para la mayor parte de los colaboradores de la Municipal, los objetivos de la institución son malos porque existe un desconocimiento por lo que se requiere fomentar a todos los colaboradores a fin de que tengan conocimientos sobre actividades que realiza la municipalidad.

7. ¿En qué nivel calificaría Ud. la relación existente entre el alcalde y sus colaboradores?

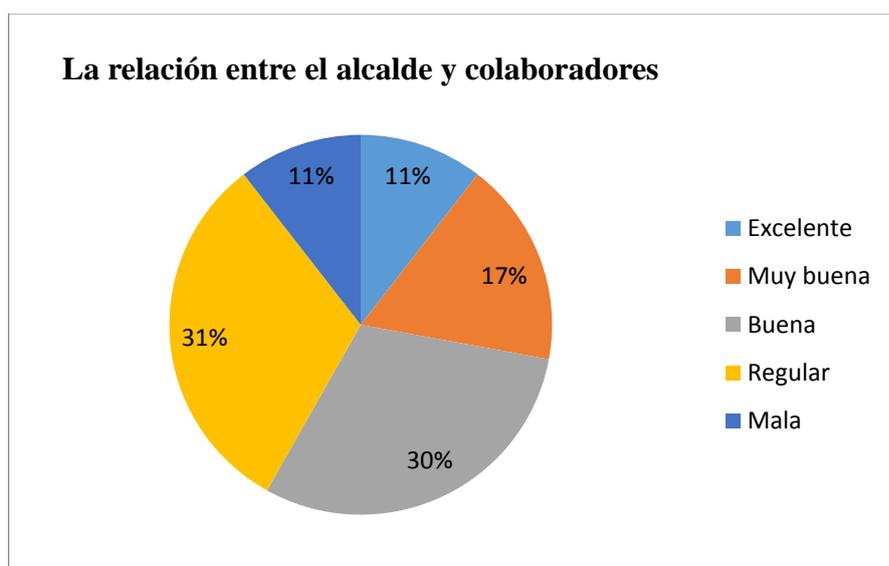
Cuadro 12: Relación entre alcalde y colaboradores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	10,47%
Muy buena	15	17,44%
Buena	26	30,23%
Regular	27	31,40%
Mala	9	10,47%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 11: Relación entre alcalde y colaboradores



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Del porcentaje observado en la tabla el 10,47% del personal considera que la relación entre el alcalde y sus colaboradores es excelente, para un 17,44% es muy buena para el 30,23% es buena, el 31,40% manifiesta que es regular y para el 10,47% es mala.

Interpretación. Por lo que se percibe que en su mayoría la relación existente entre el alcalde y sus colaboradores del GAD Municipal es regular misma que se debe tomar más en cuenta para lograr un mejor cumplimiento de objetivos.

8. ¿Cree usted que la gestión administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes es?

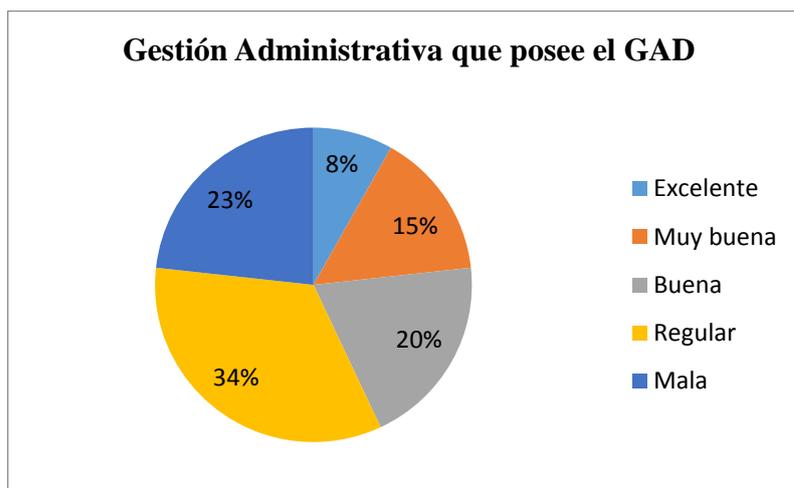
Cuadro 13: Gestión administrativa del GAD

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	8,14%
Muy buena	13	15,12%
Buena	17	19,77%
Regular	29	33,72%
Mala	20	23,26%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 12: Gestión administrativa del GAD



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Según los datos obtenidos el 8,14% de los empleados creen que la gestión administrativa que posee el GAD del cantón Chillanes es excelente, para el 15,12% es muy buena, para un 19,77% es buena, mientras que para el 33,72% es regular y para el 23,26 es mala.

Interpretación. Lo que demuestra que gran parte del personal Municipal cree que la gestión administrativa tiene ciertas falencias que deben fortalecerse para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

9. ¿La motivación que recibe por parte del alcalde del GAD Municipal de Chillanes es?

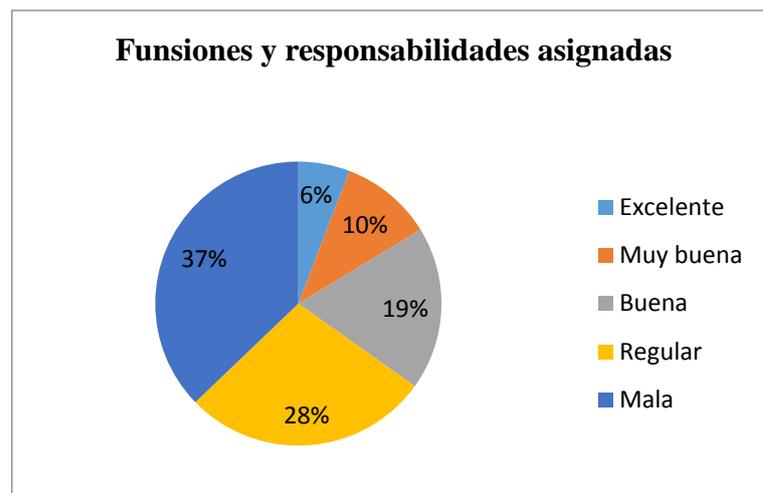
Cuadro 14: Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,81%
Muy buena	9	10,47%
Buena	16	18,60%
Regular	24	27,91%
Mala	32	37,21%
Total	86	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 13: Motivación



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 5,81% de los colaboradores manifiesta que reciben una motivación excelente por parte del alcalde, para el 10,47% es muy buena, para un 18,60% es buena, el 27,91% mencionan que es regular, mientras que para el 37,21% es mala.

Interpretación. Estos resultados expresan que la mayoría del talento humano no recibe ninguna motivación por parte de la municipalidad por lo que se deberían incentivar a los colaboradores para que puedan desempeñarse de mejor manera generando resultados positivos y aportar al cumplimiento de las metas planteadas.

10. ¿En qué nivel califica las decisiones a tomarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes con los colaboradores?

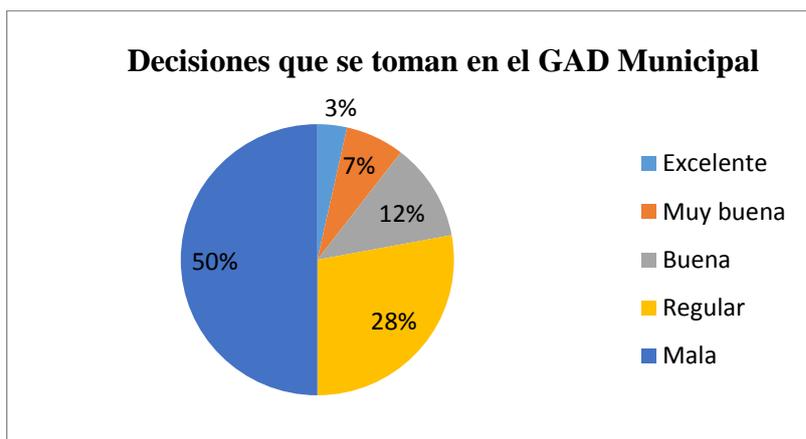
Cuadro 15: Decisiones a tomarse en la Municipalidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,49
Muy buena	6	6,98
Buena	10	11,63
Regular	24	27,91
Mala	43	50,00
Total	86	100

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 14: Decisiones a tomarse en la Municipalidad



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Según los datos observados el 3,49% del personal encuestado califican de forma excelente las decisiones a tomarse en la municipalidad con todos los colaboradores, un 6,98% califican como muy buena, para el 11,63% es buena, para un 27,91 es regular y para el 50% de los colaboradores es mala.

Interpretación. Se determina que en su mayoría las decisiones a tomarse en el GAD Municipal del cantón Chillanes no son compartidas con todo el talento humano conformado por la institución, ya que es un elemento necesario para el cumplimiento de objetivos.

Análisis de las encuestas realizadas a la ciudadanía del Cantón Chillanes

1. ¿Cómo calificaría la administración que lleva el actual Alcalde de la Municipalidad del Cantón Chillanes?

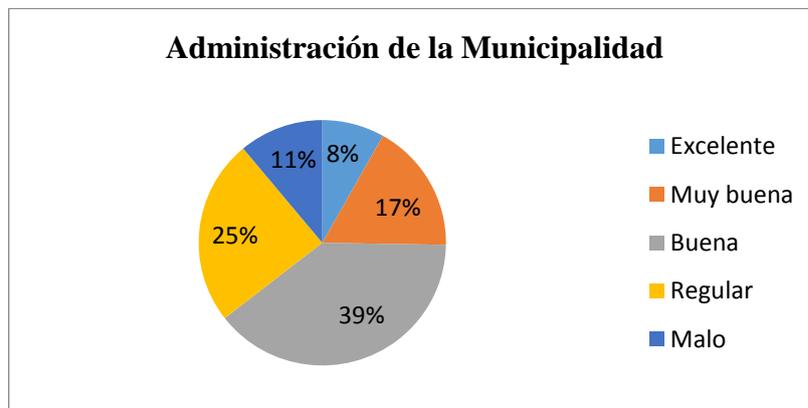
Cuadro 16: Administración ejercida por el alcalde

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	31	8,16%
Muy buena	65	17,11%
Buena	149	39,21%
Regular	93	24,47%
Malo	42	11,05%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 15: Administración ejercida por el alcalde



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Según los datos obtenidos 8,16% de la población califica de forma excelente la administración que lleva la municipalidad, el 17,11% manifiesta que es muy buena, 39,21% es bueno, el 24,47% es regular y para el 11,05% su administración es mala.

