

# **PLAN ESTRATÉGICO 2014-2018 PARA LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEL ECUADOR**

**Vanessa Soraya Guevara Díaz**

Unidad de Gestión de Postgrados, Departamento de Ciencias Económicas  
Administrativas y de Comercio.  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE  
Campus Sangolquí.  
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí-Ecuador.

## **Resumen:**

Hasta hace pocos años se tenía la percepción de que en las empresas públicas no era importante implementar la planificación estratégica. Este criterio ha cambiado en los últimos años ante la exigencia de la ciudadanía de recibir servicios públicos de alta calidad.

Para que una institución sea capaz de alcanzar sus objetivos y generar impacto a largo plazo se hace indispensable el trabajar en el marco de una planificación estratégica. La construcción del plan estratégico que se propone para la Defensoría del Pueblo del Ecuador se lo hizo a través de la Metodología de escenarios, en talleres de prospectiva (Godet, 2014), lo cual implica un análisis estructural de los factores externos como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales; microentorno en los cuales se analizó coopectencia y a la ciudadanía e internos a través de del mapa de procesos. Este análisis arrojó las variables estratégicas, mismas que pueden verse influenciadas positiva o negativamente por los actores que estén a favor o en contra de su implementación; consecuentemente se realizó un análisis de “del poder y estrategias de los actores sociales” (Mojica, The Millenium Project, 2008). Estos productos nos permitieron obtener los escenarios posibles y las probabilidades de ocurrencia de cada uno de ellos y por ende nos brindó la oportunidad de direccionar a la institución estratégicamente para alcanzar el escenario apuesta.

Finalmente a través del diseño del “Cuadro de Mando Integral”, se establecieron las medidas, medios y metas de cada perspectiva estratégica para crear la cultura de ejecución, lograr la agilidad organizacional y garantizar el impacto del plan. (Proaño, 2012).

**Palabras claves: Calidad, Planificación estratégica, Prospectiva, Variables estratégicas, Cuadro de Mando Integral.**

## **Abstract:**

Until recently, there was a perception of it being unimportant to implement strategic planning in Ecuadorian public institutions. Nowadays, however, people are demanding

high quality public services, henceforth abating this misconception. The aim of this paper is to explain how to design a strategic plan and the tools to implement it.

For an institution to be able to reach its objectives and generate an impact in the long term it is indispensable to work within the framework of a strategic plan. The design of the strategy constructed for the People's Advocate was *scenario-based* using prospective methods (Godet, 2014). Factors external to the institution- i.e. political, economic, social, technological, legal and environmental aspects- were analysed as were the elements immediate to the organization's microenvironment and competence, and likewise the citizen's or users participation through a process map. This comprehensive analysis yielded strategic variables which could be positively or adversely affected by the actors in favour or against the implementation of the aforementioned prospects. Thus, further analysis of "power and strategies of social actors" was required (Mojica, The Millenium Project, 2008). All these products enabled us to construct the possible scenarios and probabilities of occurrence for each one, thus giving us the opportunity to drive the institution strategically in order to achieve the highest-scoring scenario.

Finally through the design of the "Balanced Scorecard ", measures, means and goals of each strategic perspective to create a culture of performance , achieve organizational agility and ensure the impact of the plan were established. (Proaño, 2012).

**Keywords: Quality, Strategic planning, forecasting, strategic variables, Balanced Scorecard.**

## **I. Introducción:**

La Defensoría del Pueblo no ha trabajado bajo el marco de una planificación estratégica, lo que conlleva a evidentes y graves consecuencias que afectan a los ciudadanos y ciudadanas, quienes no se sienten incentivados a acudir a la institución para realizar trámites para debido a las limitaciones y rupturas en las secuencias de los mismos. Por otro lado los resultados que la institución ha tenido a lo largo de los años derivan a que los funcionarios y funcionarias se sientan desmotivados originando que algunos procesos importantes no se ejecuten de manera eficaz.

Adicionalmente la infraestructura, mobiliario y equipo tecnológico no ha sido renovado desde hace varios años, lo que genera desmotivación entre los servidores/as que ahí trabajan. Estos factores citados de manera muy breve no han permitido que esta institución se consolide como la Institución Nacional de Derechos Humanos del Ecuador.

Las consecuencias de no trabajar dentro una adecuada planificación hacen que los planes de las mismas carezcan de coherencia hacia las misiones y visiones institucionales y continuidad entre los períodos de cada autoridad.

