



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: “DESARROLLO DE UN MODELO DE INDICADORES DE
GESTIÓN BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA
GOBIERNOS LOCALES”**

AUTOR: BUENAÑO ANDRADE ANDRÉS MANOLO

**DIRECTOR: ING. ARAUZ SÁNCHEZ EDGAR ALFONSO,
MAGISTER**

SANGOLQUÍ

2016



Sangolquí, 09 de Noviembre de 2016

DPTO. SEGURIDAD Y DEFENSA
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA GOBIERNOS LOCALES. CASO DE APLICACIÓN MUNICIPIO DE LAGO AGRIO" ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor ingeniero **Buenafío Andrade Andrés Manolo** para que lo sustente públicamente.

Atentamente,

Ing. Edgar Alfonso Arauz Sánchez, Magister

Director



Sangolquí, 09 de Noviembre de 2016

**DPTO. CC ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Buenaño Andrade Andrés Manolo**, con cedula de ciudadanía **2100085261**, declaro que este trabajo de titulación "**MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA GOBIERNOS LOCALES. CASO DE APLICACIÓN MUNICIPIO DE LAGO AGRIO**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros, considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Atentamente,

Ing. Andrés Manolo Buenaño Andrade

CI: 2100085261



Sangolquí, 09 de Noviembre de 2016

**DPTO. CC ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Buenaño Andrade Andrés Manolo**, con cedula de ciudadanía **2100085261**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación declaro que este trabajo de titulación **"MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA GOBIERNOS LOCALES. CASO DE APLICACIÓN MUNICIPIO DE LAGO AGRIO"** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Atentamente,

Ing. Andrés Manolo Buenaño Andrade

Ci: 2100085261

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de todo corazón primero a Dios por haberme dado salud y la oportunidad de culminar estos estudios, a mi Esposa Jessica por haberme apoyado y creído en mí durante todo este nuevo reto, a mi Madre por su apoyo, a mis primos Bolívar y Bertha por brindarme su confianza y apoyo familiar, y finalmente a mi gran amigo Juan por haberme apoyado en un momento difícil para mí y mi familia. También quiero agradecer a todas las personas cercanas que han colaborado de manera directa o indirecta con la culminación de este nuevo reto en especial a mis hermanos, Carlos, Franklin y Willan.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo escrito a mi Padres, a mí Padre José Buenaño quien en vida supo darme todo el apoyo necesario para culminar con mi carrera de ingeniería, por haber sido él quien confió en mí y darme la oportunidad de completar mis estudios, a mi Madre Orfa Andrade por darme su apoyo y confiar en mí.

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRAC.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4 FACTIBILIDAD.....	3
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
a) Objetivo General.....	3
b) Objetivos específicos.....	3
CAPITULO II.....	4
2. MARCO DE REFERENCIA	4
2.1 ESTADO DEL ARTE	4
2.2 MARCO TEORICO	6
2.3 MARCO CONCEPTUAL	13
2.4 MARCO LEGAL	14
2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
CAPITULO III.....	21
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.1.1 Revisión documental	21
3.1.2 Investigación histórica.....	21
3.1.3 Investigación correlacional	22

3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.2.1	Revisión documental	22
3.2.2	Antecedentes históricos	23
3.2.3	Estudio de los documentos organizacionales	23
3.2.4	Análisis de visión 360	28
3.2.5	Estudio del GAD	29
3.2.6	Determinación de variables o competencias a ser analizadas dentro de las perspectivas estratégicas de los GADs	30
3.3	TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	35
3.3.1	Técnicas para revisión documental.....	35
3.3.2	Técnica de investigación evaluativa.....	35
3.3.3	Técnica de estadísticas y gráficas	36
3.4	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37
CAPITULO IV.....		39
4.	EMPIRICO	39
4.1	SITUACION ACTUAL DE GESTIÓN DE GOBIERNOS LOCALES.....	39
4.1.1	¿Cuál es el modelo de gestión que tienen los gobiernos locales?.....	39
4.1.2	¿Cómo es la estructura organizacional de gobiernos locales?	39
4.1.3	¿Cómo se está trabajando en los gobiernos Locales?.....	40
4.1.4	Diagnóstico de la gestión de gobiernos locales	41
4.1.5	Problemas de la actual estructura de GADS	42
4.2	POPUESTA: MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS GOBIERNOS LOCALES.....	48
4.2.1	Definición de las variables de control o competencias	48
4.2.2	Diseño de los indicadores	52
4.3	APLICACIÓN DEL MODELO AL CASO DE ESTUDIO.....	60
4.3.1	Aspectos Generales.....	61
4.3.2	Aspectos Socioeconómicos.....	62
4.3.3	Descripción de la estructura orgánica del "Gobierno Autónomo Descentralizado" Municipal de "Lago Agrio"	63
4.3.4	Cuadro de Mando Integral gobierno autónomo descentralizado Lago Agrio por perspectiva.....	64
4.4	ANÁLISIS DE IMPACTO DEL USO DEL MODELO	66
4.4.1	Análisis y discusión de los resultados.....	66
4.4.2	Conclusiones y recomendaciones.....	74

CAPITULO V.....	76
5 DISCUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	76
5.1 DISCUSIONES	76
5.2 LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....	82
ANEXOS	83

INDICE DE CUADROS

Cuadro sinóptico 1: Competencias GADs.....29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competencias – Perspectivas	32
Tabla 2: Objetivos Estratégicos	33
Tabla 3: Cantones por región más poblados.	40
Tabla 4: Unidades de Gestión para cumplimiento de competencias.	41
Tabla 5: Ejecución de presupuesto GADs 2014	42
Tabla 6: Ejecución presupuesto GAD Lago Agrio 2014	43
Tabla 7: Variables de control bajo la perspectiva de la comunidad.	48
Tabla 8: Variables de control bajo las perspectivas de procesos.	49
Tabla 9: Variables de control bajo la perspectiva financiera.	49
Tabla 10: Variables de control bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	52
Tabla 11: Semaforización indicador	54
Tabla 12: Indicadores perspectiva comunidad	54
Tabla 13: Indicadores perspectiva procesos	56
Tabla 14: Indicadores perspectiva comunidad	57
Tabla 15: Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	60
Tabla 16: Ubicación y Límites.	61
Tabla 17: Extensión y División Política	62
Tabla 18: Aspectos Socioeconómicos	62
Tabla 19: Desempeño Cuadro de mando integral Gad Lago Agrio 2015.	66
Tabla 20: Impacto variables de la perspectiva comunidad.	68
Tabla 21: Indicadores variable servicios.	68
Tabla 22: Variables Procesos.	70
Tabla 23: Variables perspectiva Financiera	71
Tabla 24: Variables de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.	73
Tabla 25: Propuesta de proyectos a investigar.	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de “DEMING”	10
Figura 2: Perspectivas CMI.	11
Figura 3: Mapa Estratégico	34
Figura 4: Procesamiento de la información	37
Figura 5: Estructura Orgánico funcional GAD.	40
Figura 6: Partida Gastos Corrientes ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.	44
Figura 7: Gastos de Producción ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.	45
Figura 8: Gastos de Inversión ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.	46
Figura 9: Gastos de Aplicación Financiamiento GAD Lago Agrio 2014.	47
Figura 10: “Mapa de factores de clave de éxito”.	53
<i>Figura 11: Estructura Orgánico funcional GAD cantón Lago Agrio.</i>	63
<i>Figura 12: Cuadro de mando integral perspectiva Comunidad.</i>	64
<i>Figura 13: Cuadro de mando integral perspectiva Proceso.</i>	65
Figura 14: Cuadro de mando integral perspectiva Financiera.	65
Figura 15: Cuadro de mando integral perspectiva Aprendizaje y crecimiento	66
Figura 16: Desempeño GAD Lago Agrio 2015	67
<i>Figura 17: Cumplimiento cobertura agua potable.</i>	69
<i>Figura 18: Cumplimiento perspectiva proceso.</i>	70
Figura 19: Desempeño 2015 perspectiva financiera.	72
Figura 20: Desempeño variable patrimonio cultural.	73

RESUMEN

El presente trabajo ha sido desarrollado ante la necesidad de que los GADs cumplan con la disposición del Consejo de Participación Ciudadana, que por ley obliga a los gobiernos locales a realizar la rendición de cuentas a la ciudadanía al finalizar un año de gestión. El presente trabajo fue elaborado en cinco capítulos. El primer capítulo hace referencia al problema de investigación. El segundo capítulo hace referencia al marco teórico en el cual se enmarcará la investigación, para luego realizar el estudio del arte sobre los modelos de gestión de gobiernos locales. En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación, realizando el análisis de toda la documentación y leyes que disponen los gobiernos locales en el Ecuador. En el cuarto capítulo se propone un modelo de gestión de indicadores basado en la realidad de los gobiernos locales ecuatorianos y leyes vigentes, una vez diseñado el modelo de gestión, se toma como referencia el gobierno autónomo descentralizado municipal de Lago Agrio para su aplicación, para esto se levantó información y documentación en la ciudad de Lago Agrio con el apoyo de la máxima autoridad. Una vez implementado el modelo al caso de estudio se realiza el análisis de impacto en el gobierno local. Finalmente en el quinto capítulo se realiza las líneas de discusión y líneas de investigación, determinando que el gobierno central debe crear una ley que guie la administración de los gobiernos locales a través de modelos de gestión indicadores.

PALABRAS CLAVES:

- **MODELO DE GESTIÓN**
- **INDICADOR**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **BSC DESIGNER**
- **GOBIERNO LOCAL**

ABSTRAC

This work has been developed with the obligation of the “Consejo de Participación Ciudadana”, which by law requires local governments to make accountability to citizens at the end of a year of management. This work was developed in five chapters. The first chapter refers to the research. The second chapter refers to theoretical framework in which the research will be framed, then undertake the study of art on models of local government management. In the third chapter the research methodology is defined, performing the analysis of all documentation and laws providing local governments in Ecuador. In the fourth chapter a management model of indicators based on the reality of the Ecuadorian local governments and laws is proposed, once it designed the management model is taken as reference the municipal GAD of Lago Agrio for application to this information and documentation arose in the city of Lago Agrio with support from the highest authority. Once implemented the model case study, impact analysis is conducted in local government. Finally in the fifth lines of discussion and research is performed, determining that the central government should create a law to guide the administration of GADs through models of management indicators.

KEYWORDS:

- **MODEL MANAGEMENT**
- **INDICATOR**
- **SCORECARD**
- **BSC DESIGNER**
- **LOCAL GOVERNMENT**

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad los gobiernos autónomos descentralizados no disponen de un modelo de indicadores de logro en la gestión de servicio a la comunidad, que permita evaluar su gestión y satisfacer las normativas de la Resolución No. 007-259-CPCCS-2013 del Consejo de Participación Ciudadana.

El estudio está delimitado a la línea base de datos del año 2014, y se lo realizará con la información proporcionada por el gobierno local de Lago Agrio para el periodo 2014-2015.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La carencia de una propuesta general de un modelo de gestión para determinar medidas de éxito o el fracaso en los logros alcanzados en la administración de manera cuantitativa, no permite establecer las brechas en el desempeño de la gestión de los gobiernos locales, y por lo tanto, no se puede identificar estrategias de mejoramiento en la gestión, ya que no existe una herramienta de resultados para tomar decisiones respecto al cumplimiento de su desempeño. Y gestión.

- De qué manera se puede identificar un conjunto de medidas para establecer el éxito o el fracaso en los logros de la administración de los Gobiernos Locales?
- Porqué la falta de medidas de desempeño en la gestión de gobiernos locales, afecta la aplicación de estrategias de mejoramiento en su gestión?
- Como se podría establecer un marco de trabajo basado en indicadores que permitan mejorar la gestión de los gobiernos locales?
- De qué forma se puede validar un modelo de gestión basado en indicadores, de manera que este se convierta en una propuesta adecuada para ser implementada en los gobiernos locales?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Constitución Política del Ecuador del 2008 establece el “que” deben hacer los gobiernos locales, el “como” hacer es la función de gestión de las autoridades del gobiernos para conseguir los logros que se requieren. Medir el éxito o el fracaso de la gestión, está establecido en términos generales en la Ley de transparencia y control social.

Analizados dichos marcos jurídicos no se encuentra una propuesta de indicadores de medición de logros y cumplimiento de las metas propuestas por cada uno de los gobiernos locales, por esta razón se justifica el desarrollo de un “Modelo de indicadores de gestión basado en las perspectivas del BSC para gobiernos locales”, que permitirá resolver el problema planteado.

Esta propuesta tiene el basamento de aplicación en las perspectivas del “Balance ScoreCard” y como elemento fundamental el área científica lo que constituye el “Control de Gestión basado en indicadores”.

Adicionalmente, la propuesta permite una aplicación de investigación científica para la formulación del modelo y una aplicación práctica en la validación del mismo.

1.4 FACTIBILIDAD

Para desarrollar este modelo de indicadores de gestión para gobiernos locales se evidencia la factibilidad, ya que se dispone de información de leyes vigentes en Ecuador, las cuales se puede acceder hoy en día a través de libros, internet entre otros. El tiempo para poder realizar este estudio será el permitido por la ley para poder graduarse como magister, tomando como límite los recursos establecidos en el perfil de tesis.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Desarrollar un Modelo de indicadores de gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral.

b) Objetivos específicos

- Elaborar el Marco Teórico para el modelo de gestión.
- Establecer la metodología de investigación para el modelo de indicadores de gestión.
- Elaborar el estudio empírico
- Establecer discusiones y líneas de Investigación

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

Los gobiernos locales deben satisfacer las demandas de servicios de la ciudadanía, especialmente los que se refieren a las competencias establecidas en el marco de sus leyes y normas. Esta capacidad debe ser transformada en acciones de gestión, para lograr el cumplimiento de las metas que requiere la comunidad.

En este modelo de gestión, está definido un conjunto de indicadores que permiten evaluar la prestación de servicios a la ciudadanía, adicional permite evaluar la gestión de los gobiernos locales y satisfacer las normativas de la Resolución No. 007-259-CPCCS-2013 del Consejo de “Participación Ciudadana”.

En la perspectiva histórica, en los últimos años los gobiernos están experimentando cambios en su estructura con el fin de descentralizar su administración y satisfacer las demandas de sus ciudadanos ante la incapacidad de generar sus propios recursos que les permita cumplir con sus políticas públicas.

“La administración moderna que se impulsó en 1812 y en 1834, destaca el inicio de la modernidad administrativa en los años veinte del siglo XX, cuando el sector público en España se multiplicó por tres y conceptualmente

apostó por su intervención en la economía, en los años ochenta el sector público se duplicó y conceptualmente se diseñó un estado de bienestar. Finalmente, la última gran transformación, relativamente silenciosa pero muy relevante, es la contemporánea que se inició entrada ya la década de los noventa y que se prolongará, probablemente, hasta finales de la primera década del tercer milenio. Este cambio actual consiste en la acomodación institucional y de gestión de las administraciones públicas, inspirada por la Nueva Gestión Pública, a un modelo de Estado del bienestar condicionado por unos limitados recursos económicos.” (Ramió, 2002, pág. 2)

Es este escenario contemporáneo, la administración empresarial fue transformada en una visión de datos, información y conocimiento y por técnicas de recolección, procesamiento y despliegue de estos elementos en lo que ahora se denomina Inteligencia de negocios.