Interpretación. Se puede mencionar que en su mayoría la administración que lleva el gobierno municipal es buena y en una mínima parte la población no está de acuerdo con las actividades que realiza el actual alcalde.

2. ¿Cómo califica el trabajo que la Municipalidad del cantón Chillanes realiza para la ciudadanía?

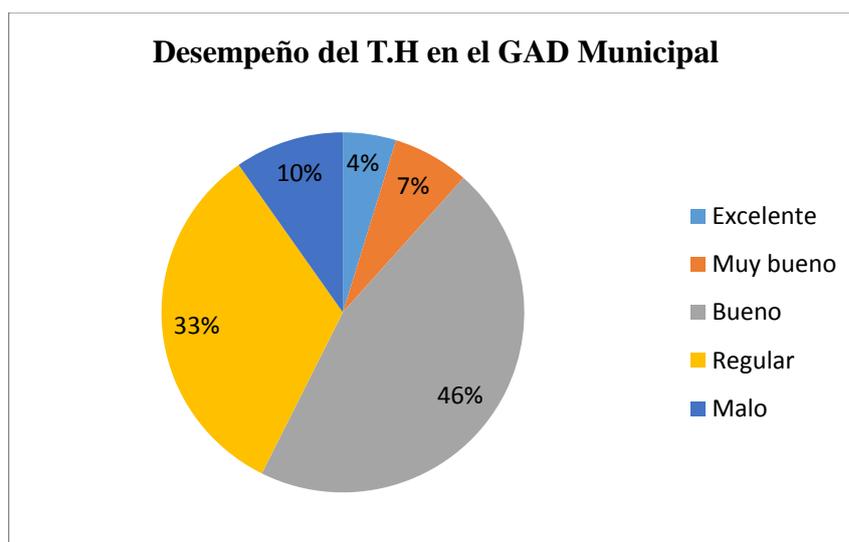
Cuadro 17: Trabajo que desarrolla la municipalidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	4,74%
Muy bueno	26	6,84%
Bueno	174	45,79%
Regular	125	32,89%
Malo	37	9,74%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 16: Trabajo que desarrolla la municipalidad



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 4,74% de la población encuestada califica el trabajo de la municipalidad de forma excelente, el 6,84% muy bueno, el 45,79% es bueno, un 32,89% es regular y el 9,74% califica que es malo.

Interpretación. Los resultados demuestran que la mayoría de la población está de acuerdo trabajo que la municipalidad del cantón Chillanes realiza en favor de la ciudadanía y en una parte insignificante no se encuentra conforme con las actividades desarrolladas.

3. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el personal administrativo de la municipalidad?

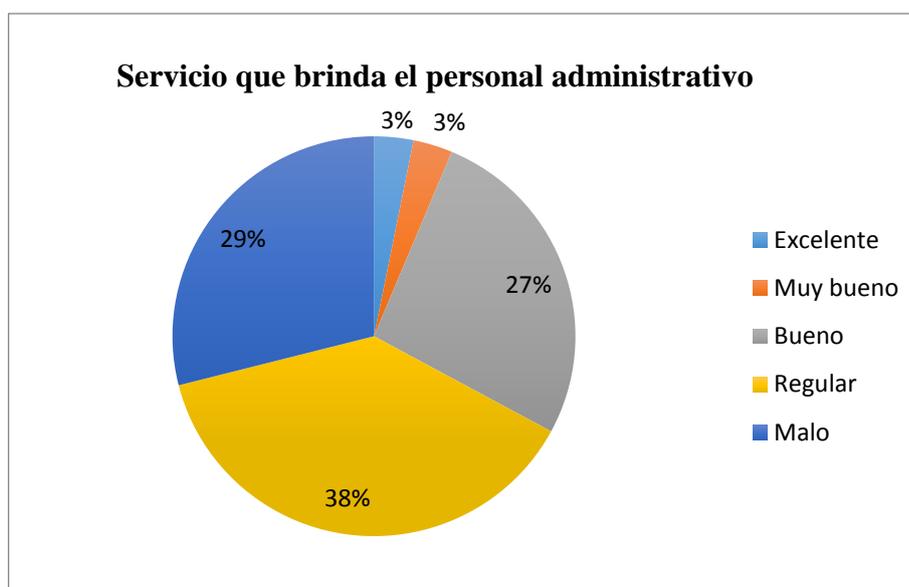
Cuadro 18: Servicios que brinda el personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	3,16%
Muy bueno	12	3,16%
Bueno	101	26,58%
Regular	145	38,16%
Malo	110	28,95%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 17: Servicios que brinda el personal



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Del porcentaje observado en la tabla el 3,16% del servicio que brinda el personal es excelente, el 3,16% es muy bueno, el 26,58% califica la población como bueno, el 38,16% manifiestan que es regular y el 28,95% califican que es malo.

Interpretación. Se entiende que la gran mayoría de la ciudadanía mira de manera regular los servicios brindados por el personal administrativo de la municipalidad a la población y en un mínimo porcentaje de los datos encuestados la ciudadanía no está satisfecha.

4. ¿El actual gobierno Municipalidad ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la población?

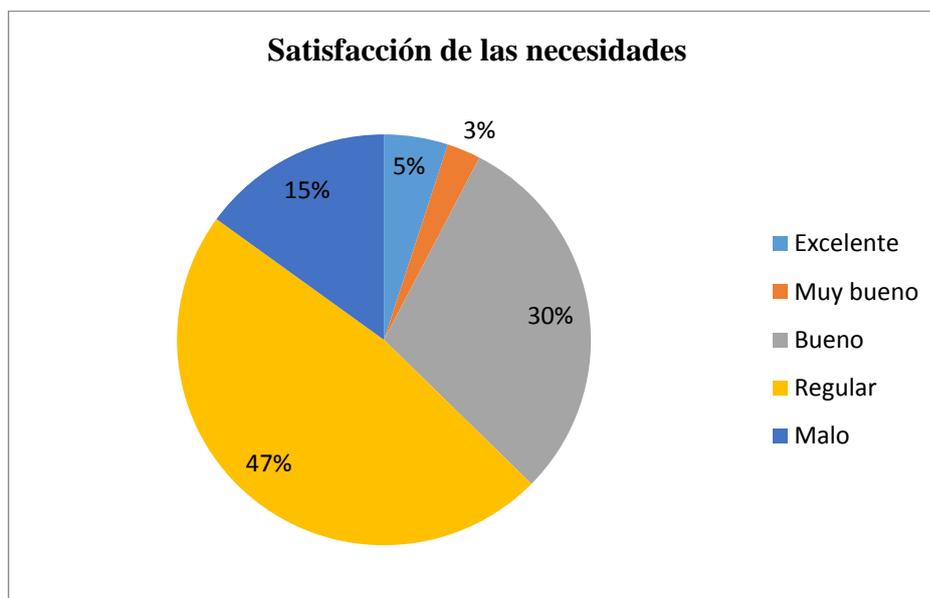
Cuadro 19: Satisfacción de necesidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	5,00
Muy bueno	10	2,63
Bueno	113	29,74
Regular	181	47,63
Malo	57	15,00
Total	380	100

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 18: Satisfacción de necesidades



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De la totalidad de la población encuestada, respecto a las necesidades básicas el 5% que el gobierno ha logrado satisfacer de manera excelente, un 2,63% muy bueno, el 29,74% bueno, mientras que el 47,63% de forma regular y mala en un 15%.

Interpretación. Lo que significa que la municipalidad ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la población de forma regular y un mínimo porcentaje carecen de los servicios básicos.

5. ¿Cómo califica la atención del personal en el GAD municipal del Cantón Chillanes?

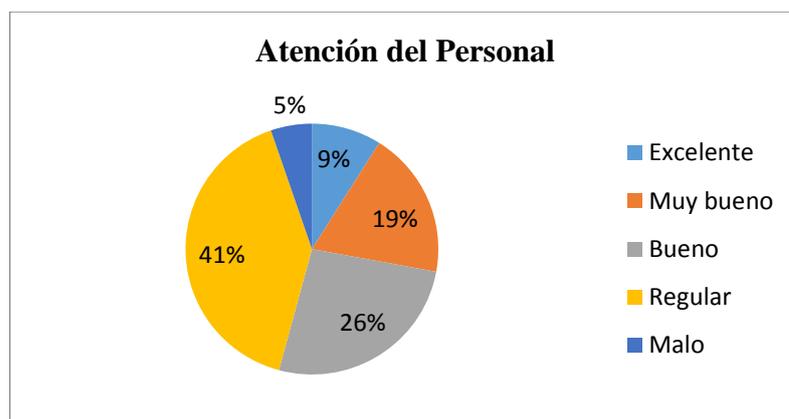
Cuadro 20: Atención del Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	34	8,95%
Muy bueno	72	18,95%
Bueno	100	26,32%
Regular	154	40,53%
Malo	20	5,26%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 19: Atención del Personal



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. De acuerdo a la información obtenida un 8,95% la población califica de forma excelente la atención del personal en el GAD Municipal, para el 18,95% es muy buena, el 26,32% es buena, mientras que para el 40,53% es regular y para el 5,26% de total de la ciudadanía encuestada es mala.

Interpretación. Nos indica que para la mayoría de la ciudadanía encuestada la atención del personal en la Municipalidad del Cantón Chillanes lo realizan de manera regular, y un mínimo porcentaje no está satisfecho con lo antes mencionado.

6. ¿Cree usted que el Alcalde y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en la campaña electoral?