La propuesta de un Plan Estratégico para la Defensoría del Pueblo del Ecuador para el periodo del 2014 al 2018 ha sido diseñada en base al resultado del análisis situacional y el escenario apuesta del análisis prospectivo.

Con la implementación del mismo se espera alcanzar el escenario más conveniente para el posicionamiento de la Defensoría del Pueblo como la Institución Nacional de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

## **II. Metodología**

Para el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico en el horizonte de cinco años se utilizó el método inductivo lo que permitió recabar la información externa e interna de la institución para obtener un diagnóstico general.

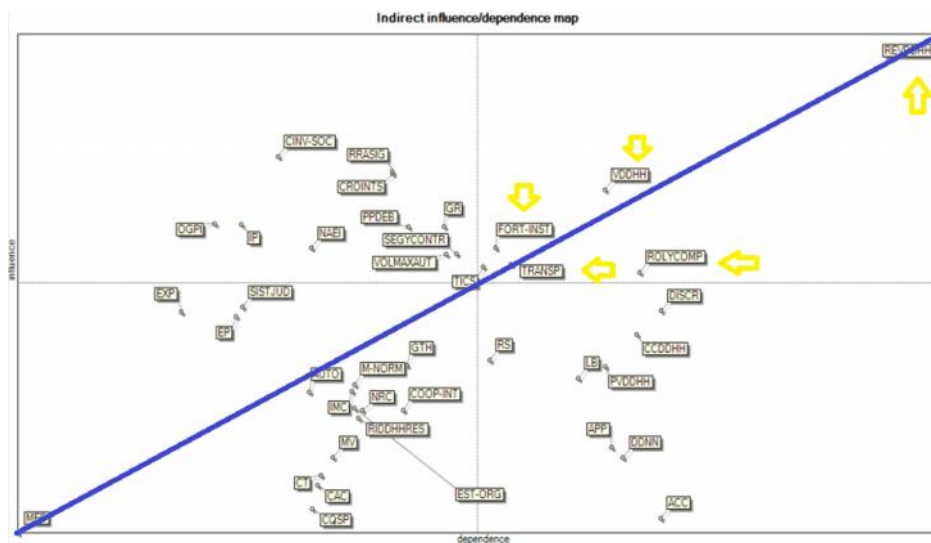
Por otro lado los tipos de investigaciones fueron histórico y descriptiva. De esta manera se realizó un estudio desde la creación de la institución hasta su estado actual. Las fuentes de información fueron primaria y secundaria. En el primer caso se obtuvo la información de los talleres, entrevistas y visitas in situ a las oficinas a nivel nacional y la segunda se lo obtuvo a través de documentos institucionales y públicos relacionados con la temática.

El proceso que se realizó para el diseño del plan comprende: 1) Realización de un Análisis situacional, 2) Determinación el escenario apuesta, 3) Establecimiento el Direccionamiento estratégico, 4) Diseño el Cuadro de mando Integral.

## **III. Evaluación de resultados y discusión**

Los factores de cambio que fueron obtenidos a través del análisis situacional, los árboles de competencias y los estereotipos, fueron analizados por expertos en derechos humanos quienes calificaron la motricidad y dependencia de los mismos. Estos valores fueron ingresados al sistema MICMAC (Matriz de impactos cruzados, Multiplicación aplicada a la clasificación). Las variables estratégicas que se obtuvieron como resultado fueron: 1) Revolución de derechos, 2) Violación a los Derechos Humanos, 3) Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo, 4) Fortalecimiento Institucional y 5) Transparencia.