Una de estas técnica se conoce como el Balance ScoreCard - BSC, introducida por Kaplan y Norton (Norton, 2002), cuya filosofía se basa en “el Equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales” (Filho & Rodríguez González, pág. 2).

“Actualmente, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, exigente, participativa y ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas

sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades. Resulta cada vez más necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como Nueva Administración Pública - New public Management” (Vivas, 2001, pág. 8)

“De este modo, herramientas de administración del desempeño como el BSC están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos regionales y locales, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos” (Filho & Rodríguez González, pág. 4)

En la actualidad el gobierno central evalúa su gestión a través del GPR (Gobierno por Resultados), metodología de evaluación que está basada en BSC, mientras que para los gobiernos locales no se ha definido un modelo de gestión, de allí la necesidad de diseñar un modelo de gestión que permita cumplir con la rendición de cuentas que exige el “Consejo Nacional de Participación Ciudadana”, así como también que los gobiernos locales puedan evaluar su gestión.

2.2 MARCO TEORICO

El Marco Teórico basamento de la investigación es fundamental en la definición del término “Gestión”, “que proviene el latín *gestio*, que hace referencia a la acción administrar o gestionar algo” (Definición, DE, 2016, pág. 1).

Para desarrollar una correcta gestión, se tiene varios modelos de excelencia probados y aplicados internacionalmente en la esfera privada y pública, y con premios internacionales, como son los modelos “EFQM” (TQM, 2014)(TQM Asesores, 2016), “Ciclo de Deming” (ITIL FOUNDATION, 2015), “el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige” (Universidad Talca de Chile,, 2015) y “Cuadro de Mando Integral (CMI) o por sus siglas en inglés BSC” (LANTARES, 2015)entre otros.

Modelo EFMQ

“Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo” (GUÍA DE LA CALIDAD, 2016).

“Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión” (GUÍA DE LA CALIDAD, 2016).

“La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en” (GUÍA DE LA CALIDAD, 2016):

1. “La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa”.

2. “La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas” (GUÍA DE LA CALIDAD, 2016).

La lógica de “REDER”

Una organización o empresa puede lograr:

Resultados

“Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques” (TQM, 2014).

Enfoque

“Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques)” (TQM, 2014).

Despliegue

“Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática” (TQM, 2014).

Evaluación y Revisión

“Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras” (TQM, 2014).

Ciclo de “DEMING”

“El ciclo **PDCA**: Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Act*), también conocido como **ciclo de Deming** en honor a su creador, Edwards Deming, constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua” (ITIL FOUNDATION, 2015):

“**Planificar**: definir los objetivos y los medios para conseguirlos”.

“**Hacer**: implementar la visión preestablecida”.

“**Verificar**: comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos asignados”.

“**Actuar**: analizar y corregir las desviaciones detectadas así como proponer mejoras a los procesos utilizados” (ITIL FOUNDATION, 2015).

“Las fases del ciclo de vida del servicio (ver figura 1), son un reflejo de esta estructura básica” (ITIL FOUNDATION, 2015):

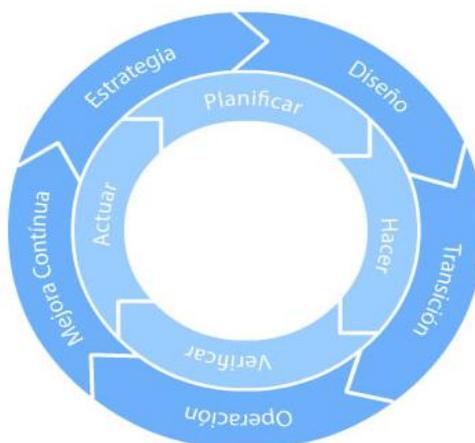


Figura 1: Ciclo de “DEMING”.
Fuente: Itil foundation

Modelo de gestión “MALCOLM BALDRIGE”

“Es un modelo que permite a una organización autoevaluar su gestión, en base de un modelo de referencia, el cual permite identificar sus oportunidades de mejoramiento y fortalezas.

De estas distinciones se aplica planes de mejora los cuales permiten incrementar los niveles de calidad de sus prácticas, a fin de lograr la excelencia” (TQM, 2014).

- “Liderazgo”
- “Planificación estratégica”
- “Orientación al cliente y al mercado”
- “Información y análisis”
- “Orientación a los recursos humanos”
- “Gestión de los procesos”
- “Resultados del negocio” (TQM, 2014).

Cuadro de Mando Integral (CMI)

“Se denomina **Cuadro de Mando Integral (CMI)** a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, desde un punto de vista estratégico, con una perspectiva general, como se muestra en la figura 2” (LANTARES, 2015).

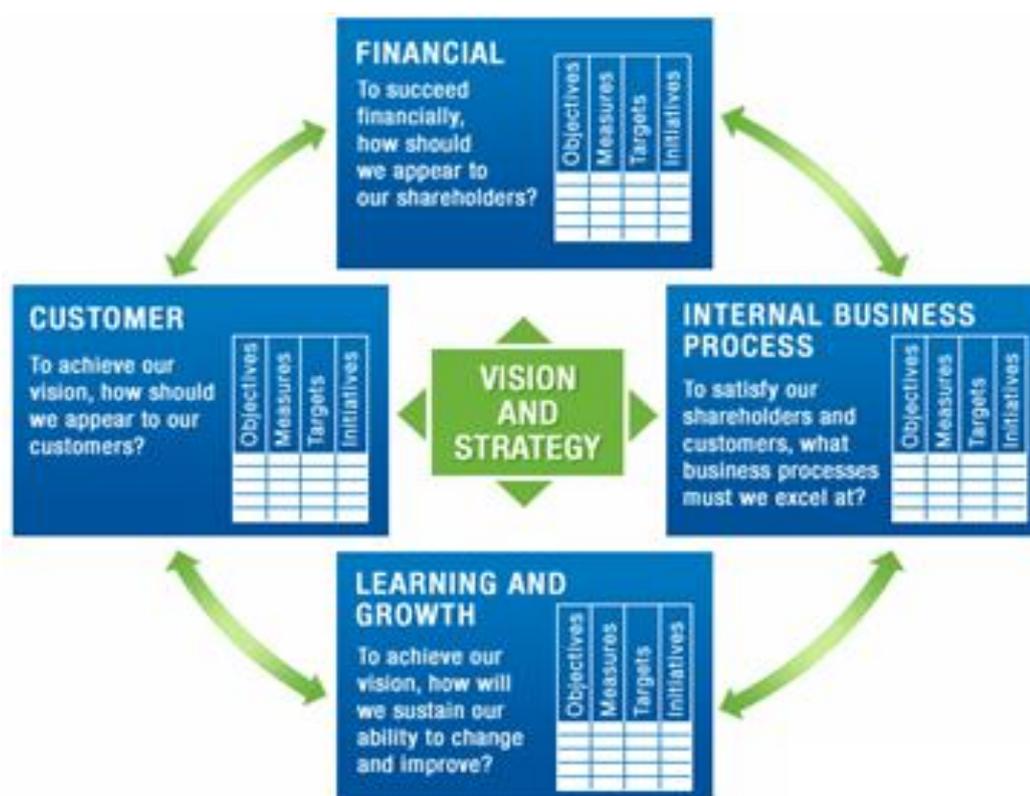


Figura 2: Perspectivas CMI.

Fuente: Lantares

“Altos cargos y gerentes emplean esta metodología por su valor al contribuir de forma eficaz, a medio y largo plazo en la visión empresarial, en la actualidad esta metodología es utilizada tanto para fines privados como para fines sociales y a todo nivel empresarial” (LANTARES, 2015).

Estructura de un Cuadro de Mando Integral

“Las perspectivas que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral son cuatro. Se cita las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: estas varían en función de las características concretas de cada acción o negocio” (LANTARES, 2015).

a) Perspectiva “financiera”.

Por lo general refleja el propósito último con ánimo de lucro de las organizaciones comerciales. Desde la visión de los accionistas, mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía.

b) Perspectiva de “procesos internos”.

“La perspectiva facilitan importante información acerca del grado en que las diferentes líneas de negocio se desarrollan adecuadamente. Incluyendo indicadores de innovación, o productividad que resultan claves, para el interés comercial y financiera” (LANTARES, 2015).

c) Perspectiva “de aprendizaje y crecimiento”.

“Hace referencia a los recursos que aportan en la creación de valor: los seres humanos y la tecnología. Los promotores en la organización desempeñan un rol importante, de igual la actitud hacia los empleados” (LANTARES, 2015).

d) Perspectiva del “cliente o comunidad”.

“Hace referencia a medir la satisfacción del cliente, indistintamente del giro de negocio de la compañía. Afectando directamente al posicionamiento de la compañía en relación al de sus competidores, para reforzar la percepción del valor de la marca en el cliente” (LANTARES, 2015).

En este estudio se plantea un Modelo de indicadores de gestión basado en las perspectivas del BSC para gobiernos locales, de manera de contar con un modelo de gestión que les permita evaluar los logros o fracasos de su administración.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Modelo de Gestión: Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. (Definición, DE, 2016)

Cuadro de Mando Integral. “Permite a las empresas que puedan seguir la pista de resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro” (Norton, 2002, pág. 14).

Estrategia. Definir algunos conceptos involucrados de las variables de investigación. Se sugiere máximo diez conceptos.

Indicador. “Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o

actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables” (INACAL, 2012, pág. 3).

Administración. Se refiere al operación, el rendimiento y la estructura en las organizaciones. Este término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”).

2.4 MARCO LEGAL

En cuanto al marco legal podemos señalar lo siguiente:

a) “Constitución de la República del Ecuador 2008”

La “Constitución de la República del Ecuador del 2008” en su Título V habla sobre la Organización Territorial del Estado, “donde los gobiernos autónomos descentralizados gozan de autonomía política y administrativa bajo los principios de equidad interterritorial, integridad y participación ciudadana” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 121).

“El estado ecuatoriano está distribuido territorialmente en regiones, provincias, cantones, parroquias rurales y regímenes especiales entre ellos Galápagos, distritos metropolitanos y circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 122).

“Los concejos municipales están categorizados como un gobierno autónomo descentralizado, él generará sus propios recursos, participará de las rentas del estado por lo que tendrá facultades legislativas y

ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 121).

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales cuentan con un concejo cantonal integrado por la máxima autoridad ya sea un alcalde o alcaldesa y concejales y concejalas que son elegidos por votación popular.

Las principales competencias de los gobiernos autónomos descentralizados son los siguientes:

- “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”.
- “Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón”.
- “Planificar, construir y mantener la vialidad urbana”.
- “Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley”.
- “Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras”.
- “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”.

- “Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley”.
- “Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines”.
- “Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales”.
- “Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley”.
- “Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas”.
- “Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios”.
- “Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 130).

b) Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD. Febrero 2011

“La Constitución de la República vigente dispone regular la organización, competencias, facultades y funcionamiento de los organismos autónomos descentralizados en los diferentes niveles territoriales: regiones, provincias, cantones, parroquias rurales y

regímenes especiales entre ellos Galápagos, distritos metropolitanos y circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 181).

El presente diseño de gestión se concentrará en los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, y “están definidos como circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, siendo la sede su cabecera cantonal” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 122)

El COOTAD establece que “los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera con el fin de promover un desarrollo equitativo y sustentable del territorio en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano” (COOTAD, 2011, pág. 56).

“Dentro de las atribuciones del alcalde o alcaldesa esta presentar al concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior” (COOTAD, 2011, pág. 63).

c) “Ley orgánica del consejo de participación ciudadana y control social”.

“De conformidad con el artículo 204 de la Constitución de la República, el pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público en

ejercicio de su derecho a la participación” (ASAMBLEA NACIONAL, 2009, pág. 21).

“El Art. 207 de la Constitución crea el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social como un organismo desconcentrado para promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsar y establecer mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designar a las autoridades que le correspondan de acuerdo con la Constitución y la ley” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 191).

“La ley orgánica del consejo de participación ciudadana y control social fue remitida por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social a la Asamblea para que en septiembre del 2009 sea publicada en el registro oficial” (ASAMBLEA NACIONAL, 2009, pág. 1).

Entre una de las atribuciones de la ley orgánica de participación ciudadana se tiene: establecer mecanismos de rendición de cuentas y someter a evaluación de la sociedad las instituciones y entidades del sector público, y las personas jurídicas del sector privado que presten servicios público, desarrollen actividades de interés público o manejen recursos públicos.

“También se establece que la rendición de cuentas será un proceso participativo, periódico, oportuno, claro y veraz, con información precisa, suficiente y con lenguaje asequible. La rendición de cuentas se realizará al menos una vez al año y su convocatoria será amplia en un plazo

máximo de treinta días después del cumplimiento del ejercicio fiscal, a todos los sectores de la sociedad relacionados y debidamente publicitada” (ASAMBLEA NACIONAL, 2009, pág. 3).

“El consejo de participación ciudadana en su resolución No. 007-259-CPCCS-2013 resalta que tienen la obligación de rendir cuentas de manera pública: Las autoridades del Estado electas o de libre remoción, Representantes legales de empresas públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público entre otras” (ASAMBLEA NACIONAL, 2009, pág. 1).

Enmarcado en esta resolución la máxima autoridad de los gobiernos autónomos descentralizados municipales están en la obligación de realizar la rendición de cuentas a la ciudadanía.

La ley orgánica de participación ciudadana en el artículo 10, establece los puntos para la rendición de cuentas:

- “Cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos”.
- “Ejecución del presupuesto institucional”.
- “Cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico de la entidad”.
- “Procesos de contratación pública”.
- “Cumplimiento de recomendaciones o pronunciamientos emanados por las entidades de la Función de Transparencia y Control Social y la Procuraduría General del Estado”.
- “Cumplimiento del plan de trabajo presentado ante el Consejo Nacional Electoral, en el caso de las autoridades de elección popular”.

- “En el caso de las empresas públicas y de las personas jurídicas del sector privado que presten servicios públicos, manejen recursos públicos o desarrollen actividades de interés público deberán presentar balances anuales y niveles de cumplimiento de obligaciones laborales, tributarias y cumplimiento de objetivos”.
- “Las demás que sean de trascendencia para el interés colectivo (ASAMBLEA NACIONAL, 2009, pág. 5).

2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se plantea las siguientes preguntas en el presente estudio para dar respuesta con la investigación.

- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales cuentan con algún modelo de gestión?
- Un modelo de indicadores de gestión permite a medir el éxito o fracaso de una institución pública?

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde al paradigma cualitativo, en vista que lo que pretende diseñar un modelo de gestión genérico a partir de ley, partiendo de la resolución del consejo de participación ciudadana, basado en las competencias de los gobiernos locales.

El estudio por el alcance es de tipo histórico y descriptivo, ya que se hace una revisión histórica hasta la actualidad, limitándose a las leyes vigentes.

3.1.1 Revisión documental

Esta metodología permite reunir, seleccionar datos que estén en forma de documentos elaborados por la sociedad, prensa, Gobierno Municipal de Lago Agrio entre otros, el cual faculta estudiar o investigar un fenómeno determinado.

En la revisión documental se recurrirá a libros, ordenanzas municipales vigentes, revistas, periódicos, actas, páginas web de la institución, leyes entre otros.