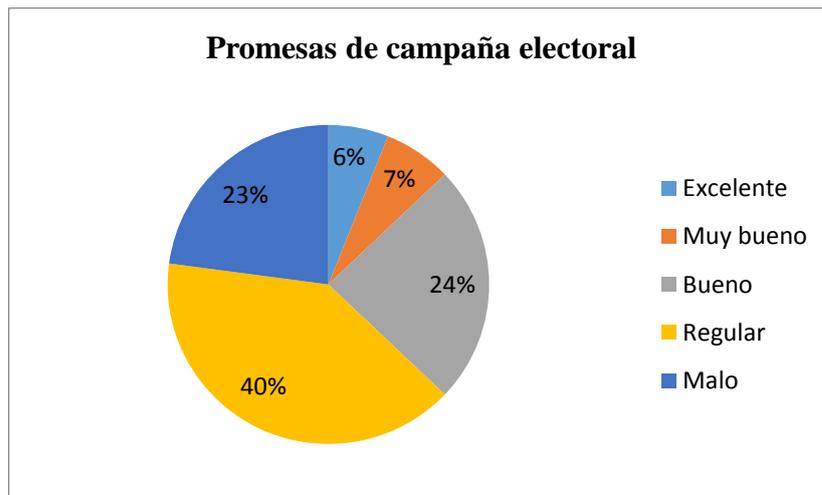
Cuadro 21: Promesas de campaña electoral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	6,05%
Muy bueno	26	6,84%
Bueno	92	24,21%
Regular	152	40,00%
Malo	87	22,89%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 20: Promesas de campaña electoral



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 6,05% de la ciudadanía cree que el alcalde y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en campaña electoral, para el 6,84% es muy bueno, el 24,21% es buena, mientras que para el 40% es regular y para 22,89% de la población encuestada es mala.

Interpretación. Esto indica que a la mayor parte de la población le parece que el alcalde y sus colaboradores realizan sus obras de manera regular y una minoría aún no están siendo beneficiados por sus promesas realizadas en campaña.

7. ¿La Municipalidad brinda las mismas oportunidades y servicios a toda la ciudadanía?

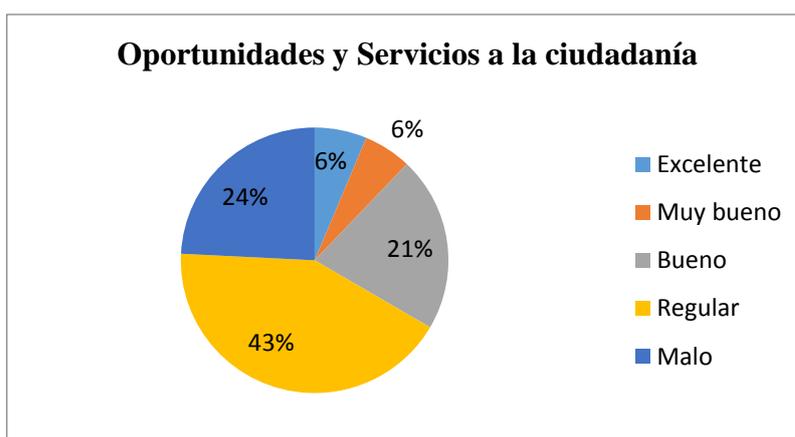
Cuadro 22: Oportunidades y servicios a la ciudadanía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	6,32%
Muy bueno	22	5,79%
Bueno	81	21,32%
Regular	161	42,37%
Malo	92	24,21%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 21: Oportunidades y servicios a la ciudadanía



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 6,32% de la ciudadanía mira de forma excelente las oportunidades y servicios que brinda la municipalidad, un 5,79% es muy bueno, el 21,32% es bueno, para un 42,37% le parece regular y para un 24,21% es malo.

Interpretación. Lo que indica que para la mayoría la municipalidad ha brindado de forma regular las mismas oportunidades y servicios ya que deberían mejorar este punto y dar mayor equidad a toda la población.

8. ¿La Municipalidad está llevando a cabo su plan de trabajo eficientemente?

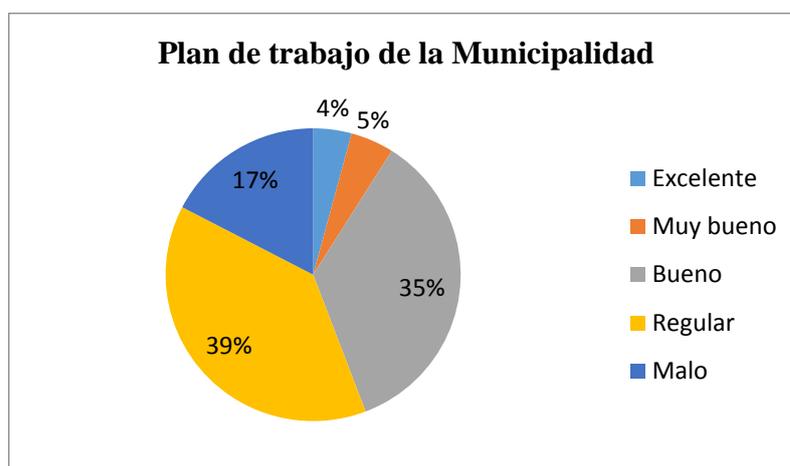
Cuadro 23: Plan de trabajo de la Municipalidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	4,21%
Muy bueno	18	4,74%
Bueno	134	35,26%
Regular	146	38,42%
Malo	66	17,37%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 22: Plan de trabajo de la Municipalidad



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Mediante estudios a la población el 4,21% la municipalidad está llevando a cabo su plan de trabajo eficientemente, para un 4,74% es muy bueno, para el 35,26% es bueno, mientras que para el 38,42% es regular y para el 17,37% es malo.

Interpretación. Lo que indica que la municipalidad del GAD Chillanes en gran parte está desarrollando su plan de trabajo regularmente, y en un porcentaje mínimo la institución no ha logrado cumplir con sus expectativas.

9. ¿Cree usted que el alcalde y los miembros del consejo municipal han realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local?

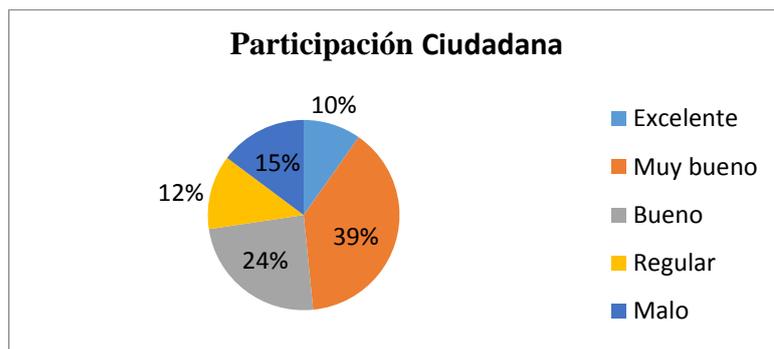
Cuadro 24: Participación ciudadana

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	37	9,74%
Muy bueno	147	38,68%
Bueno	92	24,21%
Regular	48	12,63%
Malo	56	14,74%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 23: Participación ciudadana



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. Según datos encuestados en un 9,74% el gobierno municipal ha realizado de forma excelente esfuerzos para promover la participación ciudadana, para el 38,68% es muy bueno, para el 24,21% es bueno, un 12,63% dice que es regular y un 14,74% indica que es malo.

Interpretación. Esto significa que para una gran mayoría el gobierno si realizo esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de la institución, misma que es de gran importancia para dar oportunidad que todos manifestemos nuestras inquietudes y sean tomadas en cuenta.

10. ¿Cree usted que la municipalidad ha beneficiado a los productores agrícolas del cantón Chillanes?

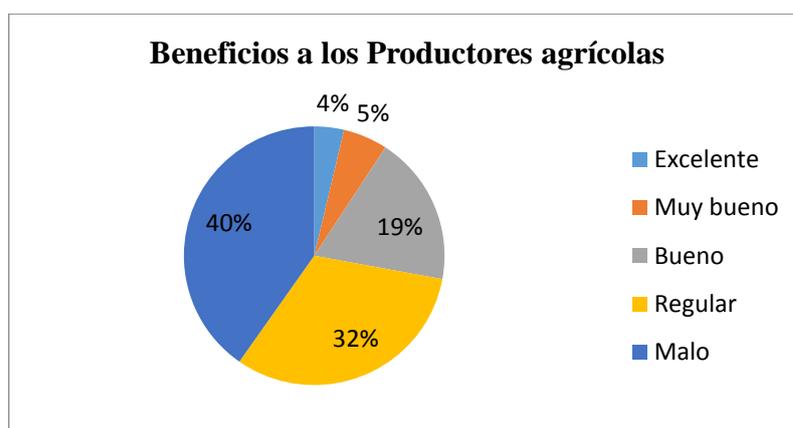
Cuadro 25: Beneficios a productores agrícolas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	3,68%
Muy bueno	21	5,53%
Bueno	71	18,68%
Regular	121	31,84%
Malo	153	40,26%
Total	380	100%

Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Gráfico 24: Beneficios a productores agrícolas



Fuente: Datos GAD Municipal del Cantón Chillanes

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis. El 3,68% de la población cree que la municipalidad ha beneficiado excelentemente a los productores agrícola, el 5,53% muy bueno, para un 18,68% es bueno, el 31,84% es regular y para un 40,26% es malo.

Interpretación. Se entiende que gran parte de los productores agrícolas no han recibido ningún tipo de apoyo por parte del gobierno municipal, generando por la misma causa un mal estar por parte de la ciudadanía.

Análisis de la guía de observación

Se puede determinar que el GAD Municipal del Cantón Chillanes cuenta con una estructura física buena, además posee maquinaria propia lo que le permite con mayor facilidad ejecutar proyectos en el buen vivir de la ciudadanía, también cuenta con los materiales necesarios para el desempeño eficiente de los colaboradores, se ha podido apreciar mediante esta técnica que su ambiente y cultura organizacional es regular ya que existen algunos colaboradores que no están a gusto en su puesto de trabajo y por temor alguno se abstienen en manifestarlo pero también se puede manifestar que existe una parte que en su totalidad están muy entregados y a gusto en el desarrollo de sus funciones, en cuanto al organigrama estructural en la investigación que se ha desarrollado se consto que dicha institución si posee con un organigrama en donde se detallan cada uno de los departamento y funciones de la municipalidad, en cuanto a la señalética se ha podido observar que el municipio no posee por lo que resulta complicado orientarse y dirigirse a cada una de las oficinas.