**Figura 1. Plano de Influencias y Dependencias indirectas**

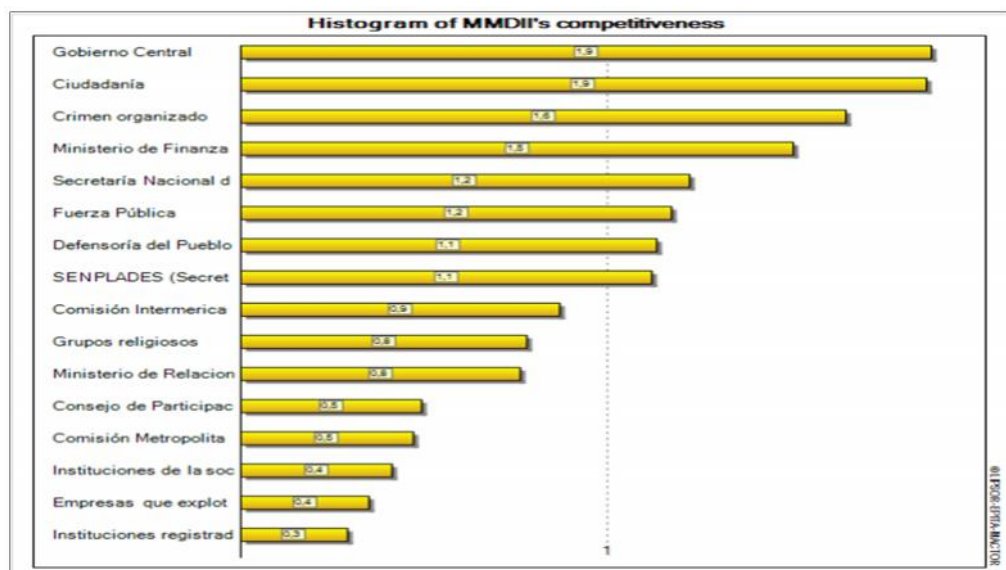


Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MIC MAC

Elaborado por: Autora

Cada una de estas variables involucra a actores sociales cuyas relaciones con la institución o sus intereses personales pueden influenciar de manera positiva o negativa. Utilizando el software MACTOR, una vez que se cuenta con las propuestas de valor para las variables estratégicas y los actores relacionados, se ingresan las influencias valoradas en la matriz MID (Matriz de influencias Directas/ Actor por actor) y en la matriz 2MAO (Matriz de posiciones valoradas/ Actor por objetivo).

**Figura 2. Relaciones de fuerza**



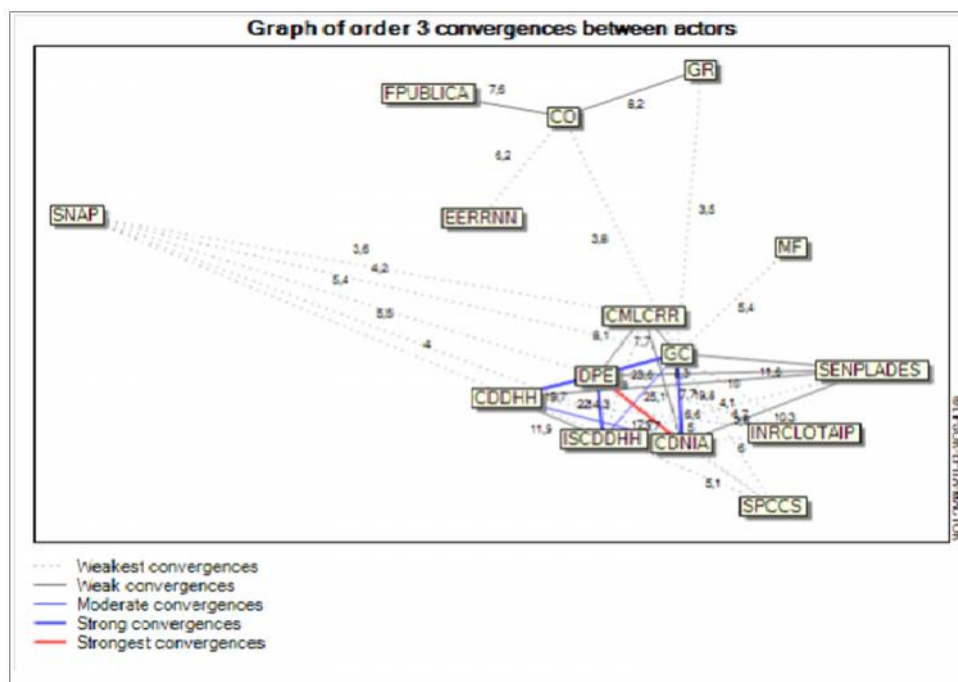
Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

Elaborado por: Autora

La Defensoría del Pueblo es un actor débil, esto podría deberse a que es una Institución que no pertenece al función ejecutiva, sino a la de Transparencia y Control y Social. Debe ser observador imparcial de las afectaciones a derechos humanos, pero recibe fondos del estado para su funcionamiento.

Los actores que presentan ambivalencias son las Instituciones registradas en el Catastro Nacional para Cumplimiento de la LOTAIP y el Gobiernos Central. Este último es a la vez aliado.