3.1.2 Investigación histórica

La investigación histórica dentro de un periodo permite reconstruir el pasado de manera crítica de la verdad en base acontecimientos pasados que

han sido documentados o recordados y estas pueden ser fuentes primarias o secundarias.

Las fuentes de la investigación histórica pueden ser directas e indirectas, testimoniales, materiales, culturales y narrativas.

3.1.3 Investigación correlacional

La investigación correlacional permite comparar o medir el grado de relación o no, entre conceptos o variables.

“La ventaja de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas” (BERNAL, 2015).

Se usará la investigación correlacional para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales entre los cantón Lago Agrio y Baños, con este método se pretende desarrollar un modelo de gestión que cubra en la medida de lo posible el mayor número de áreas orgánico funcionales aplicable al GAD Municipal de Lago Agrio.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Revisión documental

En el Capítulo 2 se hace un resumen de las leyes que se estudiará para basar los lineamientos del modelo de gestión, por lo que en esta sección se enlistará las leyes que se revisaran.

- “Constitución de la República del Ecuador”
- “Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control social”.

- “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD”.

3.2.2 Antecedentes históricos

Previo a la “Constitución de la República del Ecuador” del 2008 los gobiernos Municipales se regían bajo la Ley de Régimen Municipal aprobada el 15 de octubre de 1971, “se ha determinado que hasta el año 2004 se han expedido 23 cuerpos legales que la han reformado, entre las que se destacan: la Ley No. 104, promulgada en agosto de 1982; la Ley No. 5, promulgada en marzo de 1997; y, la Ley No. 2004-44, promulgada en septiembre de 2004; provocando profundos cambios en el contenido de la misma; además de los originados en la Constitución Política de la República y otros cuerpos legales” (CONGRESO NACIONAL, 2004).

Por ello en el estudio se considera necesario al menos realizar la revisión de la siguiente información:

- Actas o documentos de creación del cantón
- Estructura Organizacional
- Competencias definidas en la “Constitución de la República del Ecuador”

3.2.3 Estudio de los documentos organizacionales

La “Constitución de la República del Ecuador del 2008”, “establece que los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 121).

“Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 122).

Como parte del estudio se considera importante recalcar las funciones de los gobiernos, las atribuciones del concejo cantonal, atribuciones de los concejales y concejales, las atribuciones del alcalde o alcaldesa, las atribuciones del vicealcalde o vicealcaldesa y de las áreas de acciones de los GADs, por lo que a continuación se detalla:

“**Las funciones** de los Gobiernos Autónomos Descentralizados son las siguientes”:

- “Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales”.
- “Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio”.
- “Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales”;
- “Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal”;

- “Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas”;
- “Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad”;
- “Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo”;
- “Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno”;
- “Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal”;

- “Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales”.
- “Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio”.
- “Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios”;
- “Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización”;
- “Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana”;
- “Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres”;
- “Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad”;

- “Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón”;
- “Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana” (COOTAD, 2011, pág. 64).

a) De las áreas de acción de los GAD Municipales

Las competencias de los GADs se definen en el “Código Orgánico de la Organización Territorial, Autonomía y Descentralización”, a nivel nacional los GADs han creado dependencias para poder cumplir con todas las áreas involucradas.

Del COOTAD podemos deducir las siguientes áreas de interacción.

- La sociedad
- Instituciones del sector público
- Uso y ocupación del suelo
- Vialidad urbana
- “Agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales y manejo de desechos sólidos”.
- “Actividades de saneamiento ambiental”
- “Tránsito y el transporte terrestre”
- “Infraestructura física”
- “Equipamientos de salud y educación”
- “Espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo”
- “Patrimonio arquitectónico, cultural y natural”

- “Catastros inmobiliarios urbanos y rurales”
- “Playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas”
- “Materiales áridos y pétreos”
- “Reservas ecológicas o bosques” (COOTAD, 2011, pág. 58).

A nivel nacional en la mayoría de GADs se han creado dependencias que contribuyen a atender los requerimientos de la ciudadanía y se vuelven comunes y otras que se requieren en base a su necesidad como direcciones, secretarías, comisiones, empresas, patronatos entre otros.

3.2.4 Análisis de visión 360

Revisión de estudios relacionados a GADs

Estudios realizados en distintas geografías para GADs se enfocan en planes de mejora continua referente a una dirección o área en específico como el siguiente estudio **Diagnóstico, evaluación y plan de mejoramiento continuo de la infraestructura informática del municipio del cantón Baños de la Provincia de Tungurahua** que usa la metodología PETI “Planeación Estratégica de Tecnologías de Información”.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un compendio de la información general de todo el municipio así como la información a detalle de la Unidad de Sistemas del municipio. El estudio en mención nos permite visualizar la estructura y organización de los GAD, el cual permite caracterizar la estructura y unidades de gestión sobre las cuales debe interactuar.

El repositorio de la Universidad del Fuerzas Armadas “ESPE” cuenta con el estudio **Fortalecimiento del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui** que desarrolla procesos de formulación, ejecución, y así como la evaluación del plan estratégico, operativo y la documentación o instrumentación del sistema.

Por ello la importancia de definir una metodología a los GAD y fijar su norte.

3.2.5 Estudio del GAD

Las competencias de los GADs en el Ecuador están definidas en el COOTAD, de allí se las resumen en el cuadro sinóptico 1.

Cuadro sinóptico 1: Competencias GADs.

- | | | |
|---|---|--|
| <p>COMPETENCIAS EXCLUSIVAS
GADS
MUNICIPALES</p> | } | <ul style="list-style-type: none"> • “Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial”. • “Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural”. • “Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón”; • “Planificar, construir y mantener la vialidad urbana”; • “Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento”. • “Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras”; • “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal”; • “Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley”; • “Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines”; • “Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales”; • “Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley”; • “Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas”; • “Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras”; • “Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios” (COOTAD, 2011, pág. 58); |
|---|---|--|

Las competencias de los gobiernos locales definidas por el COOTAD permiten definir en el modelo de gestión las variables de gestión y control que también las llamaremos competencias de manera directa, con ello podemos definir los indicadores para un modelo de gestión genérico que permitirá aplicarlo como una guía a cualquier gobiernos local en el Ecuador.

3.2.6 Determinación de variables o competencias a ser analizadas dentro de las perspectivas estratégicas de los GADs

Para el caso de un gobierno local se define el siguiente orden para las perspectivas comunidad, procesos, financiera y aprendizaje y crecimiento, considerando la importancia de los ciudadanos.

Perspectiva de la comunidad

Se centra en satisfacer a la comunidad, brindando servicios de agua potable y alcantarillado, y actividades de saneamiento. Es decir, Objetivos asociados a cómo satisfacer a nuestra comunidad. Promover, patrocinar y mantener espacios públicos destinados al desarrollo: recreacional y deportivo que vayan en beneficio de la comunidad.

Esta perspectiva responde a las expectativas de la comunidad es decir ciudadanía en general, cuya satisfacción está sujeta a una propuesta de servicio y seguridad integral.

Perspectiva de Procesos

Se centran en la excelencia de la operación, creando acciones que creen satisfacción en la comunidad y autoridades. Es decir, son objetivos que dan respuesta a los desafíos que se deben imponer en la búsqueda de planes de

organización territorial, a fin de regular la ocupación, uso del suelo urbano y rural. Buscar de manera adecuada mantener en el tiempo la infraestructura física, los equipamientos de salud y educación. Articuladamente planificar la viabilidad para peatones, transporte terrestre y tránsito dentro de su circunscripción cantonal.

Perspectiva Financiera

Se centra en crear o modificar tasas mediante ordenanzas, así como la recaudación económica de los impuestos y tasas competentes a los GAD, principalmente mejorar los niveles de ingresos por tasas municipales, catastros, patentes, entre otros, dando respuesta a cómo lograr una mejor recaudación.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se enfoca en crear un valor futuro en las personas, no solamente en las áreas convencionales de talento humano. En la actualidad por sí solas, no dan respuesta a las necesidades de la comunidad. Se centra en las competencias centrales del recurso humano y el desarrollo de la institución.

Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor que contribuya al desarrollo cantonal.

La comunidad requiere que se preserve su cultura, saberes ancestrales, patrimonio arquitectónico, y natural del cantón, logrando la participación ciudadana.

De las competencias de los GADs de acuerdo al cuadro sinóptico 1, y luego de definir conceptualmente las perspectivas para los gobiernos locales con enfoque de servicio a la ciudadanía se determina lo siguiente:

VARIABLES DE CONTROL O COMPETENCIAS DE LOS GADs que en primera instancia estas son de carácter genérico y están asociadas individualmente a las perspectivas: Comunidad, Financiera, Procesos y Aprendizaje y crecimiento (ver tabla 1).

Tabla 1:
Competencias – Perspectivas

COMPETENCIA	PERSPECTIVA
Viabilidad Urbana	PROCESOS
Servicios públicos	COMUNIDAD
Regulación y Normalización	FINANCIERA
Tránsito y Transporte	PROCESOS
Salud y Educación	PROCESOS
Desarrollo Recreacional	COMUNIDAD
Patrimonio	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Catastros	FINANCIERA
Ocupación de suelos	PROCESOS
Seguridad Integral	COMUNIDAD
Desarrollo Cantonal	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Las variables de control o también denominadas competencias para el caso de estudio permiten en el estudio tener los lineamientos para poder determinar los indicadores. Cada variable de control se relaciona con cada una de las perspectivas definidas anteriormente, el estudio busca enmarcar los indicadores dentro de las variables de control y estas a su vez dentro de las perspectivas, para el caso del estudio da prioridad a la perspectiva comunidad ya que es el fin de los Gads.

Objetivos Estratégicos

**Tabla 2:
Objetivos Estratégicos**

Incrementar cobertura de servicios en el cantón	<i>“Servicios básicos agua potable, alcantarillado y manejo de desechos sólidos”.</i>
Catastro solidario	<i>Recaudar los valores de catastros solidariamente.</i>
Mejorar la seguridad integral	<i>“Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios”.</i>
Participación ciudadana	<i>“Planificar, junto con otras instituciones del sector público, actores de la sociedad y comunidad, el desarrollo cantonal de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial”.</i>
Mejorar proceso de atención de Salud y Educación	<i>“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”.</i>
Regulación de la ocupación de suelos	<i>“Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón”</i>
Regulación de transporte y vialidad	<i>“Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón”.</i>
Regular y normalizar tasa Municipales	<i>“Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras”.</i>
Cumplir con POA y Presupuesto Anual	<i>“Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial”.</i>
Conservación Patrimonial y Saberes Ancestrales	<i>“Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón”.</i>
Capacitar al personal en servicio a la comunidad	<i>“Capacitar a los servidores públicos en atención al cliente”</i>
Mejoramiento Tecnológico	<i>Automatizar los procesos de recaudación y atención al cliente” (COOTAD, 2011, pág. 58).</i>

Los objetivos estratégicos son planteados por cada gobierno local de acuerdo a su plan de gobierno, para el caso de estudio se ha planteado objetivos genéricos como lo muestra la tabla 2. Estos objetivos son el resultado del análisis de las competencias de los GADs y son planteados de manera genérica.

Mapa estratégico

El presente estudio plantea un mapa estratégico genérico de acuerdo a las competencias de los gobiernos locales establecidas en el COOTAD (ver figura 3).

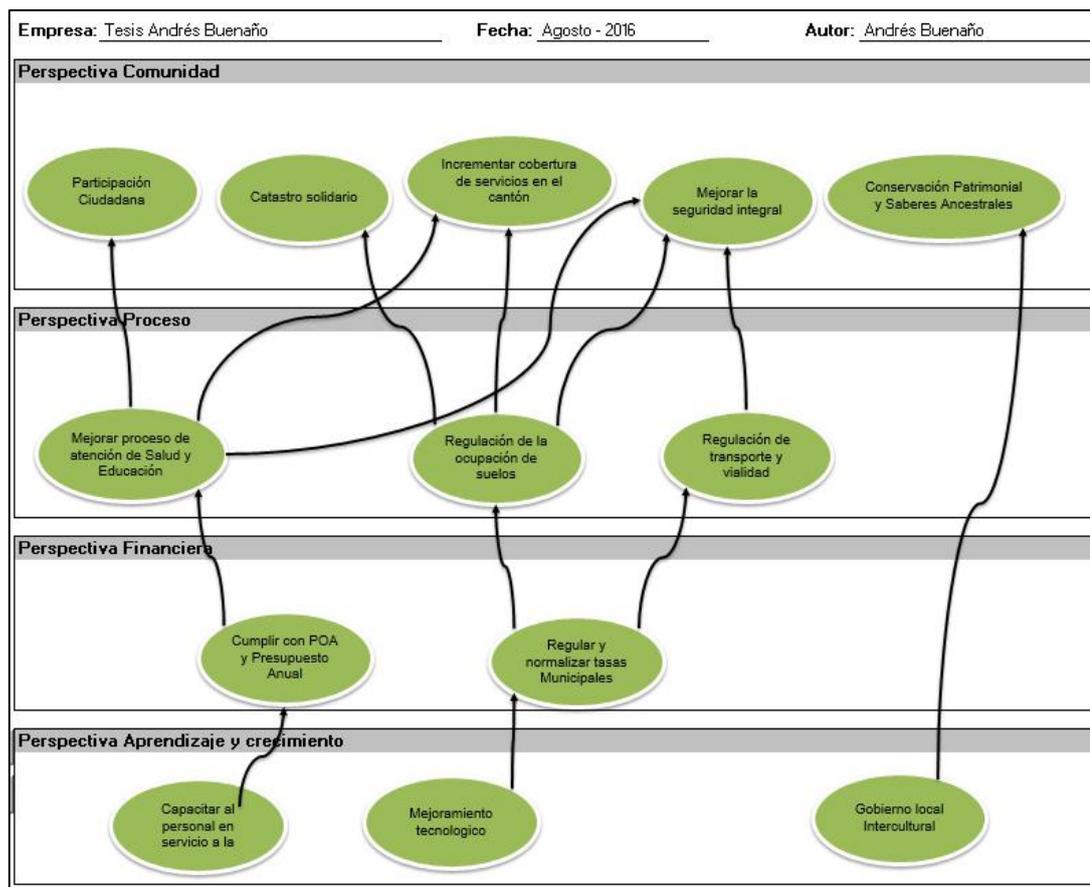


Figura 3: Mapa Estratégico

El mapa estratégico debe considerar el orden de las perspectivas, para nuestro caso inicia en la parte superior con la perspectiva comunidad, procesos, financiera, aprendizaje y control.

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.3.1 Técnicas para revisión documental

La revisión documental se define como el proceso dinámico en recolectar, clasificar, recuperar y distribuir la información. Diferenciando entre fuentes de documentación primarias (textos completos y originales) y fuentes de documentación secundarias (seleccionan, referencian y/o resumen la información primaria).

3.3.2 Técnica de investigación evaluativa

Esta sección tiene como objetivo comprobar, obtener y proporcionar información de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado, permitiendo evidenciar las debilidades y fortalezas de su estructura administrativa.

Cuando se inicia un proyecto de evaluación de una institución se habla de evaluación institucional, (MARTINEZ MEDIANO & GONZÁLEZ GALÁ, 2014)C, y supone dos tipos de evaluación interna y externa, la evaluación interna implica una diagnóstico puertas adentro, en el presente estudio se enfocará desde una perspectiva externa permitiendo evidenciar cómo funciona la institución de manera neutral.