Análisis de la entrevista realizada al Alcalde

El alcalde de la municipalidad del cantón Chillanes desarrolla sus funciones en base en base a tres ejes fundamentales del plan del trabajo que son: acercamiento con la ciudadanía, siendo una entidad protagonista en la entrega de obras y servicios, con una administración eficiente, transparente y participativa por último aprovechan que el Cantón Chillanes cuenta con cuatro climas y tierras fértiles. En lo referente al presupuesto tienen una escases de recursos económicos por lo que es imposible satisfacer a todas las necesidades de la ciudadanía, este factor ha generado gran polémica en los colaboradores como en proveedores por lo que no se ha podido cubrir ciertos pendientes, esto ha generado la falta de voluntad al talento humano en el desempeño de sus funciones. La visión de la alcaldía es brindar su atención a los grupos más vulnerables, por lo que este año se ha programado trabajar en los rurales y el próximo año se atenderán las necesidades del sector urbano.

La municipalidad piensa que deben darse capacitaciones y encuentros sociales para incentivar al talento humano y el trabajo en equipo, con respecto al organograma estructural se ha podido conocer que modifican de acuerdo va cambiando el ordenamiento jurídico.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN

El procedimiento que se desarrolla a continuación toma en cuenta el ámbito conceptual, teórico y práctico, en el cuál se incluye el diseño de las herramientas de control y comunicación, mismas que fueron creadas por los autores Robert Kaplan y David Norton enfocados en el tema del Balanced Scorecard que se adapta a las particularidades institucionales.

Los pasos para el proceso del diseño del BSC son:

Gráfico 25: Pasos para el diseño del Balanced Scorecard

Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard
Paso 2. Estudio de la institución
Paso 3. Estudio de las tecnologías de la información
Paso 4. Confección del equipo guía
Paso 5. Adiestramiento del equipo guía
Paso 6. Estudio de la Misión/ Visión (Diagnóstico FODA)
Paso 7. Confección del mapa estratégico
Paso 8. Determinación de indicadores
Paso 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables
Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard

Consiste en capacitar a los integrantes de la institución sobre todo al equipo directivo, mediante una exposición de las técnicas del balanced scorecard como modelo de gestión, con el objetivo que conozcan su manejo, ventajas y desventajas.

Paso N° 2. Estudio de la Organización

Se debe realizar una descripción sobre los aspectos generales de la institución como: misión, visión, valores, organigrama, políticas etc., ya que esto permitirá conocer el área donde se llevará a cabo el trabajo investigativo.

Paso N° 3. Estudio de las tecnologías de la información

Para el diseño del Cuadro de Mando integral es importante la utilización de distintas herramientas informáticas, entre ellas pueden ser los programas Vicio, Excel, DC Smap entre otros, que son de fácil acceso, y muy útiles en el desempeño de las actividades a desarrollarse en una institución.

Paso N° 4. Confección del equipo guía

El equipo guía debe estar conformado por funcionarios administrativos y colaboradores del GAD Municipal quienes tendrán la oportunidad de participar en el diseño del Balanced Scorecard como modelo de gestión. No existirá restricciones para las personas que deseen ingresar a formar parte del equipo guía, lo único que se requiere es que los colaboradores sean responsables en el desarrollo de la investigación.

Paso N° 5. Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía necesita ser capacitado en la conceptualización y teorías del Cuadro de Mando Integral mediante encuentros, talleres y diálogos para tener una mejor instrucción en la aplicación, manejo y ejecución de los elementos del BSC.

Paso N° 6. Estudio de la Misión/ Visión (Diagnóstico FODA)

En este punto la conceptualización de misión y visión deben estar bien claros, es por ello que se establece definiciones de las dos partes para un mejor entendimiento.

La misión hace referencia a la razón de ser de la institución su esencia misma el motivo de su existencia en el mundo. (Chiavenato & Sápiro, 2010)

Mientras que la visión es guiar, controlar y alentar a la entidad para alcanzar el estado deseable de la misma. (Chiavenato & Sápiro, 2010)

Para que tanto la misión como la visión se cumplan se desarrollan estrategias para la adopción de acciones y asignación de los recursos necesarios con la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos.

Paso N° 7. Confección del mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas empresariales que narran el actuar estratégico de la organización. Como herramienta de diseño se puede utilizar el software dinámico DC Smap. Xls que se encuentra a libre disposición en la red, para su confección es fundamental conocer la definición de visión y estrategia general de la entidad pues son puntos de partida en el diseño del mapa estratégico.

Para la confección del mapa estratégico se recomienda seguir los siguientes pasos:

- ✓ Determinación de las Perspectivas Institucionales.
- ✓ Determinación de las estrategias genéricas por perspectivas.
- ✓ Determinar los objetivos estratégicos por perspectiva y sus relaciones causales.

Las propuestas de valor de las perspectivas institucionales

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa por la determinación de objetivos estratégicos, el diseño en si del Mapa Estratégico, la visión con sus estrategias generales y genéricas se basan en propuestas de valor por cada perspectiva. En este caso se utilizaran cinco perspectivas del sector público que son:

- e) Perspectiva de la Ciudadanía y Urbanismo
- f) Perspectiva de la Institucionalidad y Gestión Interna
- g) Perspectiva de la Responsabilidad Social y Comunitaria

h) Perspectiva del Desarrollo Humano y Organizacional

i) Perspectiva Económica y Financiera

a) Perspectiva de la Ciudadanía y Urbanismo

La finalidad de las entidades públicas es satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad, como también atender de manera ágil y eficiente los requerimientos, inquietudes y reclamos, logrando así mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

b) Perspectiva de la Institucionalidad y gestión interna

Fortalecer la gestión interna municipal mediante la aplicación del sistema de gestión a través de valores y principios de excelencia para alcanzar los objetivos estratégicos de la municipalidad, a fin de garantizar los derechos y servicios públicos de la sociedad.

c) Perspectiva de la Responsabilidad Social y Comunitaria

Debemos tomar en cuenta las expectativas y necesidades básicas de la comunidad por medio del cumplimiento de las políticas, objetivos, misión y visión institucional, para controlar la distribución de recursos y fortalecer los servicios sociales y comunitarios, construyendo diariamente el desarrollo del Cantón Chillanes.

d) Perspectiva del Desarrollo Humano y Organizacional

En esta perspectiva se busca la evaluación y capacitación del talento humano en aspectos técnicos municipales y de gestión pública organizacional, revirtiendo conocimiento y motivando al trabajo en equipo en el entorno de un buen clima laboral con la finalidad de optimizar las acciones institucionales, afianzando el empoderamiento del personal.

e) Perspectiva Económica y Financiera

Optimizar la gestión financiera municipal mediante la construcción de un sistema administrativo-financiero que en el marco de una planificación presupuestaria adecuada

se direcciona al efectivo control de costos, al fortalecimiento de ingresos y al logro de una generación de información económica- financiera oportuna y confiable.

Paso N° 8. Determinación de indicadores

El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador dependiendo de lo que se quiere lograr.

La relación objetivo /indicador permite verificar el cumplimiento de la meta por medio de las acciones. Estas acciones son las estrategias utilizadas para la ejecución de dicho indicador, de esta manera se ejerce el control de lo que se está realizando.

Tanto los objetivos como los indicadores describen la historia estratégica de las empresas sean de carácter público o privado.

a) Determinación de las metas de los indicadores

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles como la ciudadanía, procesos y el aprendizaje empresarial en muchas ocasiones no se puede medir por eso es necesario establecer criterios de medición que pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Paso N° 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción que serán las estrategias funcionales en cada una de las perspectivas las mismas que son; Ciudadanía y Urbanismo, Responsabilidad Social y Comunitaria, Institucionalidad y Gestión Interna, Desarrollo Humano-Organizacional y económica-Financiera, cada uno de los indicadores contará con un responsable de modo que vaya actualizando el cuadro de mando de acuerdo a las necesidades que se susciten.

Paso N° 10. Implementación del Balanced Scorecard

En este paso se va a realizar un diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el fortalecimiento del GAD Municipal, por lo que el alcalde y los jefes de las respectivas áreas son los responsables de decidir la implementación del modelo de gestión propuesto.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Desarrollo de la metodología para el diseño del Balanced Scorecard como modelo de gestión.

Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard

La mayoría de las empresas se crean con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas, sean estas de carácter urgente o solamente complementarias, es así que hoy en día podemos encontrar una gran variedad de organizaciones desempeñándose en diversas actividades.

En la actualidad gran parte de las empresas que se encuentran ofertando en el mercado productos o servicios, no poseen modelos empresariales inteligentes, las mismas que se hallan como un barco a la deriva sin una adecuada planificación estratégica.

Los modelos de gestión inteligentes son aplicables a todo tipo de empresas sean lucrativas o no, por ende el Balanced Scorecard permite a las organizaciones llevar de manera organizada la información y poder acceder a ella en el tiempo que se estime conveniente de manera rápida y segura.

Paso 2. Estudio de la institución

Antecedentes Históricos del GAD Municipal

El Cantón Chillanes, se encuentra ubicado en la provincia de Bolívar, conocido como el Granero del Ecuador; a 63 km de Guaranda, en la parte sur de la provincia. La temperatura de Chillanes es diversa entre cálida, templada y fría, que corresponde a una

altura que oscila desde los 100 hasta los 2340 m.s.n.m. sujeto a las masas de aire que ascienden por los flancos de las cordilleras.

Limita al norte con el cantón San Miguel. Al sur con el cantón General Elizalde (Bucay) provincia del Guayas, al oeste Cantón Babahoyo provincia de los Ríos y al este el Cantón Pallatanga provincia de Chimborazo.

La producción económica del cantón Chillanes es eminentemente agraria, se basa fundamentalmente en el 90,16% de la agricultura. La producción agrícola corresponde a los cuatro pisos climáticos y en su proceso ocupa toda la superficie territorial calificando a sus terrenos como unos de los más fértiles del país, de acuerdo con el sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador.

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes, procura el bienestar común proporcionando obras y servicios de calidad, en beneficio a sus habitantes y aquellos que estén bajo su jurisdicción y competencia.