**Figura 3. Convergencia de actores**



Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

Elaborado por: Autora

Para la construcción de escenarios para la Defensoría del Pueblo en un horizonte de 5 años, se aplicó el software SMIC (Sistema de matrices de impactos cruzados). Este software determina las interacciones entre diferentes eventos relacionados a la institución en estudio.

**Tabla 1. Cálculo de escenarios**

ESCENARIO	PROBABILIDAD		
<b>32 - 00000</b>	44%	➡	Tendencial
<b>01 - 11111</b>	31%	➡	Apuesta

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software SMIC PRO EXPERT

Elaborado por: Autora

La probabilidad de alcanzar el escenario apuesta es 31%. A este escenario se lo ha denominado “Las personas y la naturaleza viven sus derechos”. El Direccionamiento estratégico se enfoca en estrategias ambiciosas pero alcanzables para lograrlo. A continuación se detalla los objetivos estratégicos para la propuesta del plan:

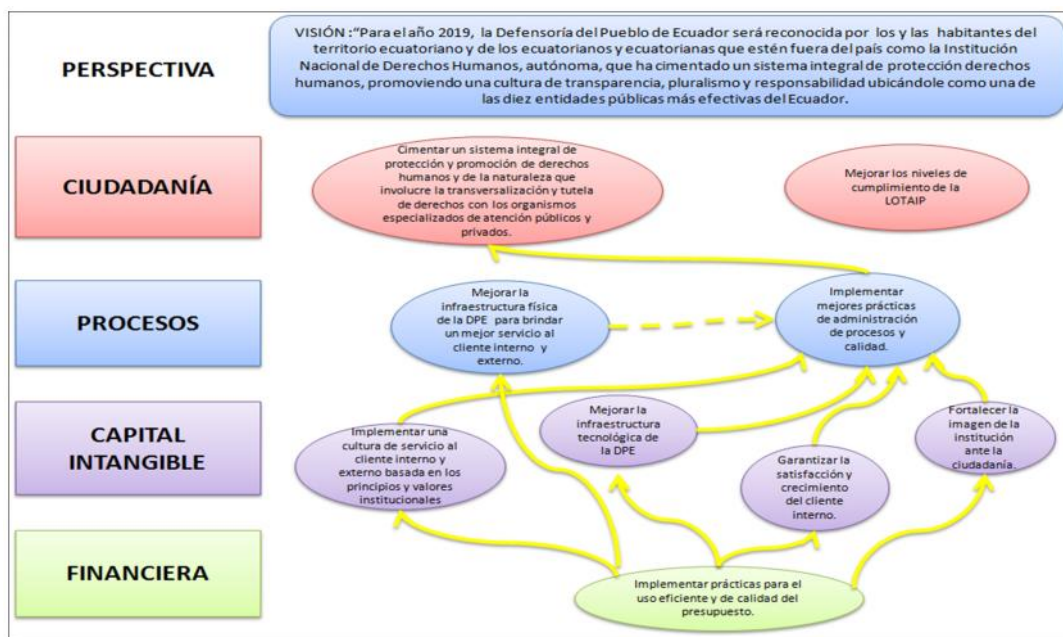
**Tabla 2. Objetivos estratégicos**

<b>Perspectivas</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>CIUDADANÍA</b>	Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador da en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas por la eficacia de sus acciones e promoción y tutela de derechos humanos, de la naturaleza y de usuarios y consumidores.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP
<b>PROCESOS</b>	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.
	Contar con procesos de calidad.	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales.	Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional.	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.
	Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.

Elaborado por: Autora

Una vez que se determinaron los objetivos estratégicos por perspectiva se estableció el mapa estratégico donde se puede observar el despliegue vertical.