Plan o pasos para realizar la evaluación institucional:

- Definir la persona o equipo de personas que realizará la evaluación de la institución.
- Sensibilizar el proceso de evaluación a los funcionarios implicados de la institución.

- Identificar el POA (Plan Operativo Anual), PAC (Plan Anual de Contratación) y Plan Estratégico del Gobierno de turno.
- Determinar la estructura de gobierno, direcciones, departamentos.
- Levantar información a fin con personas implicadas en cada área.
- Validar y contrastar la información con la máxima autoridad y directores departamentales.
- La colaboración es importante con el fin de lograr información veraz ya sea con un evaluador interno o externo.

3.3.3 Técnica de estadísticas y gráficas

En un mundo automatizado actualmente se dispone de varias herramientas informáticas entre las más conocidas se tiene vCMI, BSC Designer, DataCycle SMap entre otras.

- “**VCMI** es una plantilla empresarial para el desarrollo de un programa o software de gestión de Cuadro de Mando Integral (CMI), esta aplicación está orientada al registro y seguimiento de indicadores y objetivos empresariales. vCMI es una herramienta diseñada para ayudar a trasladar la estrategia de una compañía desde la dirección hacia toda la organización, buscando la participación de todos los trabajadores en la definición y seguimiento de aquellos indicadores más relevantes que permitan medir la marcha de la empresa y, sobre todo, alinearla con la estrategia definida” (VELNEO, 2015).
- **BSC Designer®** es un software de gestión del rendimiento compatible con el concepto Balance ScoreCard, que según estudios sigue siendo una de las herramientas más populares para la planificación y la ejecución de una estrategia de negocio (BSC DESIGNER, 2015).

- “**DataCycle SMap** es una sencilla aplicación basada en una hoja de cálculo electrónica que permite diseñar Mapas Estratégicos de forma fácil y comunicarlos a nuestros colaboradores, directivos, consultores, empleados etc” (DataCycle SMap , 2016).

3.4 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se lo hará de manera básica en un proceso tipo caja negra que tiene una entrada y una salida, la salida tiene como resultado el procesamiento y análisis de los datos e información a la entrada como lo muestra la figura 4.

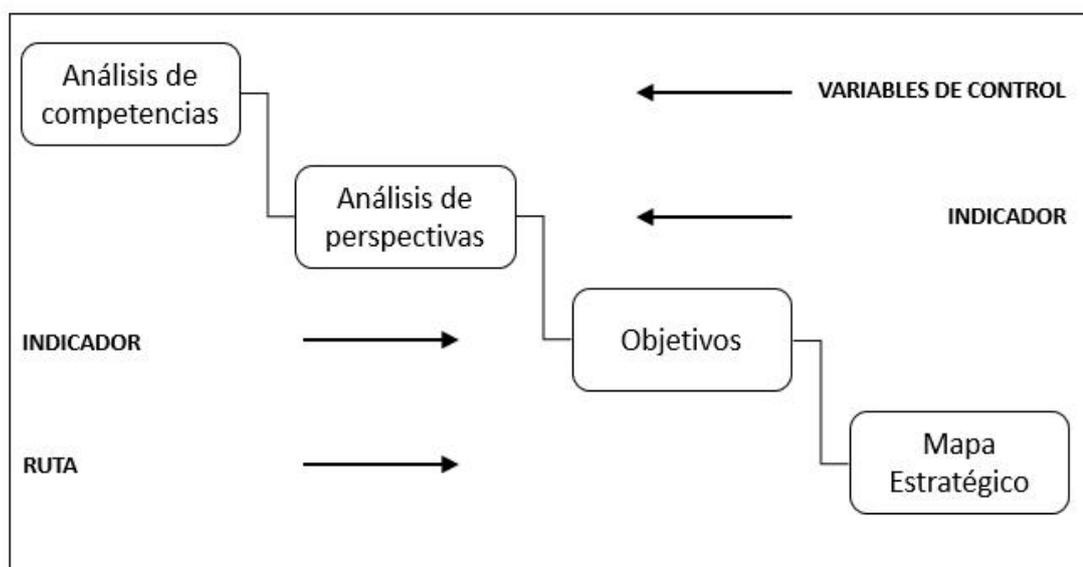


Figura 4: Procesamiento de la información

La planificación del procesamiento de la información debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificación y análisis de las competencias de los GADs municipales, incluir todas haciendo referencias a todas las áreas de acción.
- Identificación y análisis de las perspectivas de los GADs, especificando el alcance de cada una de ellas que permitan cubrir sus necesidades.

- Determinación de los objetivos describiendo detalladamente cada uno de ellos.
- Elaboración del mapa estratégico con cada objetivo de cada perspectiva.

CAPITULO IV

4. EMPIRICO

4.1 SITUACION ACTUAL DE GESTIÓN DE GOBIERNOS LOCALES

4.1.1 ¿Cuál es el modelo de gestión que tienen los gobiernos locales?

“La “Constitución de la República del Ecuador del 2008” establece en el artículo 239 que los Gobiernos Autónomos Descentralizados se regirán por un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008, pág. 121).

4.1.2 ¿Cómo es la estructura organizacional de gobiernos locales?

“Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su Capítulo VI establece que cada gobierno autónomo descentralizado Municipal contará con una estructura administrativa mínima e indispensable para una gestión eficiente y eficaz. Facultando a cada gobierno autónomo descentralizado a elaborar una normativa específica para cada circunscripción territorial, la cual regirá a los servidores públicos, para el caso de estudio, servidores públicos de los gobiernos locales” (COOTAD, 2011, pág. 161).

“En la sección tercera se establece que los servidores públicos se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa la cual permite deducir la siguiente estructura orgánica funcional” (COOTAD, 2011, pág. 161), (ver figura 5).

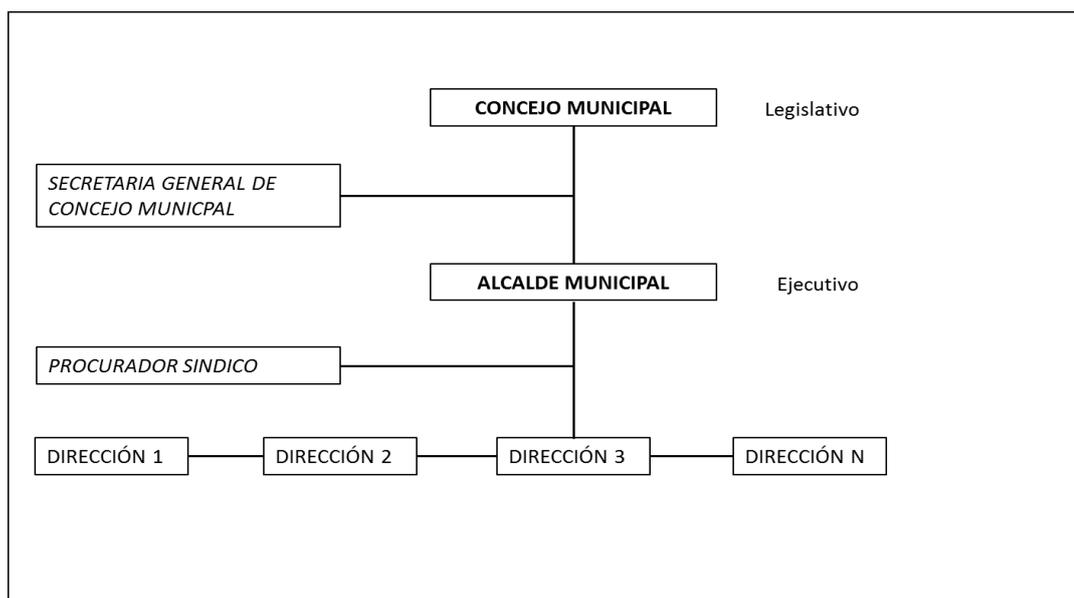


Figura 5: Estructura Orgánico funcional GAD.

Logrado elaborar el esquema de la estructura orgánica funcional de los GADs se puede determinar que la actual estructura es organizada de manera jerárquica funcional.

4.1.3 ¿Cómo se está trabajando en los gobiernos Locales?

Los GADs actualmente se rigen bajo su propia normativa facultados por su autonomía. Actualmente el Ecuador cuenta con 221 cantones distribuidos en costa, sierra, oriente y Galápagos, tomando como muestra el cantón de mayor población de costa, sierra y oriente del último censo realizado el 2010 por el INEC se tiene lo siguiente en la tabla 3.

**Tabla 3:
Cantones por región más poblados.**

Nombre de cantón	Población 2010
QUITO	2.319.671
GUAYAQUIL	2.440.553
LAGO AGRIO	94.242

Fuente INEC – 2010

A partir de los cantones más poblados por región se elabora una tabla comparativa de la normativa adoptada por cada una de ellas, ver tabla 4.

Tabla 4:
Unidades de Gestión para cumplimiento de competencias.

Cantón Guayaquil	Cantón Quito	Cantón Lago Agrio
Dirección	Secretaría	Dirección
Secretaría	Dirección	Secretaría
Empresas	Empresa Coordinación Administración	

Del análisis realizado a los cantones más poblados se determinó que los GADs están trabajando de manera diferente con distintas unidades de gestión para el cumplimiento de competencias establecidas en el COOTAD.

4.1.4 Diagnóstico de la gestión de gobiernos locales

Existen varias formas de evidenciar la gestión de un gobierno local eso lo podemos evaluar desde varios puntos de vista, pero coincido que la forma más evidente es realizar una evaluación en base al porcentaje de ejecución del presupuesto anual asignado para cada gobierno, muchos pueden coincidir que probablemente esta forma de evaluar la gestión de un gobierno local puede ser menos objetiva, si se lo ve desde el punto de vista “social”, yendo más allá si se evalúa la ejecución y cumplimiento del presupuesto anual, podremos tener el pulso real de la gestión, ejecución de obras, cumplimiento de plan de campaña, mejora de servicios básicos y cumplimiento de obligaciones ante la ciudadanía, sin dejar de notar que la asignación

económica anual nunca será suficiente para cumplir con las necesidades de todo un gobierno autónomo en un periodo determinado.

Del “Banco Central del Ecuador” se tiene que el promedio de ejecución del presupuesto en el año 2014 de los gobiernos autónomos descentralizados a nivel nacional está en el orden del 70% y para el caso particular de estudio el gobierno autónomo descentralizado de Lago Agrio ejecuto el 62% del presupuesto asignado el 2014, ver tabla 5.

**Tabla 5:
Ejecución de presupuesto GADs 2014**

Nombre de cantón	%
QUITO	49%
GUAYAQUIL	82%
<i>LAGO AGRIO</i>	<i>62%</i>
PALESTINA	100%
EL EMPALME	100%
MUISNE	3%

Fuente: “Banco Central del Ecuador”

Adicional se tiene que él gobierno autónomo descentralizado de Muisne ejecuto únicamente el 3% de su presupuesto y los GADs de Palestina y El Empalme ejecutaron el 100%.

4.1.5 Problemas de la actual estructura de GADS

Los GADs están obligados a llevar a cabo su gestión de manera jerárquica funcional, convirtiéndolos en una estructura altamente burocrática lo que dificulta un desempeño adecuado de la gestión local.

El problema mayor para los GADs a la fecha, ha sido tomar el control sobre las competencias que están determinadas en la última “Constitución de la República del Ecuador del 2008”.

Un problema grave de los GADs evidente es la no ejecución del 100% del presupuesto, esto evidencia una inadecuada planificación para el año, el hecho de querer tener mayores recursos implica mayores labores que no son cubiertas por su estructura administrativa. Tomando como referencia el GAD de Lago Agrio se tiene que durante el periodo del año 2014 se ejecutó el 62% del presupuesto, ver tabla 6.

Tabla 6:
Ejecución presupuesto GAD Lago Agrio 2014

PARTIDA	NOMBRE DE LA PARTIDA	% DE EJECUCIÓN	% DE PRESUPUESTO TOTAL
5	GASTOS CORRIENTES - 89%	%	
51	REMUNERACIONES	94%	14%
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	68%	
56	GASTOS FINANCIEROS	98%	
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	86%	
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	98%	
6	GASTOS DE PRODUCCIÓN - 92%	%	
61	GASTOS EN PERSONAL PARA LA PRODUCCIÓN	96%	1%
63	BIENES Y SERVICIOS PARA LA PRODUCCIÓN	89%	
67	OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	0%	
7	GASTOS DE INVERSIÓN -58%	%	
71	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	89%	77%
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	55%	
75	OBRAS PÚBLICAS	50%	
77	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	19%	
78	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	83%	
8	GASTOS DE CAPITAL- 25%	%	
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	25%	4%
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO - 97%	%	
96	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	99%	4%
97	PASIVO CIRCULANTE	94%	
	TOTAL PRESUPUESTO GAD LAGO AGRIO 2014		100%
	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN AÑO 2014		62%

FUENTE: GAD LAGO AGRIO

Analizando la partida Gastos Corrientes se puede ver en la figura 6 lo siguiente.



Figura 6: Partida Gastos Corrientes ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.

El mayor problema de ejecución en la partida presupuestaría Gastos Corrientes se tiene en la sub-partida bienes y servicios de consumo, entre estos gastos se tiene obligaciones en servicios tecnológicos, espectáculos, viáticos, pasajes entre otros. Estos gastos no fueron contratados en base a lo presupuestado, debiéndose a razones de administración, gestión y control. De este análisis da lugar a crear un indicador para gestión, seguimiento y control.

Mientras que las otras variables tienen un alto cumplimiento, como: otros gastos corrientes, remuneraciones, “gastos financieros y transferencias” y donaciones corrientes. La sub-partida que más llama la atención es remuneraciones con un 94% de cumplimiento, eso implica que a los

servidores públicos se les canceló todos sus haberes, el cual podemos entender que hubo una adecuada ejecución, la pregunta que el autor se hace es ¿por qué no hacerlo con todas las partidas?

Para el caso de la partida Gastos de Producción (ver figura 7) muestra que tiene un menor cumplimiento en la sub-partidas otros gastos de producción con una ejecución del 0%, lo cual puede ser preocupante ya que esto evidencia una falta de gestión.

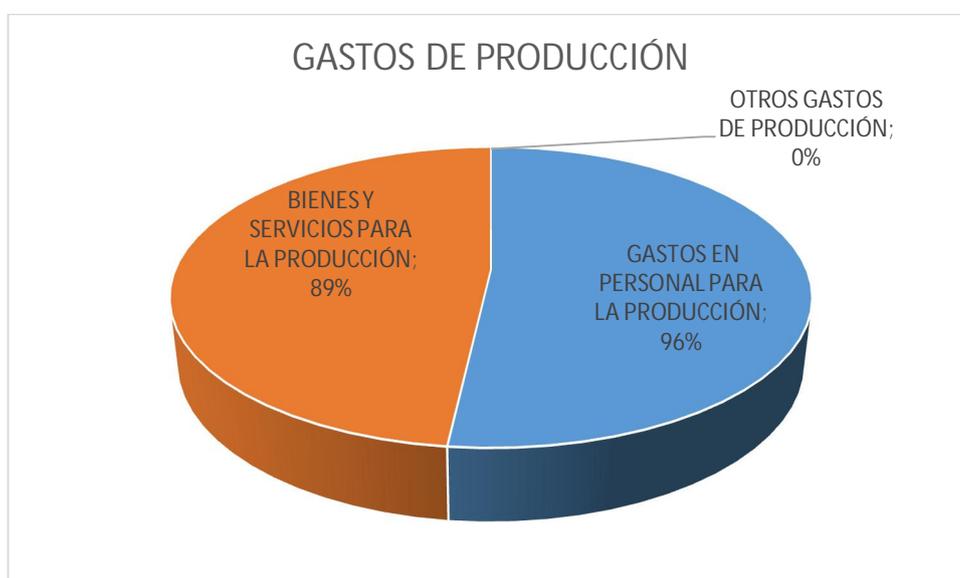


Figura 7: Gastos de Producción ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.