Visión

Ser un gobierno local participativo, intercultural, innovador, transparente, solidario, líder en gestión y administración, generador de desarrollo integral, sostenible con identidad y compromiso colectivo con la participación decidida y mancomunada de sus bases sociales, todo ello tendientes a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos y ciudadanas chillanenses.

Objetivos institucionales

- ✓ Proporcionar el desarrollo integral sustentable y sostenible con identidad y participación ciudadana.
- ✓ Actualizar, viabilizar y emplear el Plan de Desarrollo cantonal existente con el plan provincial, regional y nacional.

- ✓ Fortalecer la autoestima y la identidad de Chillanes.
- ✓ Promover el fortalecimiento de las ONGs, sus bases, y de las instituciones locales.
- ✓ Realizar una administración Municipal transparente, participativa y dentro de lo que estipula la Ley Orgánica del Régimen Municipal vigente.

Valores Institucionales

Responsabilidad. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

Tolerancia. Hablar de tolerancia es hablar del respeto a la diferencia de ideas y posturas respecto de algún tema o de la vida misma.

Honestidad. Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

Equidad y justicia. En relación a la atención al público, los servidores han de considerar los principios que rigen a la institución, pero también los de equidad y justicia; esto, la obligación del GAD Municipal del Cantón Chillanes es de atender en igualdad de oportunidades y con estricta obediencia a las leyes y en las relaciones con los demás ciudadanos.

Probidad. El servidor deberá actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable y honesta.

Principios Institucionales

Imparcialidad. Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes deben ser imparciales y objetivos al tratar los temas sometidos a su revisión, en particular en su accionar deberá basarse en hechos concretos y verificables.

Respeto. Los servidores municipales deben dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Están obligados a reconocer y considerará en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

Independencia de criterio. Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes, gozarán de total libertad de conciencia con respecto a la sociedad civil en la prestación del servicio y otros grupos de interés externos. La independencia no deberá verse afectada por intereses personales, políticos o de cualquier otra índole.

Solidaridad. Los servidores municipales ejercerán sus labores atendiendo los principios de solidaridad, que sirven de apoyo tanto en los procesos de trabajo como en la interrelación cotidiana.

Veracidad. El servidor municipal estará obligado a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales con los particulares, con sus superiores y subordinados.

Políticas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

- b.** Ejercer un efectivo y visible liderazgo ético dentro y fuera de la institución, promoviendo una nueva cultura del manejo de lo público desde los principios éticos.
- c.** Evaluar permanente y públicamente el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual y de los principios éticos asumidos.
- d.** Construir una estrategia de prevención y manejo ético de conflictos de intereses, para hacer realidad la prioridad del interés público.

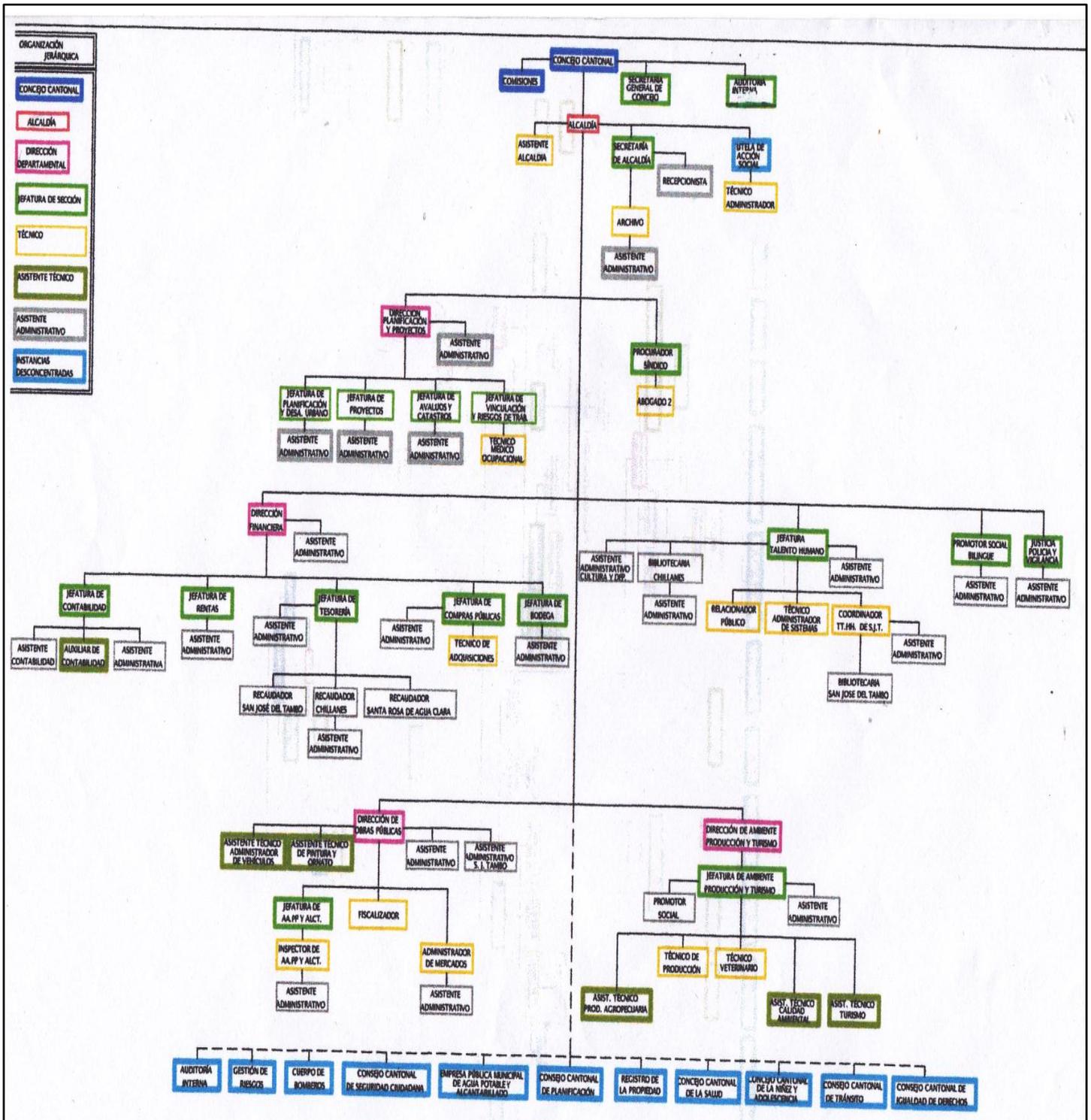
- e.** Establecer procesos y canales de comunicación abierta, oportuna y adecuada entre todas las instancias de la administración municipal, lo que supone que los servidores municipales tendrán acceso a la información sobre la gestión municipal y concederán la situación económica, social y financiera de la entidad.

- f.** Manejar de forma eficiente los recursos, gestionando el gasto municipal en detalle y priorizando las necesidades ciudadanas, para realizar con excelencia y calidad las metas del Plan Estratégico en beneficio del interés público.

- g.** Habilitar espacios de conciliación para la solución de los conflictos que se presenten entre la ciudadanía y la administración y entre los servidores de la Municipalidad.

Organigrama estructural del GAD Municipal del Cantón Chillanes

Gráfico 26. Organigrama estructural



Fuente: GAD Municipal Chillanes

Perspectivas organizacionales

Los ejes estratégicos del GAD Municipal del Cantón Chillanes son las 5 perspectivas que el Balanced Scorecard debe controlar.

Gráfico 26: Ejes estratégicos del GAD Municipal



Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

La planificación estratégica de la institución debe adaptarse al modelo de BSC como una relación causal entre las perspectivas y objetivos estratégicos de la misma, gestionando recursos cualitativos y cuantitativos que permitan obtener los resultados deseados.

Paso 3. Estudio de las tecnologías de la información

Las herramientas informáticas utilizadas en el diseño del Balanced Scorecard son; Dc Smap, Excel, SmartArt, Vicio etc., las mismas que se aplican en la elaboración de mapas estratégicos, gráficos, cuadros y obtención de datos, para el uso adecuado del Balanced Scorecard, con el propósito de obtener un mayor desempeño en las funciones asignadas y alcanzar los objetivos y metas planteados por la entidad.

Paso 4. Confección del equipo guía

El equipo guía está conformado de la siguiente manera:

Cuadro 26: Equipo de Guía

Nombre	Función
Ing. Paulina Alvear	Directora del trabajo de titulación
Ing. Carlos García	Miembro del trabajo de titulación
Deycy Tipan	Titulista Facultad de Administración de Empresas
Lic. Ramiro Trujillo Mena Alcalde, Abg. Cesar Cañas Secretario, Lic. Ciro Borbor Director financiero, Arq. Carmen Pazos Jefa de planificación y demás colaboradores.	Representantes del GAD Municipal del Cantón Chillanes

Fuente: GAD Municipal

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Paso 5. Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía debe ser instruido por un técnico en el tema mediante, charlas, capacitaciones, información obtenida de libros, e internet sobre el cuadro de mando integral, con el fin de darles a conocer los beneficios que este sistema podría proporcionar a la institución.

Los materiales que se deberan utilizar para las charlas y capacitaciones son: didácticos (datos bibliográficos de diferentes autores acerca del Balanced Scorecard, dirección estratégica, mapa estratégico etc.) estos recursos aportarían los conocimientos necesarios para mejorar la entidad.

Paso 6. Estudio de la Misión/ Visión (Diagnóstico FODA)

El estudio tanto de la misión, visión y estrategia se lo ha realizado de acuerdo a los requerimientos del BSC, ya que esta herramienta busca alinear todos los objetivos y estrategias a la visión y misión de la organización.

La misión se encuentra enfocada en el bienestar común de toda la ciudadanía cubriéndoles de obras y servicios de calidad en el marco del buen vivir del ser humano, es por ello que es fundamental centrar su principal atención en los sectores más vulnerables a fin de satisfacer las necesidades básicas de toda la comunidad.

La visión está encaminada hacia la participación, innovación, solidaridad y al logro del liderazgo en la gestión administrativa, como también al progreso sostenible comprometiéndose colectivamente con la sociedad para mejorar la calidad de vida del ser humano.