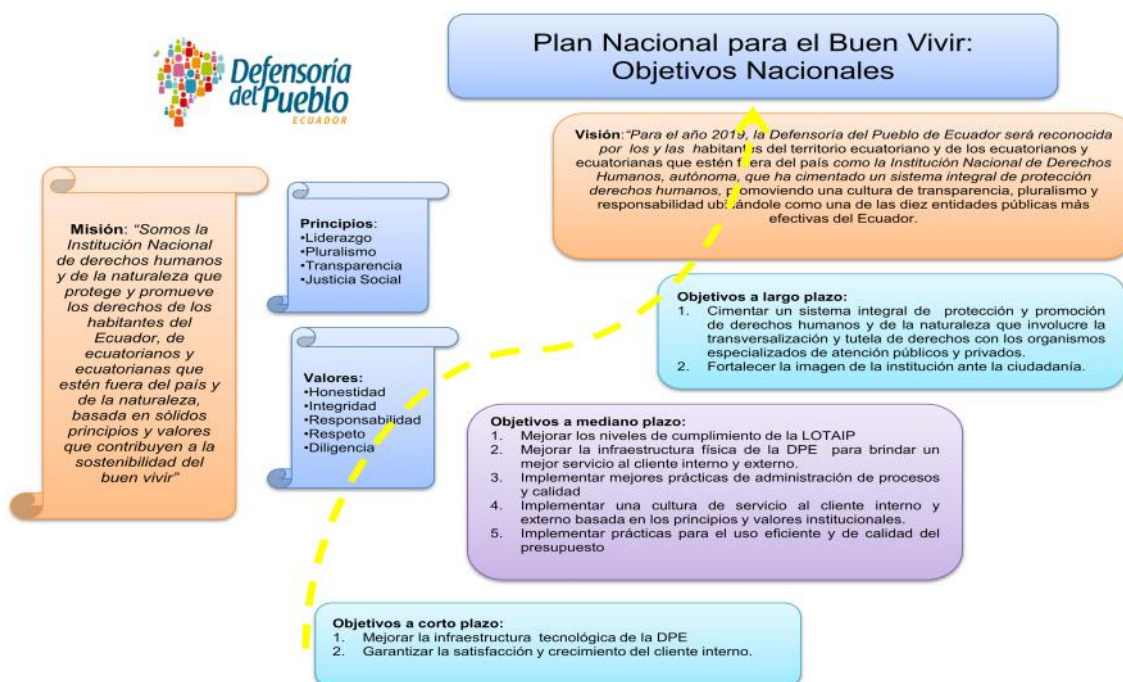
Figura 4. Mapa estratégico



Elaborado por: Autora

Se presenta a continuación el resumen de los que sería la implementación del plan estratégico de la Defensoría del Pueblo para los años 2014-2018.

Figura 5. Resumen de la implementación del Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador



Elaborado por: Autora

Una vez que el plan está establecido, se diseñó un tablero de control con medidas, metas y medios (3M). Las medidas nos permitirán conocer si en un determinado horizonte de tiempo se han logrado los objetivos propuestos. A estas medidas se las conoce como indicadores o KPIs (Key performance Indicators) (Kovacevic & Reynoso, 2010). Los KPIs conectan directamente la estrategia con la visión. En el tablero se puede identificar la frecuencia de medición, límites de tolerancia en el desempeño y la fuente de captura de la información. Una vez que se diseñó las medidas y su línea base se pudo determinar las metas para alcanzar los objetivos y la visión institucional.

Finalmente se definieron “los medios” que permitirán a los responsables del plan conocer ¿Cómo lo vamos a ejecutar? . Nos referimos de esta manera que se creó un portafolio de proyectos para accionar en cada una de las perspectivas del mapa estratégico. Luego de la priorización de proyectos se determinó aquellos claves para el cumplimiento de la visión institucional. Los proyectos más relevantes de implementar son: Implementación del plan estratégico institucional; Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos y la Implementación de un plan estratégico de TICs.

#### **IV. Conclusiones y trabajo futuro**

- Amparados en el marco constitucional la defensoría puede incidir en otras instituciones para un trabajo articulado de la construcción de un sistema de derechos humanos.
- La unidad que vive Latinoamérica abre la posibilidad de que la Defensoría del Pueblo del Ecuador trabaje en proyectos de cooperación con otras instituciones nacionales de derechos humanos u otros organismos internacionales que apoyen a la causa.
- El porcentaje de credibilidad ciudadana es de 52% y las relaciones con los medios de comunicación constituyen una alerta para que la Defensoría del Pueblo establezca estrategias de comunicación y de esta mejore su imagen.
- Del análisis realizado en el área de recursos humano se pudo detectar que existe un gran personaje de personal de carrera con nombramientos definitivos, pero con niveles de desempeño muy bajos..
- La carencia de la documentación y estandarización de procesos ha originado confusión a la ciudadanía y por ende retraso en el servicio afectando a la imagen institucional.
- Los equipos tecnológicos y de infraestructura con los que cuenta la Defensoría del pueblo no permiten contribuir al logro de objetivos.
- El 60% de los casos que atiende la Defensoría del Pueblo son trámites de usuarios y consumidores, los cuales deben ser atendidos en procesos distintos a los que se utilizan para tratar casos sobre vulneraciones a derechos humanos.
- El análisis realizado a través del estudio prospectivo arrojó las propuestas de valor para el accionar de la institución para los próximos 5 años, pero la probabilidad para alcanzar el escenario deseado es de 31%.