Mientras que gastos en personal para la producción muestra un porcentaje mayor que bienes y servicios para la producción, la pregunta es ¿en qué porcentaje es mejor? no se puede afirmar ni asegurar ya que no se tiene un patrón para definirlo.

Para el caso de la partida presupuestaría de Inversión podríamos considerar como una de las más importantes a ser ejecutada por un GAD,

sobre todo en el cantón Lago Agrio que representa el 77% del presupuesto anual, y la sub-partida de obras públicas tiene una asignación del 54% de la partida inversión y de la cual se ejecuta únicamente el 50%, permitiendo interpretar una inadecuada gestión como lo indica la figura 8.

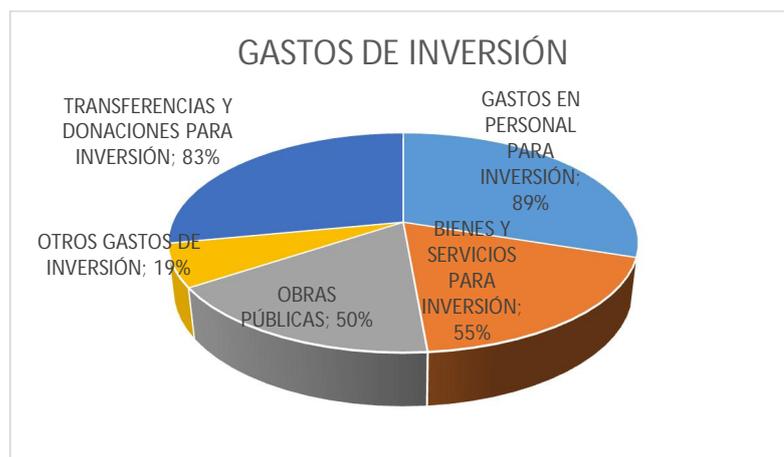


Figura 8: Gastos de Inversión ejecutados GAD Lago Agrio año 2014.

También se tiene con menor porcentaje de cumplimiento la sub-partida Otros Gastos de Inversión, la cual no tiene mayor representación dentro del presupuesto pero si es un mal indicador para la gestión local. La sub-partida bienes y servicios tiene un cumplimiento del 55%, que evidentemente no es un buen porcentaje pero si es mayor la ejecución a la sub-partida obras públicas, con mejor porcentaje se tiene ejecutado Transferencias y Donaciones para la Inversión con un cumplimiento del 83% y un 89% de cumplimiento en Gastos en Personal para Inversión, de igual manera podemos considerar como ¿es adecuado este porcentaje de ejecución?

Dentro de la partida Aplicación del Financiamiento, se puede indicar que la sub-partidas con mayor cumplimiento es pasivo circulante con el 94% y 99% de amortización de deuda tal como podemos ver en la figura 9.

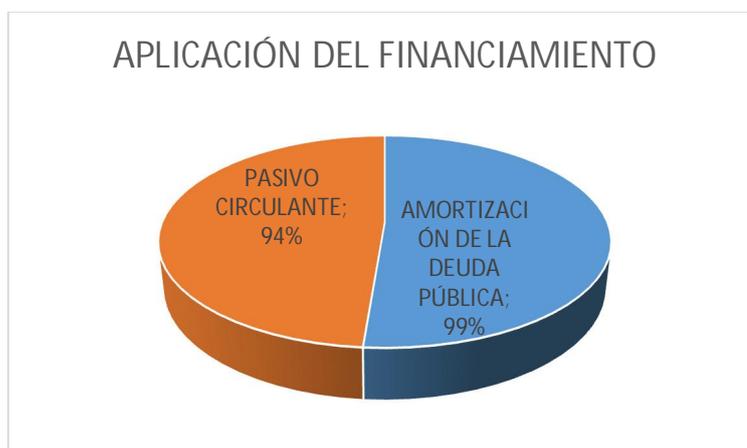


Figura 9: Gastos de Aplicación Financiamiento GAD Lago Agrio 2014.

El análisis se ha realizado en base al presupuesto del GAD de Lago Agrio del año 2014, este análisis presupuestario se lo ha realizado con la finalidad de mostrar la falta de gestión y control.

Revisando las gráficas y analizando se puede resumir que la gestión del GAD de Lago Agrio ha tenido una mejor gestión con resultados puertas afuera que un resultado puertas a dentro, es decir se ha velado por el bienestar de los funcionarios públicos y no de la ciudadanía.

El poder lograr dar cumplimiento con la ciudadanía con un programa y plan de gobierno implica ejecutar el presupuesto económico asignado en el periodo de gestión en su mayoría desde el primer día del año, por ende esto conlleva a una adecuada gestión no solo de la máxima autoridad sino también de los directores departamentales.

4.2 POPUESTA: MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS GOBIERNOS LOCALES

4.2.1 Definición de las variables de control o competencias

Para el caso de estudio se define variables de control o competencias en función de cada una de las perspectivas planteadas, cada variable de control se relaciona con una perspectiva y se ha determinado su definición en función del diseño de indicador de gestión, tal como se puede ver en la tabla 7 perspectiva comunidad, tabla 8 perspectiva procesos, tabla 9 perspectiva financiera y en la tabla 9 perspectiva aprendizaje y crecimiento.

a) Variables de control bajo la perspectiva de la comunidad.

Tabla 7:
Variables de control bajo la perspectiva de la comunidad.

PERSPECTIVA	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
COMUNIDAD	SERVICIOS PUBLICOS	"Corresponde a la prestación de servicios públicos de alcantarillado, agua potable, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, y actividades de saneamiento ambiental, en todas sus fases, Planificando y operando los servicios públicos en sus respectivos territorios con precios y tarifas de equitativas, a través de tarifas diferenciadas a favor de los sectores con menores recursos económicos" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	DESARROLLO RECREACIONAL	"Corresponde a promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	SEGURIDAD INTEGRAL	"Corresponde a crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana. Así como la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

b) Variables de control bajo las perspectivas de procesos.

Tabla 8:

Variables de control bajo las perspectivas de procesos.

PERSPECTIVA	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
PROCESOS	VIABILIDAD URBANA	"Corresponde las facultades de planificar, construir y mantener la vialidad urbana" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	TRÁNSITO Y TRANSPORTE	"Corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal, delegando total o parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	SALUD	"Corresponde a la planificación concurrente con la entidad rectora, construir la infraestructura y los equipamientos físicos de salud, con sujeción a la regulación emitida por la autoridad nacional" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	EDUCACIÓN	"Corresponde a la planificación concurrente con la entidad rectora, construir la infraestructura y los equipamientos físicos de educación, con sujeción a la regulación emitida por la autoridad nacional" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	USO Y OCUPACIÓN DE SUELOS	"Corresponde exclusivamente al uso y ocupación del suelo en el territorio del cantón, por lo cual los planes y políticas de ordenamiento territorial de este nivel racionalizarán las intervenciones en el territorio de todos los gobiernos autónomos descentralizados" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

c) Variables de control bajo la perspectiva financiera.

Tabla 9:

Variables de control bajo la perspectiva financiera.

PERSPECTIVA	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
FINANCIERA	REGULACIÓN Y NORMALIZACIÓN	"Corresponde a crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas, el uso de bienes o espacios públicos y en razón de las obras que ejecuten dentro del ámbito de sus competencias." (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	CATASTROS	"Corresponde a los catastros inmobiliarios urbanos y rurales, actualizando cada dos años los catastros y la valoración de la propiedad urbana y rural" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

CONTINÚA 

REMUNERACIONES	"Comprenden los gastos por las obligaciones con los servidores y trabajadores del Estado, por servicios prestados" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	"Comprenden los gastos necesarios para el funcionamiento operacional de la administración del Estado" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
GASTOS FINANCIEROS	"Comprenden las asignaciones para cubrir gastos por concepto de intereses, descuentos, comisiones y otros cargos de la deuda pública interna y externa" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OTROS GASTOS CORRIENTES	"Comprenden los gastos por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales del Estado" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	"Comprenden las subvenciones sin contraprestación, otorgadas por el Estado para fines operativos" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
GASTOS EN PERSONAL PARA LA PRODUCCIÓN	"Comprenden los gastos por las obligaciones con los servidores y trabajadores, por servicios prestados en los procesos de transformación y comercialización de bienes y servicios" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
BIENES Y SERVICIOS PARA LA PRODUCCIÓN	"Comprenden los gastos necesarios en las etapas del proceso productivo que lleva a cabo el Estado, tales como obtención, transformación y comercialización de bienes o servicios" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	"Comprenden los gastos por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones y otros originados en las actividades operacionales del Estado". (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015)
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	"Comprenden los gastos por las obligaciones a favor de los servidores y trabajadores, por servicios prestados en programas sociales o proyectos de formación de obra pública" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	"Comprenden los gastos necesarios para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de programas sociales o proyectos de formación de obra pública del Estado" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OBRAS PÚBLICAS	"Comprenden los gastos para las construcciones públicas de beneficio local, regional o nacional contratadas con terceras personas." (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	"Comprenden los gastos por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales del Estado" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

CONTINÚA ⇨

TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	"Comprenden las subvenciones sin contraprestación, destinadas a proyectos y programas de inversión" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
DE AGUA POTABLE	"Construcción de sistemas para dotación de agua potable" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
DE ALCANTARILLADO	"Construcción de sistemas de evacuación de aguas servidas y pluviales; incluye obras sanitarias conexas" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
DE URBANIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO	"Construcción de obras comunales destinadas a urbanización y embellecimiento, que contribuyen al ornato de la ciudad" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VÍAS	"Asignaciones destinadas a contratar la construcción de obras viales que faciliten y complementen las operaciones de transporte" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	"Asignaciones destinadas para la construcción de edificaciones" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
PROTECCIÓN DEL SUELO Y ÁREAS ECOLÓGICAS	"Asignaciones destinadas a obras para la conservación y habilitamiento del suelo y subsuelo y la preservación de las áreas ecológicas" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	"Asignaciones destinadas a la construcción de otras obras públicas no clasificados" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
LÍNEAS, REDES E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	"Gastos para la construcción de obras civiles e industriales destinadas a la transmisión eléctrica y a las telecomunicaciones" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	"Asignaciones destinadas para las reparaciones y adecuaciones de obras de infraestructura" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
OTROS MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES DE OBRAS	"Gastos para la construcción de obras civiles e industriales destinadas a la transmisión eléctrica y a las telecomunicaciones" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
BIENES DE LARGA DURACIÓN	"Comprenden los gastos destinados a la adquisición de bienes muebles, inmuebles e intangibles, para incorporar a la propiedad pública. Se incluyen los gastos que permitan prolongar la vida útil, mejorar el rendimiento o reconstruirlos" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	"Comprenden los gastos incurridos para redimir o amortizar obligaciones provenientes de la colocación de títulos y valores emitidos por entidades del sector público, y de la contratación de préstamos internos y externos" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

	PASIVO CIRCULANTE	"Obligaciones pendientes de pago del ejercicio fiscal anterior" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
--	----------------------	---

d) Variables de control bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 10:
Variables de control bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PATRIMONIO CULTURAL	"Corresponde a formular, aprobar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos destinados a la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio arquitectónico, cultural y natural, de su circunscripción y construir los espacios públicos para estos fines" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).
	DESARROLLO CANTONAL	"Corresponde a planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad" (MINISTERIO DE FINANZAS, 2015).

4.2.2 Diseño de los indicadores

"Indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas" (BELTRÁN JARAMILLO, 2012, pág. 36).

El presente estudio pretende establecer el logro y cumplimiento de los planes de gobiernos locales a través de indicadores de gestión que ante todo son información que debe contener exactitud, forma, frecuencia, origen,

relevancia y extensión, entre las características más relevantes. No se debe dejar de tener presente que los indicadores son un medio no un fin.

Un indicador de gestión debe constar con las siguientes características:

“Nombre: Debe definir claramente su utilidad”.

“Forma de cálculo: Forma clara de su fórmula matemática”.

“Unidad: Forma clara de cómo se expresa el valor del indicado”.

“Glosario: Factores que se relacionan en su cálculo”.

“Ejemplo: **Nombre:** Continuidad del servicio de agua potable” (BELTRÁN JARAMILLO, 2012, pág. 36).

Forma de cálculo:

$$\text{Continuidad del servicio de agua potable} = \frac{\# \text{ horas de servicio}}{\# \text{ horas anual}} \times 100$$

Unidad: [%]

Glosario: Mide la disponibilidad del servicio de agua potable en un año.

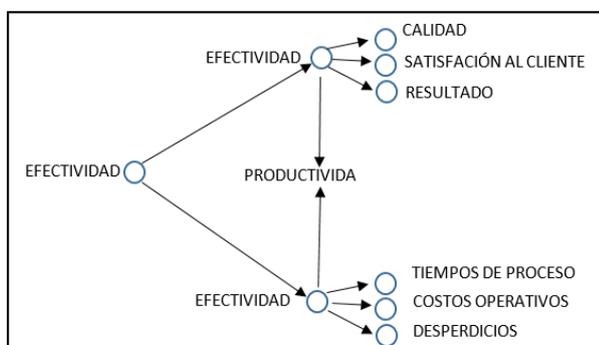


Figura 10: “Mapa de factores de clave de éxito”.

Fuente: Manual de indicadores de Gestión. Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo.

Los indicadores según su naturaleza se clasifican según sus factores claves de éxito, para lo cual se indica en la figura 10.

Los indicadores según su vigencia pueden ser temporales o permanentes, habiendo indicando estas características tenemos los siguientes indicadores a partir de las variables que se ha definido para los GADs.

Cada indicador de gestión debe constar de:

- Un estado que ha referencia a un valor actual
- Un umbral que hace referencia a un valor a lograr o valor meta
- Rango de gestión que hace referencia a un *mínimo* y un *máximo*

La evaluación del indicador se semaforizará en base al cumplimiento del indicador de acuerdo a la tabla 11 a manera de referencia definida por el autor.