Diagnóstico Estratégico

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información nos permite encontrar y reconocer los dos ambientes organizacionales.

Diagnóstico Externo POAM

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la institución para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, políticos, sociales, geográficos, productivos y comerciales.

La matriz POAM trata de calificar en qué grado se encuentran la Oportunidades y Amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo, medio o alto y analizando cómo puede impactar en ella misma.

Cuadro 27: Diagnóstico Externo

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
1. Política laboral		X					X		
2. Dependencia del Presupuesto			X						X
3. Creación de nuevos impuestos					X		X		
4. Política Fiscal		X					X		
5. Política Tributaria		X					X		
6. Inflación					X		X		
Políticos									
1. Política del país			X						X
2. Incremento de responsabilidad pública		X					X		
3. Participación más activa de nueva autoridad	X						X		
4. Incremento de participación	X						X		
5. Desestabilización política				X			X		
Sociales									
1. Discriminación racial					X			X	
2. Reformas al sistema de seguridad social					X			X	
3. Impacto social					X			X	
5. Nivel de pobreza				X			X		
6. Migración de la población				X			X		
7. Nivel de desempleo				X				X	
8. Corrupción				X			X		
1. Plan nacional del buen vivir		X					X		
Tecnológicos									
1. Acceso a la tecnología		X					X		
2. Avances tecnológicos		X						X	
3. Globalización de la información		X							X
4. Resistencia a cambios tecnológicos						X		X	
Geográficos									
1. Red vial en buenas condiciones al Municipio	X						X		
2. Centros de desarrollo sociales y culturales	X						X		

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Diagnóstico Interno PCI

El Perfil de Capacidad Interna Institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la entidad en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo de la misma.

Cuadro 28: Diagnóstico interno PCI

FACTORES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
1. Plan de desarrollo territorial desactualizado				x				x	
2. Señalética que posee el GAD						x		x	
3. Comunicación entre los colaboradores				x			X		
4. Ambiente y Clima de trabajo				x			X		
5. Conocimiento de Objetivos de la institución					x		X		
6. Relación laboral entre alcalde y colaboradores		x						x	
7. Conocimiento acerca de la gestión administrativa del GAD				x				x	
8. Toma de decisiones en la institución				x			X		
Capacidad Competitiva									
1. Lealtad y satisfacción a la ciudadanía		x					X		
2. Participación ciudadana en las actividades a desarrollarse		x					X		
3. Disponibilidad de materiales de oficina					x		X		
4. Contar con maquinaria propia	x						X		
5. Interese políticos				x			X		
6. Apoyo a productores agrícolas				x			X		
Capacidad Financiera									
1. Acceso a presupuesto establecido						x	X		
2. Distribución del Presupuestos						x	X		
3. Inversión del presupuesto					x		X		
Capacidad Tecnológica									
1. Equipos de oficina desactualizados					x		X		
2. Página Web desactualizada				x			X		
Capacidad del Talento Humano									
1. Formación académica del Talento Humano						x	x		
2. Desempeño de los colaboradores						x	x		
3. Estabilidad Laboral		x					x		
4. Poca Motivación al Talento Humano				x			x		
5. Igualdad de oportunidades a los colaboradores					x		x		
6. Satisfacción Laboral		x					x		
7. Trabajo en equipo					x		x		

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Análisis FODA

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la institución. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de amenazas.

A continuación se presenta el análisis FODA:

Cuadro 29: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Lealtad y satisfacción a la ciudadanía2. Participación ciudadana en las actividades a desarrollarse3. Contar con maquinaria propia4. Estabilidad Laboral	<ol style="list-style-type: none">3. Política laboral4. Política Fiscal5. Política Tributaria6. Incremento de responsabilidad pública7. Red vial en buenas condiciones al Municipio8. Centros de desarrollos turísticos9. Plan nacional del buen vivir
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Plan de desarrollo territorial desactualizado2. Comunicación entre los colaboradores3. Ambiente y Clima de trabajo4. Conocimiento acerca de la gestión administrativa del GAD5. Toma de decisiones en la institución6. Interese políticos7. Apoyo a productores agrícolas8. Página web desactualizada9. Poca Motivación al Talento Humano10. Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none">1. Creación de nuevos impuestos2. Desestabilización política3. Nivel de pobreza4. Migración de la población5. Nivel de desempleo6. Corrupción

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Mediante este diagnóstico, podemos observar que algunas actividades no se están llevando a cabo correctamente, razón por la cual es importante el diseño de un modelo de planificación estratégica, capaz de controlar la situación actual de la institución incrementando estrategias que fortalezcan su crecimiento.

Paso 7. Confección del mapa estratégico

Paso 7.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos es el fin que desea la institución alcanzar, es decir dónde queremos llegar y que queremos lograr.

Cuadro 30: Objetivos estratégico

Perspectiva: Ciudadanía y Urbanismo	
Factores Estratégicos	Objetivos Estratégicos
1. Mal estado de vías para el acceso a las comunidades	Dar mantenimiento continuo a las vías para mejorar el acceso a las comunidades
2. Necesidades básicas insatisfechas en las comunidades	Mejorar la calidad de vida mediante la dotación de servicios básicos a todas las comunidades
Perspectiva: Institucionalidad y Gestión Interna	
3. Plan de desarrollo territorial desactualizado	Actualizar el plan de desarrollo territorial al inicio de cada periodo ad
4. Deficiente gestión administrativa en el GAD Cantonal	Fortalecer la gestión administrativa del GAD Cantonal
5. Elevados intereses políticos	Combatir los interés políticos de la institución
Perspectiva: Responsabilidad Social Comunitaria	
6. Poco apoyo a los productores agrícolas	Incrementar el apoyo a los productores agrícolas
7. Deficiente mantenimiento a los centros de desarrollo sociales y culturales	Dar mantenimiento a los centros de desarrollo sociales y culturales
Perspectiva: Desarrollo Humano y Organizacional	
8. Deficiente ambiente y clima de trabajo	Mejorar el ambiente y clima de trabajo de la institución
9. Falta de comunicación para la toma de decisiones	Incentivar al talento humano para mejorar la comunicación y por ende la toma de decisiones
10. Poca motivación al talento humano	Motivar al talento humano
Perspectiva: Económica Financiera	

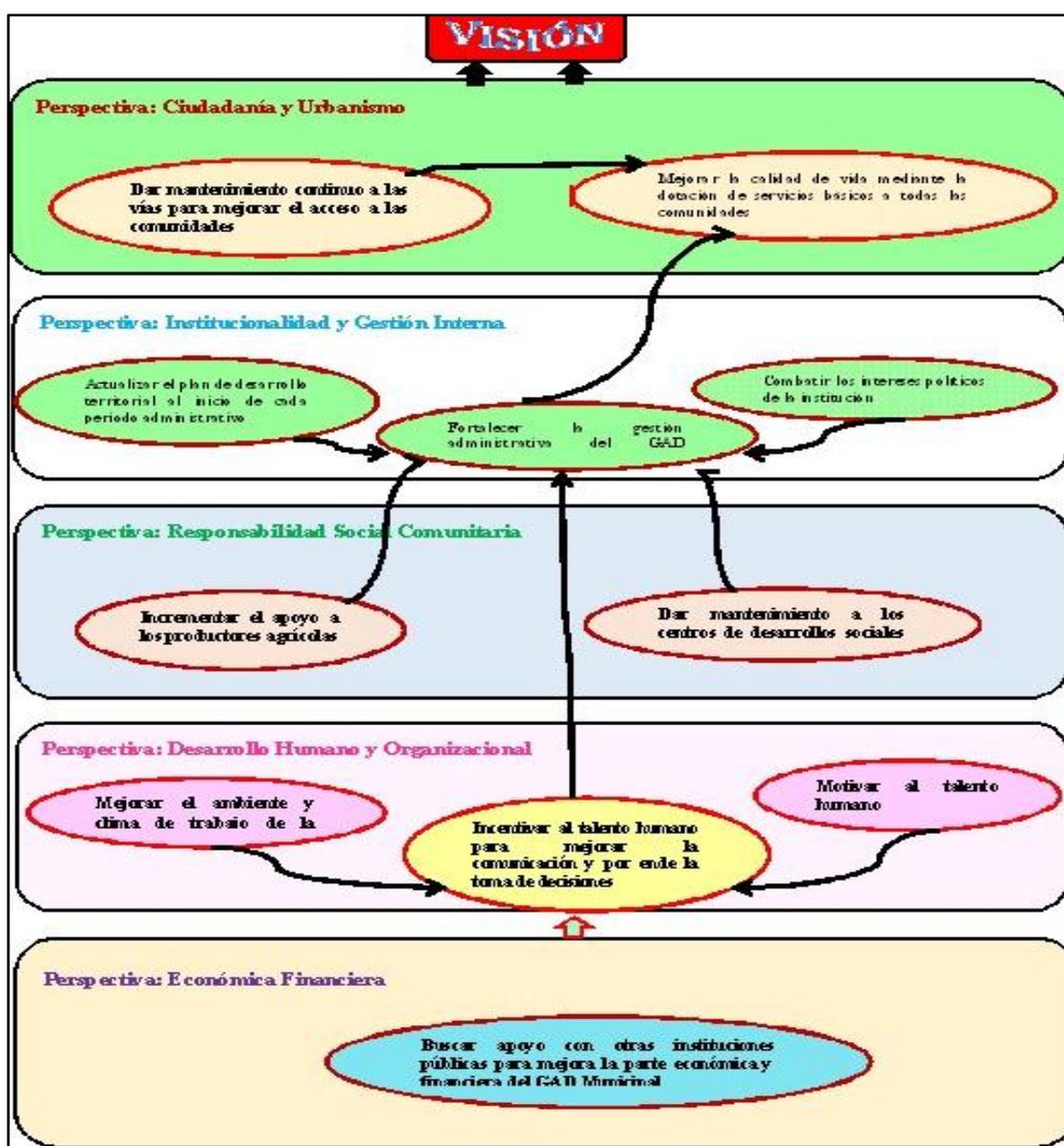
11. Poco apoyo económico y financiero por parte del gobierno	Buscar apoyo con otras instituciones públicas para mejora la parte económica y financiera del GAD Cantonal
--	--

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Paso 7.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas.