Tabla 11:
Semaforización indicador

Cumplimiento	%	Color
Meta	80-100	
Aproximado a Meta	60-80	
Advertencia	40-60	
Aproximado a Riesgo	20-40	
Riesgo	0-20	

a) Indicadores: Perspectiva Comunidad

Tabla 12:
Indicadores perspectiva comunidad

COMPETENCIA	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD
SERVICIOS PUBLICOS	Cobertura alcantarillado	$\frac{\text{= Usuarios con servicio de alcantarillado}}{\text{/ Usuarios con vivienda legalizada}} \times 100$	[%]

CONTINÚA 

	Cobertura agua potable	= Usuarios con servicio de agua potable / Usuarios con vivienda legalizada	$\frac{x}{100}$	[%]
	Cobertura saneamiento	= Número de barrios con recolección de basura / Número de barrios	$\frac{x}{100}$	[%]
	Cobertura tratamiento agua residual	= Número de barrios con tratamientos de aguas residuales / Número de barrios	$\frac{x}{100}$	[%]
	Porcentaje de cobertura vial	= (Metros lineales de vías urbanos + metros lineales de vías construidas) / (metros lineales de vías urbanos + metros lineales de vías planificadas)	$\frac{x}{100}$	[%]
	Espacio usado por transporte público	= Metros lineales de transporte urbano / Metros lineales totales urbanos	$\frac{x}{100}$	[%]
	Porcentaje de cumplimiento en "centros de salud"	= Número de "centros de salud" atendidos / Número de centros de salud existentes	$\frac{x}{100}$	[%]
	Porcentaje de cumplimiento en centros de educación	= Número de centros de educación atendidos / Número de centros de educación existentes	$\frac{x}{100}$	[%]
	Densidad de Población	= Número de habitantes / Superficie		Hab/km ²
DESARROLLO RECREACIONAL	Áreas recreacionales por habitante	= Área recreacional / Número de habitantes		m ² /hab
	Bienes patrimoniales Vestimenta (Vestimenta, idioma y la fiesta de la chonta)	= Número de bienes patrimoniales recuperados / Número de bienes patrimoniales totales	$\frac{x}{100}$	[%]
SEGURIDAD INTEGRAL	Porcentaje de incendios sofocados	= Número de incendios sofocados / Número de incendios reportados	$\frac{x}{100}$	[%]

CONTINÚA 

	Cumplimiento de acciones preventivas	= Número de acciones preventivas / Número de acciones propuestas en la planificación preventiva $\times 100$	[%]
--	--------------------------------------	---	-----

b) Indicadores: Perspectiva Proceso

Tabla 13:
Indicadores perspectiva procesos

COMPETENCIA	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD
VIALIDAD URBANA	Accesos a barrios legalizados	= Metros lineales de acceso a barrios	m
TRÁNSITO Y TRANSPORTE	Infracciones de tránsito	= Número de infracciones de tránsito	u
	Operativos de tránsito	= Número de operativos de tránsito	u
	Parque automotriz	= Número de vehículos matriculados	u
SALUD	Programas de prevención de salud	= Campañas realizadas/campañas programadas $\times 100$	[%]
	"Centros de atención"	= Número de "centros de atención" primarios de salud, construidos y equipados.	u
EDUCACIÓN	Establecimientos Municipales	= Número de establecimientos educativos construidos y equipados	u
	Becas educativas (Colegiatura)	= Número de becas otorgadas a estudiantes	u
USO Y OCUPACIÓN DE SUELOS	Parqueaderos Públicos	= Número de parqueaderos municipales pagado	u
	Terrenos legalizados	= Número de actos registrales y mercantiles	u

c) Indicadores: Perspectiva Financiera

Tabla 14:
Indicadores perspectiva comunidad

COMPETENCIA	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD
REGUALACIÓN Y NORMALIZACIÓN	Porcentaje de ordenanzas aprobadas	= Número de ordenanzas aprobadas / Número de ordenanzas propuestas en la planificación $\times 100$	[%]
CATASTROS	Catastros actualizados	= Número de catastros cancelados / Número de catastros totales $\times 100$	[%]
	Catastros predial rural	Número de catastros predial rural	u
	Catastros predial urbano	Número de catastros predial urbano	u
REMUNERACIONES	Ejecución presupuestaria remuneraciones	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]
"BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO"	Ejecución presupuestaria bien y "servicios de consumo"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]
GASTOS FINANCIEROS	Ejecución presupuestaria gastos financieros	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]
OTROS GASTOS CORRIENTES	Ejecución presupuestaria otros gastos corrientes	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	Ejecución presupuestaria transferencia y donaciones	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]
GASTOS EN PERSONAL PARA LA PRODUCCIÓN	Ejecución presupuestaria gastos en personal para la producción	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado $\times 100$	[%]

CONTINÚA 

BIENES Y SERVICIOS PARA LA PRODUCCIÓN	Ejecución presupuestaria en bienes y servicios para la producción	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	Ejecución presupuestaria en otros gastos de producción	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN"	Ejecución presupuestaria gastos en personal para la inversión	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN"	Ejecución presupuestaria bienes y servicios para la inversión	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
OBRAS PÚBLICAS	Ejecución presupuestaria obras públicas	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
DE AGUA POTABLE	Ejecución presupuestaria de agua potable	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
DE ALCANTARILLADO	Ejecución presupuestaria de alcantarillado	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
DE URBANIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO	Ejecución presupuestaria de urbanización y embellecimiento	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VÍAS"	Ejecución presupuestaria de "obras públicas de transporte y vías"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	Ejecución presupuestaria en construcciones y edificaciones	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
PROTECCIÓN DEL SUELO Y ÁREAS ECOLÓGICAS	Ejecución presupuestaria en protección del suelo y áreas ecológicas	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	Ejecución presupuestaria en otras obras de infraestructura	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]

CONTINÚA 

"LÍNEAS, REDES E INSTALACIONES ELÉCTRICAS"	Ejecución presupuestaria en "líneas, redes e instalaciones eléctricas"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA"	"Ejecución presupuestaria en obras de infraestructura"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
OTROS MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES DE OBRAS	Ejecución presupuestaria en otros mantenimientos y reparaciones de obras	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"OTROS GASTOS DE INVERSIÓN"	"Ejecución presupuestaria otros gastos de inversión"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN"	"Ejecución presupuestaria transferencia y donaciones para la inversión"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"BIENES DE LARGA DURACIÓN"	"Ejecución presupuestaria en bienes de larga duración"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
"AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA"	"Ejecución presupuestaria en amortización de la deuda pública"	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]
PASIVO CIRCULANTE	Ejecución presupuestaria pasivo circulante	= Presupuesto devengado / Presupuesto codificado	x 100	[%]

d) Indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 15:
Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

COMPETENCIA	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNI.
PATRIMONIO CULTURAL	Actividades de difusión cultural (viernes Cultural)	= Número de actividades de promoción cultural / Número de actividades de promoción cultural planificadas	$\frac{x}{100}$ [%]
DESARROLLO CANTONAL	Evaluación de competencias	= Número de evaluación de competencias realizadas / Número de funcionarios P.	$\frac{x}{100}$ [%]
	Puntos con acceso libre a internet	= Número de sitios con internet / Número de sitios planificados con internet	$\frac{x}{100}$ [%]
	Capacitación comunal	= Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones Programadas	$\frac{x}{100}$ [%]

4.3 APLICACIÓN DEL MODELO AL CASO DE ESTUDIO

El presente estudio toma como caso práctico el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Lago Agrio con su capital Nueva Loja, la cual fue fundada y nombrada así por colonos que llegaron desde la sureña provincia de Loja.

En la década de 1960, creció rápidamente en dimensiones e importancia como campamento base de la compañía petrolera Chevron (antes Texaco).

Según algunas fuentes, la ciudad fue llamada Sour Lake pero posteriormente este nombre fue cambiado a Lago Agrio debido a las largas horas de trabajo al día en extenuantes condiciones que sufrían los trabajadores extranjeros.

Otros dicen que el nombre de Lago Agrio proviene de la traducción de Sour Lake, que es el nombre de la ciudad en Texas donde estaban las oficinas principales de la mencionada empresa.

A continuación se detalla lo siguiente.

4.3.1 Aspectos Generales

Tabla 16:

Ubicación y Límites.

UBICACIÓN	LÍMITES
<p>El cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos Ecuador se encuentra Latitud: 00000'00.0" Longitud: 76035'52.8".</p> <p>Ubicación Nueva Loja</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • “Al norte con Colombia”. • “Al sur con la provincia de Orellana”. • “Al este con el cantón Cuyabeno”. • “Al oeste con el cantón Cascales” (GAD Lago Agrio, 2016).

Tabla 17:
Extensión y División Política

EXTENSIÓN	DIVISIÓN POLÍTICA YA ADMINISTRATIVA
<p>“El cantón Lago agrío se encuentra con una superficie es de 3.128 km², su altura sobre el nivel del mar es de 300 msnm” (GAD Lago Agrío, 2016).</p>	<p>La cabecera cantonal es la ciudad de Nueva Loja. El cantón políticamente se divide en siete parroquias rurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dureno • El Eno • General Farfán • Jambelí • Pacayacu • Santa Cecilia • 10 de Agosto

4.3.2 Aspectos Socioeconómicos

Tabla 18:
Aspectos Socioeconómicos

Demografía	<p>La población total del cantón es 103,354 habitantes. La distribución de habitantes por parroquias es de la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Eno: 7300 • Nueva Loja: 63500 • Dureno: 3032 • Jambelí: 3647 • General Farfán: 7446 • Pacayacu: 9074 • Santa Cecilia: 6921 • 10 de agosto: 2435
Industria	<p>El 29 de marzo de 1967, se registró el primer brote de petróleo dentro de la Región Oriental, al haberse constado que era productivo el Pozo Lago Agrío No. 1, en la concesión otorgada a las compañías TEXACO y GULF. Hasta el 11 de junio de 1968 se tenía una producción promedia diaria de 10.003 barriles lo que representa el doble de la que se obtenía en la “Península de Santa Elena”. En la actualidad solo este cantón aporta con 2088 barriles de crudo diarios.</p>

<p>Transporte y Turismo</p>	<p>“La ciudad de Lago Agrio cuenta con un aeropuerto remodelado recientemente de una longitud de pista de 2.303 m; y un ancho de 45 m. Es también un importante destino turístico en la región debido a diversos lugares de entretenimiento entre los cuales se encuentran” (GAD LAGO AGRIO, 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> • “El complejo turístico "Las Pirámides"” • “Pesca deportiva "La Sirenita"” • “El Parque Perla” • “La Laguna Julio Marín” • “El Parque Ecológico” <p>“Comida típica Maito de tilapia que son pescados envueltos en hojas de bijao y se los cocina al carbón” (GAD LAGO AGRIO, 2015).</p>
-----------------------------	--

4.3.3 Descripción de la estructura orgánica del “Gobierno Autónomo Descentralizado” Municipal de “Lago Agrio”

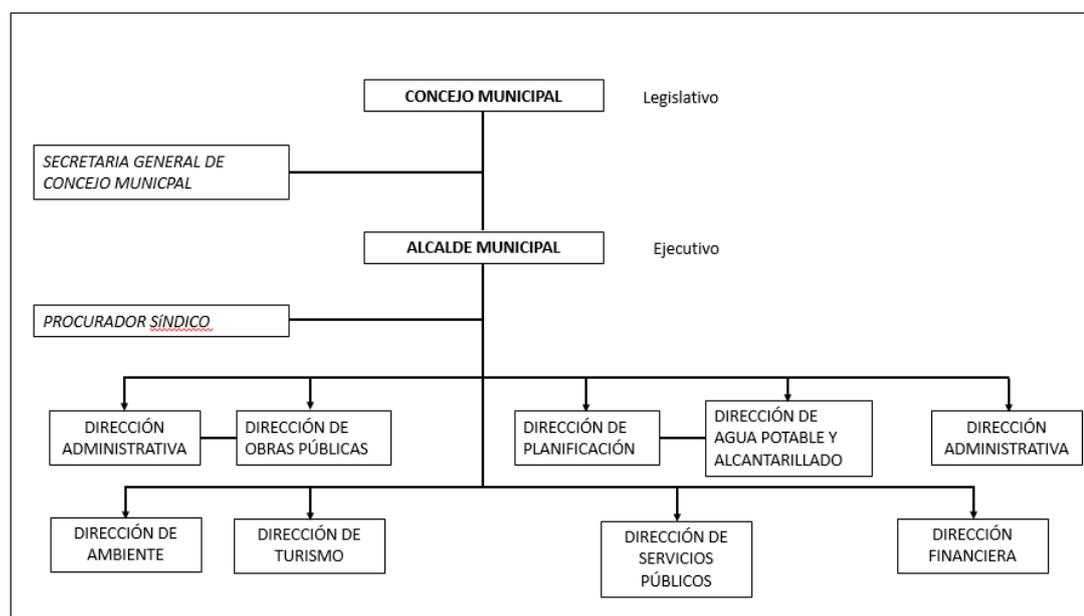


Figura 11: Estructura Orgánica funcional GAD cantón Lago Agrio.

El GAD Municipal de Lago Agrio de acuerdo a la “ORDENANZA SUSTANTIVA AL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN LAGO AGRIO” (Municipio Lago Agrio, 2010) y conforme a la naturaleza y a fines de la municipalidad se organizaba bajo niveles administrativos como lo indica la figura 12.

4.3.4 Cuadro de Mando Integral gobierno autónomo descentralizado Lago Agrio por perspectiva.

Parte de este estudio fue realizar el levantamiento de información en sitio en base al modelo de gestión, tomando en cuenta los indicadores que se adapten a la realidad de este gobierno local. Los indicadores son aplicados en base a las variables de las perspectivas comunidad, procesos, financiera y aprendizaje y crecimiento. Los datos levantados en sitio se los hizo en una plantilla de Excel de acuerdo al esquema propuesto, una vez completa la información de la plantilla se ha procesado la información en el software BSC Designer, teniendo como resultado el cuadro de mando integral como lo muestran las figuras 12, 13, 14, 15 y 16.

Nombre	Medida	Desempeño	Progreso	Valor	Min	Máx	Refer...	Destino	Peso	Frecue...
Balanced Scorecard GAD LAGO AGRIO 2015	%	72,28 %	111,17 %		0	100	3,97	83,76		
COMUNIDAD	%	94,42 %	55,72 %		0	100	34,16	100	1	
SERVICIOS PUBLICOS	%	83,25 %	67,17 %		0	100	2,48	100	1	
Cobertura alcantarillado	%	103,00 %	101,67 %	75,15	70	75	66	75	1	anual...
Cobertura agua potable	%	90,50 %	90,50 %	64,05	55	65	55	65	1	anualm...
Cobertura saneamiento	%	100,00 %	0,00 %		100	0	100	100	1	anualm...
Cobertura tratamiento agua residual	%	106,00 %	106,00 %	50,3	45	50	45	50	1	anualm...
Espacio usado por transporte público	%	100,00 %	100,00 %	20	19	20	19	20	1	anualm...
Densidad de Población	Hab/km2	0,00 %	4,88 %	33,78	33,78	49	33	49	1	anualm...
DESARROLLO	%	100,00 %	100,00 %		0	100	0	100	1	
Áreas recreacionales por habitante	m2/hab	100,00 %	100,00 %	16,71	14	16,71	14	16,71	1	anualm...
SEGURIDAD INTEGRAL	%	100,00 %	0,00 %		0	100	100	100	1	
Porcentaje de incendios sofocados	%	100,00 %	0,00 %	100	0	100	100	100	1	anualm...

Figura 12: Cuadro de mando integral perspectiva Comunidad.

Nombre	Medida	Desempeño	Progreso	Valor	Min	Máx	Refer...	Destino	Peso	Frecue...
DESARROLLO	%	100,00 %	100,00 %		0	100	0	100	1	
Áreas recreacionales por habitante	m2/hab	100,00 %	100,00 %	16,71	14	16,71	14	16,71	1	anualm...
SEGURIDAD INTEGRAL	%	100,00 %	0,00 %		0	100	100	100	1	
Porcentaje de incendios sofocados	%	100,00 %	0,00 %	100	0	100	100	100	1	anualm...
PROCESOS	%	100,00 %	100,00 %		0	100	35,46	100	1	
VIALIDAD URBANA	%	100,00 %	100,00 %		0	100	0	100	1	
Accesos a barrios legalizados	m	100,00 %	100,00 %	373	335	373	335	373	1	anualm...
EDUCACIÓN	%	100,00 %	100,00 %		0	100	90	100	1	
Becas educativas	u	100,00 %	100,00 %	20	0	20	18	20	1	anualm...
USO Y OCUPACIÓN DE SUELOS	%	100,00 %	100,00 %		0	100	16,37	100	1	
Terrenos legalizados	u	100,00 %	100,00 %	21,1K	18K	21,1K	18,5K	21,1K	1	anualm...

Figura 13: Cuadro de mando integral perspectiva Proceso.

Nombre	Medida	Desempeño	Progreso	Valor	Min	Máx	Refer...	Destino	Peso	Frecue...
FINANCIERA	%	18,35 %	277,63 %		0	100	-82,89	47,54	1	
CATASTROS	%	69,52 %	60,20 %		0	100	-209,43	-8,95	1	
Catastros actualizados	%	8,57 %	80,61 %	75,6	75	82	49	82	1	anualm...
Catastros predial rural	u	100,00 %	0,00 %	15,9K	15K	15,9K	12,9K	12,9K	1	anualm...
Catastro predial urbano	u	100,00 %	100,00 %	18,8K	18K	18,8K	17,8K	18,8K	1	anualm...
REMUNERACIONES	%	77,75 %	238,75 %		0	100	30	50	1	
Ejecución presupuestaria remuneraciones	%	77,75 %	238,75 %	84,45	80	100	94	90	1	anualm...
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	%	-57,30 %	2,45 %		0	100	-60	50	1	
Ejecución presupuestaria bien y servicios de consumo	%	-57,30 %	2,45 %	68,54	80	100	68	90	1	anualm...
GASTOS FINANCIEROS	%	34,15 %	60,37 %		0	100	10	50	1	
Ejecución presupuestaria gastos financieros	%	34,15 %	60,37 %	93,17	80	100	98	90	1	anualm...
OTROS GASTOS CORRIENTES	%	163,65 %	568,25 %		0	100	70	50	1	
Ejecución presupuestaria otros gastos corrientes	%	163,65 %	568,25 %	67,27	80	100	86	90	1	anualm...
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	%	48,30 %	95,75 %		0	100	10	50	1	
Ejecución presupuestaria transferencia y donaciones	%	48,30 %	95,75 %	90,34	80	100	98	90	1	anualm...
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	%	103,75 %	1075,00 %		0	100	55	50	1	
Ejecución presupuestaria gastos en personal para la in...	%	103,75 %	1075,00 %	79,25	80	100	89	90	1	anualm...
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	%	-33,15 %	52,49 %		0	100	-125	50	1	
Ejecución presupuestaria bienes y servicios para la inv...	%	-33,15 %	52,49 %	73,37	80	100	55	90	1	anualm...
OBRAS PÚBLICAS	%	-95,95 %	2,70 %		0	100	-100	50	1	
Ejecución presupuestaria obras públicas	%	-95,95 %	2,70 %	60,81	80	100	60	90	1	anualm...
DE AGUA POTABLE	%	436,90 %	959,78 %		0	100	5	50	1	
Ejecución presupuestaria de agua potable	%	436,90 %	959,78 %	12,62	80	100	99	90	1	anualm...
DE ALCANTARILLADO	%	475,80 %	1703,20 %		0	100	75	50	1	
Ejecución presupuestaria de alcantarillado	%	475,80 %	1703,20 %	4,84	80	100	85	90	1	anualm...
DE URBANIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO	%	-76,15 %	50,53 %		0	100	-205	50	1	
Ejecución presupuestaria de urbanización y embellecim...	%	-76,15 %	50,53 %	64,77	80	100	39	90	1	anualm...
OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTES Y VÍAS	%	12,00 %	91,56 %		0	100	-400	50	1	
Ejecución presupuestaria de obras públicas de transpor...	%	12,00 %	91,56 %	82,4	80	100	0	90	1	anualm...
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	%	-56,50 %	21,11 %		0	100	-85	50	1	
Ejecución presupuestaria en construcciones y edificacio...	%	-56,50 %	21,11 %	68,7	80	100	63	90	1	anualm...
PROTECCIÓN DEL SUELO Y ÁREAS ECOLÓGICAS	%	-146,9... %	50,14 %		0	100	-345	50	1	
Ejecución presupuestaria en protección del suelo y áre...	%	-146,9... %	50,14 %	50,61	80	100	11	90	1	anualm...
OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	%	228,35 %	1189,00 %		0	100	65	50	1	
Ejecución presupuestaria en otras obras de infraestruct...	%	228,35 %	1189,00 %	54,33	80	100	87	90	1	anualm...
LÍNEAS, REDES E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	%	-400,0... %	-172,7... %		0	100	-115	50	1	
Ejecución presupuestaria en líneas, redes e instalacion...	%	-400,0... %	-172,7... %	0	80	100	57	90	1	anualm...
EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	%	-100,0... %	18,89 %		0	100	-135	50	1	
Ejecución presupuestaria en obras de infraestructura	%	-100,0... %	18,89 %	59,99	80	100	53	90	1	anualm...
OTROS MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES DE OBRAS	%	47,95 %	95,90 %		0	100	0	50	1	
Ejecución presupuestaria en otros mantenimientos y re...	%	47,95 %	95,90 %	90,41	80	100	100	90	1	anualm...
OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	%	-350,9... %	-12,93 %		0	100	-305	50	1	
Ejecución presupuestaria otros gastos de inversión	%	-350,9... %	-12,93 %	9,82	80	100	19	90	1	anualm...
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	%	-185,6... %	27,49 %		0	100	-275	50	1	
Ejecución presupuestaria transferencia y donaciones p...	%	-185,6... %	27,49 %	42,87	80	100	25	90	1	anualm...
BIENES DE LARGA DURACIÓN	%	204,00 %	540,00 %		0	100	15	50	1	
Ejecución presupuestaria en bienes de larga duración	%	204,00 %	540,00 %	59,2	80	100	97	90	1	anualm...
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	%	35,25 %	67,22 %		0	100	5	50	1	
Ejecución presupuestaria en amortización de la deuda ...	%	35,25 %	67,22 %	92,95	80	100	99	90	1	anualm...
PASIVO CIRCULANTE	%	5,60 %	-122,0... %		0	100	30	50	1	
Ejecución presupuestaria pasivo circulante	%	5,60 %	-122,0... %	98,88	80	100	94	90	1	anualm...

Figura 14: Cuadro de mando integral perspectiva Financiera.

Finalmente se muestra la figura 16 que muestra el cuadro de mando integral para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Nombre	Medida	Desempeño	Progreso	Valor	Min	Máx	Refer...	Destino	Peso	Frecue...
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	76,37 %	11,34 %		0	100	29,17	87,5	1	
PATRIMONIO CULTURAL	%	90,00 %	0,00 %		0	100	100	100	1	
Actividades de difusión cultural	%	90,00 %	0,00 %	99	90	100	100	100	1	anualm...
DESARROLLO CANTONAL	%	62,73 %	22,69 %		0	100	-41,67	75	1	
Evaluación de competencias	u	-11,80 %	68,06 %	38,82	40	50	15	50	1	anualm...
Puntos con acceso libre a internet	%	100,00 %	0,00 %	100	80	100	85	85	1	anualm...
Capacitación comunal	%	100,00 %	0,00 %	100	90	100	100	100	1	anualm...

Figura 15: Cuadro de mando integral perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Elaborado por: Andrés Buenaño

Estas figuras indican el cuadro de mando integral para el gobierno local en el periodo 2014 como línea base y el 2015, como periodo de estudio.

4.4 ANÁLISIS DE IMPACTO DEL USO DEL MODELO

4.4.1 Análisis y discusión de los resultados

Procesada la información en la herramienta BSC Designer, es necesario analizar los resultados obtenidos de manera global para las cuatro perspectivas definidas en este modelo. También se considerará que esta herramienta muestra infinidad de datos, que pueden ser interpretados de maneras, distintas, para el presente trabajo se tomará los datos de interés al trabajo.

Tabla 19:

Desempeño Cuadro de mando integral Gad Lago Agrio 2015.

Nombre	Valor inicial	Valor final	Dinámico
COMUNIDAD	94,44 %	94,42 %	-0,02 %
PROCESOS	66,67 %	100 %	33,33 %
FINANCIERA	-20,54 %	18,35 %	38,89 %
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	70,83 %	76,37 %	5,54 %

De procesamiento de los datos con la herramienta informática podemos determinar que para la perspectiva comunidad se tiene un decrecimiento mínimo respecto del valor inicial, la perspectiva procesos se evidencia un crecimiento respecto del valor inicial, de la perspectiva financiera se tiene un decremento considerable del valor inicial y finalmente para la perspectiva crecimiento se tiene un incremento del valor inicial, este análisis macro permite en primera instancia visualizar el comportamiento de cada perspectiva del 2015 respecto del 2014.

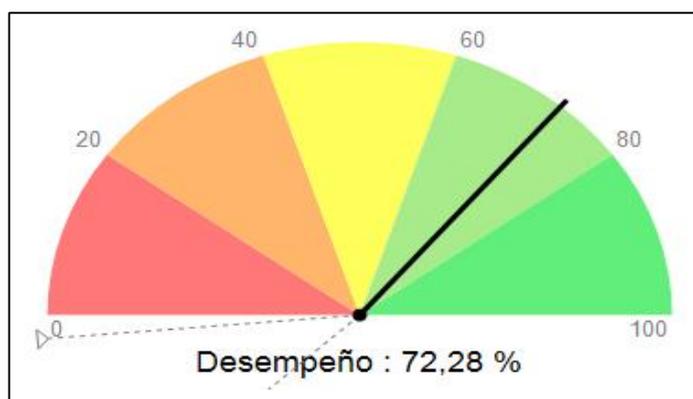


Figura 16: Desempeño GAD Lago Agrio 2015

Es importante complementar el análisis con el gráfico tipo tacómetro que entrega la herramienta informática en el informe de resultado, por ello se muestra.

La figura 16 muestra el desempeño en el año 2015 del GAD del cantón Lago Agrio, el evidencia que a pesar que una perspectiva este en semaforización roja, el resto de perspectivas contribuye a aumentar el desempeño, por lo es necesario realizar un análisis en detalle.

a) Análisis de impacto de la perspectiva comunidad

En la perspectiva comunidad se analizará la variable que presente una variación negativa.

Tabla 20:
Impacto variables de la perspectiva comunidad.

Nombre	Valor inicial	Valor final	Dinámico
SERVICIOS PUBLICOS	83,33 %	83,25 %	-0,08 %
DESARROLLO	100 %	100 %	0 %
SEGURIDAD INTEGRAL	100 %	100 %	0 %

La variable con una variación negativa dentro de esta perspectiva es servicios públicos, por lo que es necesario revisar en detalle la razón de esta variación.

Se debe tener en cuenta que el dato en rojo no significa un incumplimiento, sino se debe interpretar y analizar la razón por la que el desempeño es negativo en el periodo analizado.

Tabla 21:
Indicadores variable servicios.

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Cobertura alcantarillado	Indicador	66 %	75,15 %	3 %
Cobertura agua potable	Indicador	55 %	64,05 %	-9,5 %
Cobertura saneamiento	Indicador	100 %	100 %	0 %
Cobertura tratamiento agua residual	Indicador	45 %	50,3 %	6 %
Espacio usado por transporte público	Indicador	19 %	20 %	0 %
Densidad de Población	Indicador	33 Hab/km2	33,78 Hab/km2	0 Hab/km2

Para el análisis del indicador es necesario revisar la gráfica 17:

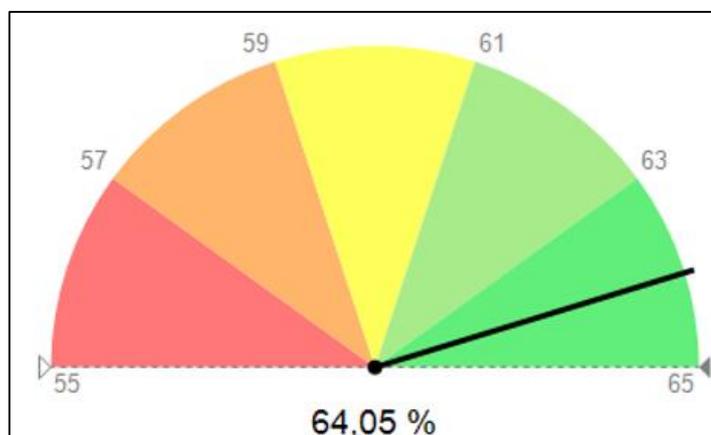


Figura 17: Cumplimiento cobertura agua potable.

El indicador cobertura de agua potable que pertenece a la variable servicios públicos la ha tenido un crecimiento por debajo del valor meta, lo que hace que tenga un comportamiento dinámico negativo con respecto al 2014 a pesar de que el indicador creció en este periodo, la principal razón para no lograr la meta se debió a que se terminó de construir la nueva planta de agua potable del cantón y no se logró dotar de agua potable a los nuevos abonados.

Mientras tanto el resto de indicadores han tenido un crecimiento similar o superior al año anterior, haciendo que su comportamiento dinámico sea igual a cero o positivo.

b) Análisis de impacto de la perspectiva procesos

En la perspectiva procesos se tiene los resultados que muestran la tabla 22, donde podemos decir que esta perspectiva para el Gad de Lago Agrio no tiene inconvenientes.

Tabla 22:
Variables Procesos.

Nombre	Valor inicial	Valor final	Dinámico
VIALIDAD URBANA	0 %	100 %	100 %
EDUCACIÓN	100 %	100 %	0 %
USO Y OCUPACIÓN DE SUELOS	100 %	100 %	0 %

De la tabla 22 variables procesos se puede indicar que los indicadores en el periodo 2015 tuvieron un crecimiento dentro de lo esperado, por ello conlleva a decir que hubo una adecuada gestión en estos indicadores que corresponden a la perspectiva procesos.

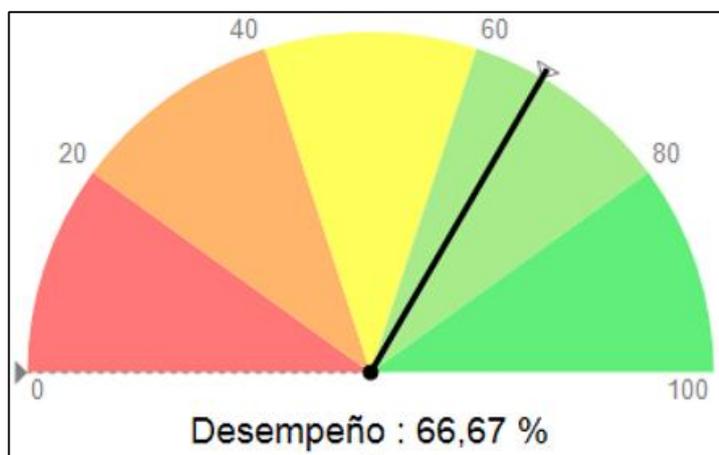


Figura 18: Cumplimiento perspectiva proceso.