Gráfico 27: Mapa Estratégico



Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

En el mapa estratégico encontramos que se debe brindar mayor servicio a las necesidades básicas de la población como también brindar un mantenimiento continuo al sistema vial comunitario para mejorar la calidad de vida de los productores agrícolas logrando de esta manera el buen vivir de toda la ciudadanía, ejerciendo una correcta administración institucional por medio de un buen clima de trabajo y una correcta toma de decisiones para lograr cumplir todos los objetivos de manera eficiente.

Paso 8. Determinación de indicadores

Paso 8.1. Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de tal forma que pueda ser medido. Los indicadores sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 31: Indicadores

Perspectiva: Ciudadanía y Urbanismo	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
1. Dar mantenimiento continuo a las vías para mejorar el acceso a las comunidades	Satisfacción de las comunidades
	Incremento de la economía
2. Mejorar la calidad de vida mediante la dotación de servicios básicos a todas las comunidades	Calidad de vida de la ciudadanía
Perspectiva: Institucionalidad y Gestión Interna	
3. Actualizar el plan de desarrollo territorial al inicio de cada periodo administrativo	Conocimiento de las necesidades insatisfechas en la población
4. Fortalecer la gestión administrativa del GAD Cantonal	Cumplimiento de objetivos
5. Combatir los intereses políticos de la institución	Reducción de la corrupción
	Oportunidades laborales para la ciudadanía
Perspectiva: Responsabilidad Social Comunitaria	
6. Incrementar el apoyo a los productores agrícolas	Incremento de la producción
	Incremento del recurso
7. Dar mantenimiento a los centros de desarrollos sociales y culturales	Ingreso económico para la población
	Mejoramiento ciudadano

Perspectiva: Desarrollo Humano y Organizacional	
8. Mejorar el ambiente y clima de trabajo de la institución	Liderazgo
	Compromiso
9. Incentivar al talento humano para mejorar la comunicación y por ende la toma de decisiones	Fortalecimiento de trabajos en equipo
	Buen liderazgo
10. Motivar al talento humano	Capacitaciones al talento humano
	Desempeño laboral en el puesto de trabajo
Perspectiva: Económica Financiera	
11. Buscar apoyo con otras instituciones públicas para mejorar la parte económica y financiera del GAD Cantonal	Presupuesto de la gestión administrativa
	Convenios con instituciones publicas

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Paso 8.2. Metas

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

Cuadro 32: Metas

Perspectiva: Ciudadanía y Urbanismo		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
1. Dar mantenimiento continuo a las vías para mejorar el acceso a las comunidades	Satisfacción de las comunidades	Mejorar el ingreso económico de las comunidades en un 50% durante 2 años.
	Incremento de la economía	
2. Mejorar la calidad de vida mediante la dotación de servicios básicos a todas las comunidades	Calidad de vida de la ciudadanía	Cubrir en un 80% las necesidades básicas de todas las comunidades
Perspectiva: Institucionalidad y Gestión Interna		
3. Actualizar el plan de desarrollo territorial al inicio de cada periodo administrativo	Conocimiento de las necesidades insatisfechas en la población	Apoyo en el cumplimiento de mejoras en un 60% para satisfacer las necesidades de la población
4. Fortalecer la gestión administrativa del GAD Cantonal	Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento en un 80% de las actividades y objetivos planificados por el GAD

		Cantonal.
5. Combatir los interés políticos de la institución	Reducción de la corrupción	Reducir en un 10% los interés políticos
	Oportunidades laborales para la ciudadanía	
Perspectiva: Responsabilidad Social Comunitaria		
6. Incrementar el apoyo a los productores agrícolas	Incremento de la producción	Mejoramiento de la producción agrícola en un 50% y por ende la calidad de vida de los productores
	Incremento del recurso	
7. Dar mantenimiento a los centros de desarrollo sociales y culturales	Ingreso económico para la población	Incrementar el desarrollo ciudadano en un 40% cada año
	Mejoramiento ciudadano	
8. Motivar al talento humano	Capacitaciones al talento humano	Motivar al colaboradores de la institución en un 100% mejorando el desempeño laboral de los mismos
	Desempeño laboral en el puesto de trabajo	
Perspectiva: Desarrollo Humano y Organizacional		
9. Mejorar el ambiente y clima de trabajo de la institución	Liderazgo	Lograr en un 95% el compromiso en la mejora del clima y ambiente de trabajo
	Compromiso	
10. Incentivar al talento humano para mejorar la comunicación y por ende la toma de decisiones	Fortalecimiento de trabajos en equipo	Alcanzar en un 95% el buen liderazgo en la institución
	Buen liderazgo	
Perspectiva: Económica Financiera		
11. Buscar apoyo con otras instituciones públicas para mejorar la parte económica y financiera del GAD Cantonal	Presupuesto de la gestión administrativa	Consolidar los convenios en un 30% con otras instituciones públicas para mejorar la parte económica de la institución
	Convenios con instituciones publicas	

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Paso 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables

Cuadro 33: Estrategias funcionales y responsables

Perspectiva: Ciudadanía y Urbanismo			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Acciones	Responsables
1. Dar mantenimiento continuo a las vías para mejorar el acceso a las comunidades	Satisfacción de las comunidades	Realizar un plan de mantenimiento vial	Alcalde Obras públicas
	Incremento de la economía		
2. Mejorar la calidad de vida mediante la dotación de servicios básicos a todas las comunidades	Calidad de vida de la ciudadanía	Medir la satisfacción ciudadana mediante la realización de encuestas	Alcalde
Perspectiva: Institucionalidad y Gestión Interna			
3. Actualizar el plan de desarrollo territorial al inicio de cada periodo administrativo	Conocimiento de las necesidades insatisfechas en la población	Control del plan de desarrollo	Alcalde Departamento de planificación
4. Fortalecer la gestión administrativa del GAD Cantonal	Cumplimiento de objetivos	Potenciar el cumplimiento de objetivos planificados	Alcalde
5. Combatir los intereses políticos de la institución	Reducción de la corrupción	Control en los intereses ciudadanos	Asamblea general
	Oportunidades laborales para la ciudadanía		
Perspectiva: Responsabilidad Social Comunitaria			
6. Incrementar el apoyo a los productores agrícolas	Incremento de la producción	Realizar actividades con los productores agrícolas	
	Incremento del recurso		
7. Dar mantenimiento a los centros de desarrollo sociales y culturales	Ingreso económico para la población	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de mantenimiento semestral. • Desarrollar convenios con las ONGs para brindar mayor apoyo agrícola 	Alcalde Comisión cultural
	Mejoramiento ciudadano		
8. Motivar al talento humano	Capacitaciones al talento humano	Desarrollar capacitaciones trimestralmente al talento humano del GAD Municipal	Alcalde Departamento de talento humano
	Desempeño laboral en el puesto de trabajo		
Perspectiva: Desarrollo Humano y Organizacional			

9. Mejorar el ambiente y clima de trabajo de la institución	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades para la medición del liderazgo en el GAD Municipal Medir el compromiso de los colaboradores 	Alcalde Departamento de talento humano
	Compromiso		
10. Incentivar al talento humano para mejorar la comunicación y por ende la toma de decisiones	Fortalecimiento de trabajos en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones sobre cómo liderar una institución y cómo trabajar en equipo 	Alcalde Departamento de talento humano
	Buen liderazgo		
Perspectiva: Económica Financiera			
11. Buscar apoyo con otras instituciones públicas para mejorar la parte económica y financiera del GAD Cantonal	Presupuesto de la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Controlar el gasto administrativo Realizar alianzas con instituciones públicas 	Alcalde Departamento financiero
	Convenios con instituciones publicas		

Elaborado por: Deycy Tipan

Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard

Para implementar el diseño propuesto del balanced scorecard se recomienda utilizar la herramienta denominada Cuadro de Mando ODUN, en la que se incorporan los objetivos, indicadores, perspectivas y responsables.

El Cuadro de Mando ODUN está desarrollado bajo licencias libres (GNU-GPL), además se puede instalar sobre cualquier plataforma (MS, Windows, GNU/Linux) y ser accedido por varios a la vez, este sistema informático puede ser aplicado en instituciones grandes y pequeñas con el propósito de medir los indicadores, la eficacia de la entidad y evaluar de forma general el cumplimiento de los objetivos.

Además el sistema ODUN, apoya a los usuarios para la toma de decisiones, ya que es una herramienta de control y medición logrando así satisfacer de mejor manera las necesidades de la ciudadanía.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una hipótesis es una suposición de algo que podría, o no, ser posible. En este sentido, la hipótesis es una idea o un supuesto a partir del cual nos preguntamos el porqué de una cosa, bien sea un fenómeno, un hecho o un proceso.

Modelo Estadístico (CHI CUADRADO)

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia Esperada

Simbología

Cuadro 34: Simbología

X_c^2 = Chi cuadrado calculado	O = Frecuencia Observada
X_t^2 = Chi cuadrado teórico	E = Frecuencia Esperada
Σ = Sumatoria	α = Nivel de Significación
IC = Intervalo de Confianza	GL = Grados de Libertad

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Nivel de Significación

$\alpha = 0,05$

IC= 95%

Grados de Libertad

Columnas: 5; Filas: 2

GL: (columnas -1) (filas-1)

GL= (5-1)(2-1)

GL= (4)(1)

GL= 4

Regla de decisión

SI $X_c^2 \leq X_t^2$ Rechazo la H_0

SI $X_c^2 \geq X_t^2$ Rechazo la H_1

Tabla General

Cuadro 35: Tabla General

UNIDADES	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
Colaboradores	63	112	173	230	194	772
Ciudadanía	228	419	1107	1306	720	3780
TOTAL	291	531	1280	1536	914	4552

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Tabla del Cálculo del Chi-Cuadrado

Cuadro 36: Cálculo del CHI-CUADRADO

UNIDADES	ALTERNATIVAS	fo	fe	fo -fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
Colaboradores	Excelente	63	49,352	13,648	186,258	3,774
	Muy Bueno	112	90,055	21,945	481,567	5,347
	Bueno	173	217,083	-44,083	1943,276	8,952
	Regular	230	260,499	-30,499	930,196	3,571
	Malo	194	155,011	38,989	1520,178	9,807
Ciudadanía	Excelente	228	241,648	-13,648	186,258	0,771
	Muy Bueno	419	440,945	-21,945	481,567	1,092
	Bueno	1107	1062,917	44,083	1943,276	1,828
	Regular	1306	1275,501	30,499	930,196	0,729
	Malo	914	758,989	155,011	24028,269	31,658
						χ_c^2 67,53

Elaborado por: Deycy Tipan Moyano

Verificación

Como $X_c^2 = 67,53$ es mayor que $X_t^2 = 9,4877$; se acepta rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis de investigación (Hi) es decir; “El diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el fortalecimiento institucional del GAD Municipal del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, periodo 2015- 2019”

CONCLUSIONES

- Se levantó importante información teórica acerca del Balanced Scorecard, sus beneficios, antecedentes históricos y su impacto en las instituciones gubernamentales, la cual permitió y facilitó una mejor comprensión del tema, a fin de obtener una investigación confiable.
- El desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard está basada en diez pasos los mismos que constituyen una herramienta fundamental para encaminar al GAD Municipal hacia la excelencia administrativa en base a modelos contemporáneos de gestión como es el BSC.
- Se ha determinado que la Municipalidad no cuenta con un modelo de gestión adecuado para el fortalecimiento Institucional, por tal razón no tienen un cumplimiento eficientes, de metas e iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la institución.
- Mediante la verificación de la hipótesis se ha podido conocer que la investigación desarrolla es aceptable es decir, el diseño de un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para el fortalecimiento institucional del GAD M municipal de Cantón Chillanes provincia de Bolívar.

RECOMENDACIONES

- Extraer información garantizada sobre el Balanced Scorecard el mismo que permitirá un mayor conocimiento en la aplicación y ejecución de dicho modelo, con el fin de tomar decisiones que beneficien al fortalecimiento de la institución.
- Efectuar la metodología del Balanced Scorecard que permita fortalecer la institución, ya que mediante los diez pasos con el fin de lograr la misión y por ende la visión, previo a un óptimo desempeño de dicha herramienta.
- Aplicar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que contribuya al fortalecimiento institucional y al cumplimiento eficiente de metas e iniciativas para alcanzar los objetivos del GAD Municipal.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos de la verificación de la hipótesis con la finalidad de tomar decisiones correctas en el diseño propuesto del modelo de gestión y poder llevar a cabo la investigación planteada de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sápiro, A. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-hill/interamericana.
- Gabín, A. (2009). *Administración Pública*. Madrid: Printed in Spain.
- Gonzales, L. (2003). *Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la práctica* (3ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Goodstein, L., y otros (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-hill Interamericana.
- Howson, C. (2009). *Business Intelligence: estrategias para una implementación exitosa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lerma, A., & Bárcena, K. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica* (1ª ed.). México: Alfaomega.
- Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas Proceso Administrativo áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard* (3ª ed.). Barcelona: Gestiones 2000.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración* (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Vitt, E., y otros. (2002). *Business Intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

LINKOGRAFÍA

- Cadenillas Luna, H. (s.f de s.f de 2005). *Capítulo 14: El Plan Operativo*. Obtenido de mailxmail.com: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>
- Chaverra, D. (14 de 10 de 2008). *Estrategias Gerenciales*:. Recuperado el 05 de 04 de 2015, de El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización. (23 de 08 de 2011). *Users/Core%20i5*. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de reformas-cootad: <file:///C:/Users/Core%20i5/Downloads/reformas-cootad-2014.pdf>
- Constitución del Ecuador. (08 de 08 de 2008). *asambleanacional.gov.ec*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Asamblea Constituyente: http://www.asambnleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Del Pozo Barrezueta , H. (05 de 11 de 2010). *spryn.finanzas.gob.ec*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de Código de Plaificación y Finanzas Públicas: https://spryn.finanzas.gob.ec/esiprenweb/archivos_html/file/C%C3%B3digo%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%ABlicas.pdf
- Gago. (s.f de s.f de 1999). *eumed.net*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de eumed.net.com: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Morejón, A. (s.f de s.f de 2009). *eumed.net*. Recuperado el 14 de 04 de 2015, de proceso de Planificacion Estrategica.htm: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/479/proceso%20de%20Planificacion%20Estrategica.htm>
- Peña, L., & Álvarez, N. (02 de 12 de 2011). *Modelos de Gestion. (Walt Disney Home Video)*. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de Licenciada de youtube estandar: <http://www.youtube.com/watch?v=hJvz8KT0XtY>
- Pérez Fajardo, V. (s.f de s.f de 2015). *Cátedra de Calidad*. Obtenido de Plan Operativo Anual: <file:///C:/Users/Core%20i5/Downloads/Documento.pdf>

- Rea, M. (10 de 09 de 2013). *ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de repositorio.espe.edu: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7472/1/T-ESPE-047373.pdf>
- Rodriguez, Sifontes, C. E. (s,f de s,f de 1995). *Eumen.net*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de La Gestión en las Organizaciones: <http://www.eumed.net/librosgratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Soto, J. A. (junio de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de Business Intelligence:conceptos y actualidad: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/buconce.htm>
- Ufg.edu.sv. (20 de 04 de 2007). *wwwisis.ufg.edu.sv*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de Modelos de Gestion: <http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- Valdés, D. (21 de 06 de 2008). *BALANCED SCORECARD*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de BalanceScorecard: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Observación

OBJETO OBSERVADO:

LUGAR:

FECHA:

OBSERVADOR:

ASPECTO A OBSERVAR	DETALLE DE LA OBSERVACIÓN
1. Estructura física del GAD Municipal	
2. Distribución de oficinas (equipamiento)	
3. Disponibilidad de materiales de oficina	
4. Ambiente de trabajo del GAD Municipal	
5. Cultura Organizacional en el GAD Municipal	
6. Organigrama estructural con el que se maneja el GAD Municipal	
7. Señalética que posee el GAD Municipal	

Anexo 2: Guía de Entrevista

Nombre de la Institución:

Profesión:

Edad:

Experiencia:

Lugar y fecha:

OBJETIVO: Realizar la entrevista al alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en base a preguntas que permitan determinar las experiencias que tiene en relación a su administración.

1. ¿Cuáles fueron los principales ejes de su plan de trabajo que lo indujo a ser alcalde?
2. ¿Desde su punto de vista, ¿en que ha contribuido la Municipalidad para mejorar las condiciones de vida del cantón y de la gente?
3. ¿Cuáles son los problemas referentes a la administración que Ud. enfrenta día a día?
4. ¿Cuál es su visión como alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes para el próximo año?
5. ¿De qué manera se ha distribuido el presupuesto del GAD Municipal y qué se está cumpliendo con el mismo?
6. ¿Qué aspectos cree Ud. deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?
7. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza para promover el trabajo en equipo con sus colaboradores?
8. ¿Cree usted que el organigrama estructural debe modificarse para el cumplimiento de sus objetivos?
9. ¿Conoce usted acerca de los nuevos modelos de gestión basado en el Balanced Scorecard?
10. ¿Considera usted que la propuesta de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard permitirá el fortalecimiento institucional y generará cambios positivos que beneficien a las nuevas administraciones del Cantón Chillanes?

Anexo 3: Encuesta a los Colaboradores

EL SIGUIENTE cuestionario tiene por objeto determinar la gestión administrativa del GAD Municipal del Cantón Chillanes, por favor conteste con toda la sinceridad.

Género F M Edad _____

1. Su grado de formación académica es:

Primaria

Secundaria

Superior

Posgrado

Ninguna

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Su grado de formación académica es?					
2	¿Cómo se ha sentido usted laborando en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes?					
3	¿La comunicación entre funcionarios que conforman el GAD Municipal es?					
4	¿Las autoridades del GAD Chillanes propician un ambiente y clima de trabajo?					
5	¿Las oportunidades que brinda la Municipal a los colaboradores son?					
6	¿Los objetivos que tiene el GAD Municipal son?					
7	¿En qué nivel calificaría Ud. La relación existente entre el alcalde y sus colaboradores?					
8	¿Cree usted que la gestión administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes es?					
9	¿La motivación que recibe por parte del alcalde del GAD Municipal de Chillanes es?					
10	¿En qué nivel califica las decisiones a tomarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chillanes con los colaboradores?					

Anexo 4: Encuesta a la Ciudadanía

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción sobre los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal a la ciudadanía del cantón Chillanes Provincia de Bolívar.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo calificaría la administración que lleva el actual Alcalde de la Municipalidad del Cantón Chillanes?					
2	¿Cómo califica el trabajo que la Municipalidad del cantón Chillanes realiza para la ciudadanía?					
3	¿Cómo calificaría el servicio que brinda el personal administrativo de la municipalidad?					
4	¿El actual gobierno Municipalidad ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la población?					
5	¿Cómo califica la atención del personal en el GAD municipal del Cantón Chillanes?					
6	¿Cree usted que el Alcalde y sus colaboradores están cumpliendo con sus promesas hechas en la campaña electoral?					
7	¿La Municipalidad brinda las mismas oportunidades y servicios a toda la ciudadanía?					
8	¿La Municipalidad está llevando a cabo su plan de trabajo eficientemente					
9	¿Cree usted que el alcalde y los miembros del consejo municipal han realizado esfuerzos para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de gobierno local?					
10	¿Cree usted que la municipalidad ha beneficiado a los productores agrícolas del cantón Chillanes?					

**Anexo 5: Fotos con los Colaboradores y la Población del Cantón Chillanes
Permiso al GAD Municipal para la elaboración del Trabajo de Titulación**



Permiso para la investigación en el GAD Municipal



Desarrollando memorándum para el acceso a la información



Accediendo información



Entrevista al Lic. Ramiro Trujillo Mena Alcalde del GAD Municipal del Cantón Chillanes



Encuesta al personal que labora en el GAD Municipal





Encuesta a la ciudadanía del Cantón Chillanes