El desempeño de los indicadores en esta perspectiva contribuyó a que este sobre el porcentaje planteado para el cumplimiento de la meta del indicador el cual contribuyó al desempeño adecuado de las variables de control, como lo indica la figura 18.

c) Análisis de impacto de la perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se tiene los siguientes resultados en la tabla 23.

Tabla 23:
Variables perspectiva Financiera

Nombre	Valor inicial	Valor final	Dinámico
CATASTROS	59,92 %	69,52 %	9,6 %
REMUNERACIONES	20 %	77,75 %	57,75 %
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	-6,67 %	-57,3 %	-50,63 %
GASTOS FINANCIEROS	6,67 %	34,15 %	27,48 %
"OTROS GASTOS CORRIENTES"	46,67 %	163,65 %	116,98 %
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	6,67 %	48,3 %	41,63 %
"GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN"	36,67 %	103,75 %	67,08 %
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	-50 %	-33,15 %	16,85 %
OBRAS PÚBLICAS	-33,33 %	-95,95 %	-62,62 %
DE AGUA POTABLE	3,33 %	436,9 %	433,57 %
DE ALCANTARILLADO	317,2 %	475,8 %	158,6 %
DE URBANIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO	-103,33 %	-76,15 %	27,18 %
OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTES Y VÍAS	-233,33 %	12 %	245,33 %
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-23,33 %	-56,5 %	-33,17 %
PROTECCION DEL SUELO Y ÁREAS ECOLÓGICAS	-196,67 %	-146,95 %	49,72 %
OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	43,33 %	228,35 %	185,02 %
LÍNEAS, REDES E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	-43,33 %	-400 %	-356,67 %
EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	-56,67 %	-100,05 %	-43,38 %
OTROS MANTENIMIENTOS Y REPARACION	0 %	47,95 %	47,95 %
OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	-170 %	-350,9 %	-180,9 %
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	-150 %	-185,65 %	-35,65 %
"BIENES DE LARGA DURACIÓN"	10 %	204 %	194 %
"AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA"	3,33 %	35,25 %	31,92 %
PASIVO CIRCULANTE	20 %	5,6 %	-14,4 %

De la tabla 23 de variables Financiera se tiene que en el periodo 2015 las siguientes variables presentan un decrecimiento en su cumplimiento.

"Bienes y servicios de consumo, obras públicas, construcciones y edificaciones, líneas, redes e instalaciones eléctricas, otros gastos de inversión, obras de infraestructura, transferencias y donaciones para la inversión y pasivo circulante" (GAD LAGO AGRIO, 2015).

Tomando como referencia que el GAD de Lago Agrio ejecuto en el periodo 2015 el 65% del presupuesto anual, se puede evidenciar que las variables e

indicadores que afectan a este cumplimiento se deben por la falta de ejecución adecuada de estos indicadores que han impactado de manera directa al resultado global.

Las principales razones para la ejecución de este tipo de presupuesto se debe a que son proyectos que se ejecutan a largo plazo y normalmente los presupuestos son asignados a fines del primer trimestre lo que dificulta una adecuada planificación para la ejecución en el año.

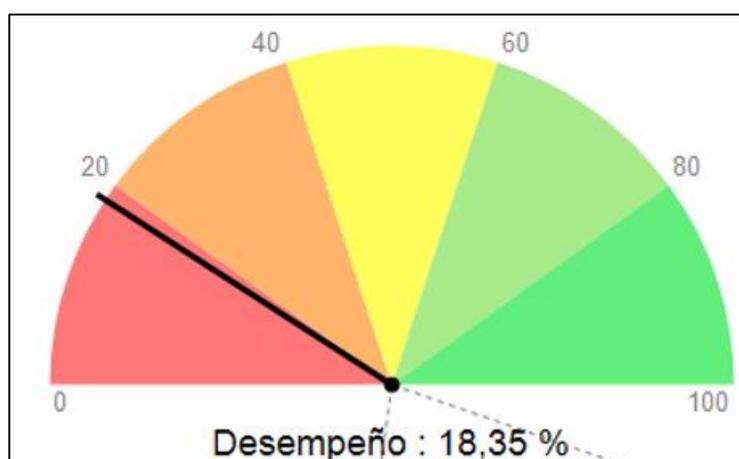


Figura 19: Desempeño 2015 perspectiva financiera.

La siguiente gráfica (ver figura 19) muestra el desempeño global de la perspectiva financiera, la cual permite ver un pobre desempeño en la ejecución del presupuesto anual. Esta perspectiva desencadena una interrelación con el resto de perspectivas ya que si no se ejecuta de manera adecuada el resto de indicadores dentro de las variables de control, y para el caso del cumplimiento presupuesto, por ende reflejan un incumplimiento general en toda la perspectiva. Esto hace que el resultado global se vea

afectado por un indicador en particular que ha sido gestionado de manera inadecuada.

d) Análisis de impacto de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se tiene resultados globales que permiten ver el comportamiento de las variables de control y a su vez se debe analizar los indicadores que contribuyeron a este resultado.

Tabla 24:
Variables de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Nombre	Valor inicial	Valor final	Dinámico
PATRIMONIO CULTURAL	100 %	90 %	-10 %
DESAROLLO CANTONAL	41,67 %	62,73 %	21,06 %

La variable Patrimonio Cultural (ver figura 20) contiene el indicar actividades de difusión cultural y en el periodo 2015 hay un decrecimiento de 100 a 90 % lo que hace que el comportamiento dinámico sea negativo respecto del valor inicial, a pesar que la meta está dentro del rango que es aceptado como deseable.

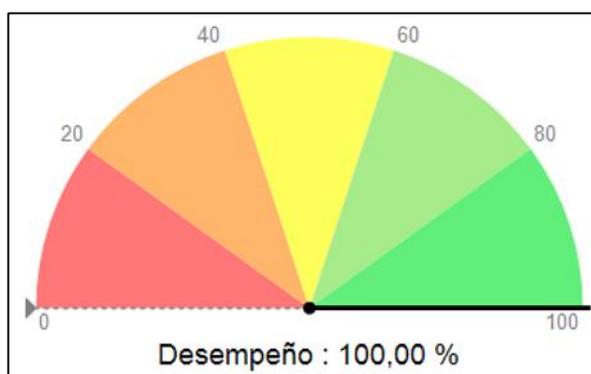


Figura 20: Desempeño variable patrimonio cultural.

Del levantamiento de información se pudo evidenciar que el gobierno local no dispone de una base global del patrimonio cultural sino realiza la difusión cultural en base a las culturas autóctonas tradicionales como los Cofanes y afro-ecuatorianos.

Habiendo respondido a los objetivos de la investigación podemos concluir lo siguiente:

4.4.2 Conclusiones y recomendaciones

En el capítulo 1 se analiza el problema de la investigación y la necesidad de realizar el estudio de manera justificada, de tal manera que los objetivos planteados son factibles ejecutarlos.

En el capítulo 2 hace referencia al marco de referencia que delimita el estudio bajo el marco legal, teórico y conceptual que permite contestar las preguntas de investigación.

En el capítulo 3 se desarrolla la metodología de la investigación determinado el tipo de investigación, la cual permite definir el diseño de la investigación con las técnicas e instrumentos para analizar y procesar la información.

En el capítulo 4 se desarrolla el empírico planteando la propuesta del diseño del modelo de gestión de indicadores, y a su vez se aplica al caso de estudio del gobierno local de Lago Agrio.

Realizado el presente estudio podemos recomendar que para elaborar un modelos de gestión para gobiernos locales, es prioritario en marcar las normativas que los rigen, para nuestro caso las leyes, con ello podemos determinar las variables de control y elaborar los indicadores que permita medir el éxito o fracaso de la gestión de la máxima autoridad de turno.

CAPITULO V

5 DISCUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1 DISCUSIONES

Elaborado el presente estudio podemos plantear algunos problemas de investigación respecto a modelos de indicadores de gestión para la administración pública.

¿Cómo puede contribuir un modelo de gestión al cumplimiento de programas de campaña de la administración de un gobierno local?

¿De qué manera permiten los indicadores dar seguimiento, así como control a los modelos de gestión de la administración pública local?

¿Cuáles son las ventajas que tendrían los gobiernos locales al gobernar y administrar un periodo de elección con un cuadro de mando integral?

¿Cuáles son los beneficios de herramientas informáticas en la administración local para gestión y control?

¿El Estado o la “Asociación de Municipalidades del Ecuador” (AME) cuentan con un modelo de gestión para los gobiernos locales?

De todos estos problemas observados se debe indicar que el COOTAD, “tiene como uno de sus objetivos fundir en un solo cuerpo legal las normas que deban regir la actividad administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados, permitiendo simplificar y unificar las distintas leyes que los

regularon en razón del anterior orden constitucional. En ese sentido, el Código incorpora un conjunto de disposiciones que simplifican los procedimientos administrativos, así como la estructura organizacional de los gobiernos” (COOTAD, 2011, pág. 161).

“Cabe señalar, que este Código establece un conjunto de normas comunes para la gestión administrativa, el funcionamiento y la estructura organizacional de todos los niveles de gobiernos autónomos descentralizados, favoreciendo la homologación e integración administrativa, la complementación y la compatibilidad entre los mismos” (COOTAD, 2011, pág. 161), más no establecen el COOTAD, AME u otra institución del estado un modelo de gestión basado en indicadores que den seguimiento y control el cual permitan a las administraciones locales planificar, hacer, verificar y actuar en función del cumplimiento de sus programas de campaña.

Para lo cual como paso próximo a seguir por el estado debe ser el establecimiento de un modelo de gestión basado en indicadores para la administración pública, particularmente la administración pública ecuatoriana.

También debe normar un modelo de gestión de indicadores para gobiernos autónomos descentralizados que se alineen con el plan de gobierno nacional de gobierno de turno, con el fin de estar sintonizados con las demandas de la ciudadanía.

5.2 LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Una se ha establecido varias temas de investigación al presente trabajo se plantea nuevas líneas de investigación que contribuyan a la administración pública, las cuales se plantea las siguientes líneas en la tabla 25.

Tabla 25: Propuesta de proyectos a investigar.

Línea de investigación	Sub-Línea de investigación	PROYECTO A INVESTIGAR	OBJETIVOS	METAS
Gestión Pública	Gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales	Diseño de un modelo de gestión de indicadores para la administración de un gobierno local.	Elaborar un cuadro de mando integral el cuál permita dar seguimiento a cada área de un gobierno local.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Teórico y Metodología de la investigación. - Diagnostico del gobierno local. - Diseño del modelo de gestión de indicadores para la administración de un gobierno local

		<p>Diseño de un modelo de gestión para áreas administrativas de un gobierno local.</p>	<p>Elaborar un cuadro de mando integral el cual permita dar seguimiento y control dentro de un área administrativa de un gobierno local.</p>	<p>- Marco Teórico y Metodología de la investigación.</p> <p>- Diagnostico del área administrativa del gobierno local.</p> <p>- Diseño del modelo de gestión de indicadores para el área de la administración de un gobierno local</p>
--	--	--	--	--

BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. MONTECRISTI: REPUBLICA DEL ECUADOR.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2009). *LEY ORGÁNICA DEL CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL*. QUITO: ASAMBLEA NACIONAL.
- BELTRÁN JARAMILLO, J. M. (2012). *INDICADORES DE GESTIÓN*. 3R EDICIONES.
- BERNAL. (2015). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS*. JUNIO:
<http://bernal.pro/informatica/educaciononline/finish/9-educacion-online-y-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion/94-metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-linea>.
- BSC DESIGNER. (2015). *BSC DESIGNER*. Obtenido de SOFTWARE:
<http://www.bscdesigner.com/bsc-designer.htm>
- CONGRESO NACIONAL. (2004). *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIAPL*. QUITO.
- COOTAD, M. C. (2011). *Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. QUITO: Ministerio Coordinador de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- DataCycle SMap . (2016). *DataCycle SMap* . Obtenido de MAPA ESTRATEGICO:
www.datacyclesmap.com
- Definición, DE. (2016). *Definición*. Obtenido de Administrar: <http://www.definicion.org>
- Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (s.f.). UNA NUEVA VISIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO. *UNA NUEVA VISIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO*. Universidad de Valladolid, Granada.
- GAD LAGO AGRIO. (2015). *GAD MUNICIPAL LAGO AGRIO*. Obtenido de HISTORIA LAGO AGRIO: www.lagoagrío.gob.ec
- GUÍA DE LA CALIDAD. (2016). *GUÍA DE LA CALIDAD*. Obtenido de MODELO EFQM:
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- INACAL. (2012). *INACAL*. Obtenido de COMPROMISO CON LA GESTIÓN PÚBLICA:
<http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/Glosario.pdf>
- ITIL FOUNDATION. (Junio de 2015). *ITIL FOUNDATION*. Obtenido de CICLO DE DEMING:
http://itilv3.osiatis.es/proceso_mejora_continua_servicios_TI/ciclo_deming.php
- LANTARES. (JUNIO de 2015). *LANTARES*. Obtenido de CUADRO DE MANDO INTEGRAL:
<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- MARTINEZ MEDIANO, C., & GONZÁLEZ GALÁ, A. (2014). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS*. ESPAÑA: UNED.

- MINISTERIO DE FINANZAS. (2015). *CLASIFICADOR DE INGRESOS*. QUITO.
- Norton, R. K. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Ramió, C. (2002). *MODELO DE GESTIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES*.
- TQM. (junio de 2014). *TQM asesores*. Obtenido de EFQM:
<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>.
- Universidad Talca de Chile,. (JUNIO de 2015). *Universidad Talca de Chile*. Obtenido de MODELO DE EXCELENCIA EN A GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE:
<http://www.otalca.cl/link.cgi/SalaPrensa/Institucional/5072>
- VELNEO. (2015). *VELNEO*. Obtenido de vCMI: <http://velneo.es/velneo-open-app/vcmi/>
- Vivas, M. y. (2001). *New public Management*. *New public Management*. Universidad de Valladolid, Valladolid, Granada, España.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	SIGNIFICADO
BSC	BALANCE SCORECARD
CMI	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EFQM	EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
ISO	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN
REDER	RESULTADOS, ENFOQUE, DESPLIEGE, EVALUACIÓN Y REVISIÓN
PDCA	PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR
GAD	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
COOTAD	CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCERNTALIZACIÓN
CPCCS	CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL
PETI	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
INEC	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
BCE	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANEXOS

- ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.XLSX
- MAPA ESTRATÉGICO GAD LAGO AGRIO.XLSX
- VARIABLES Y DEFINICIÓN E INDICADORES.XLSX
- REPORTE BSCDESIGNER CMI LAGO AGRIO _2014_2015.PSTX
- CMI_INDICADORES MODELO DE GESTIÓN GAD LAGO AGRIO
2015.BSC
- BSC_DESIGNER_PRO.EXE
- DCSMAP_2.0_Ejemplo_y_Manual