- El cuadro de mando integral nos ha permitido plasmar los indicadores que medirán el cumplimiento de objetivos para así alcanzar la visión institucional.

## Bibliografía

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.* (1 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad-sociedad/ecuador-privilegia-potencia-inversi%C3%B3n-desarrollo-social.html>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador, y. S.* (30 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/ecuador-america-latina-no-estan-dispuestos-ser-colonia-nadie-enfatiza-presidente-correa>
- Álvarez, S. E., Di Marco, G. O., Adrianzén, R., & Solano, X. (2009 de Mayo). *Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional*. Obtenido de [http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/19555/original/Repensar\\_la\\_politica\\_d\\_esde\\_America\\_Latina.pdf?1383559594](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/19555/original/Repensar_la_politica_d_esde_America_Latina.pdf?1383559594)
- Amnistía Internacional.* (febrero de 2009). Obtenido de <http://www.amnistia.org.ar/sites/default/files/revista95.pdf>
- Andes, S. C. (2012). Fundamentos del GPR. 33.
- Augusto, B. T. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía en humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación de México.
- Banco Central del Ecuador.* (5 de Mayo de 2013). Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo)
- Bello, Á. (Noviembre de 2004). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/20606/Libro79\\_lcg2230.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/20606/Libro79_lcg2230.pdf)
- Bernal, C. (28 de Septiembre de 2013). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3061/1/131666.pdf>
- Constitución de la República, E. (2008). Registro oficial.
- de Souza, B. (2010). *Refundación del Estado en América Latina*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Defensoría del Pueblo del Ecuador.* (13 de Mayo de 2013). Obtenido de [http://www.dpe.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=342&Itemid=107](http://www.dpe.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=342&Itemid=107)
- Díaz, C. (Agosto de 2013). Módulo de Análisis Estratégico, ACJ 2012. Corporación 3D.
- DINAPROM. (2011). *Derechos Humanos y de la Naturaleza*. Quito.
- DINAPROT. (2012). *Criterios de admisibilidad de casos de la defensoría del Pueblo*. Quito.

- Dirección Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza, (. (2011). *Derechos Humanos y de la Naturaleza*. Quito: Dirección Nacional de Comunicación (DPE).
- El Ciudadano*. (30 de Mayo de 2013). Obtenido de [http://issuu.com/elciudadano\\_ec/docs/ec-130](http://issuu.com/elciudadano_ec/docs/ec-130)
- ENADIS. (2010). *Resultados sobre adultos mayores*. México.
- ENADIS, Encuesta Nacional de Discriminación. (2010). *Resultados sobre Adultos Mayores*. México.
- Fundación Prohumana*. (2 de Junio de 2013). Obtenido de [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2029&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2029&Itemid=90)
- Godet, M. (Enero de 2007). *Cuadernos de Lipsor*. Recuperado el 31 de Marzo de 2011, de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Godet, M. (Enero de 2007). *Prospektiker Prospectiva y Estrategia*. Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- Godet, M. (16 de Marzo de 2014). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Obtenido de Centro de Innovación en tecnología y pedagogía (Universidad de Buenos Aires): [http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas\\_godet.pdf](http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas_godet.pdf)
- Grande Ildelfonso Esteban, E. A. (2011). *Fundamentos y Técnicas de la Investigación Comercial*. Madrid: Dehon.
- Ibarra, M. (Julio de 2012). Módulo de Análisis Prospectivo.
- INEC. (2010). *Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redetam/>
- INEC. (2010). *Sistema Integrado de Consultas (REDATAM) | Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redetam/>
- Kovacevic, A., & Álvaro, R. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Colombia: Aguilar.
- Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Jiménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estrategias de Gestión*. Bogotá: Prentice Hall.
- Ministerio de Economía y Finanzas*. (7 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>

- Moisés, B. (11 de Noviembre de 2012). *América economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Mojica, F. (16 de Marzo de 2008). *The Millenium Project*. Obtenido de <http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Mojica, F. (2008). *The Millennium Project*. Obtenido de Global Futures & Research: <http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Mojica, F. (16 de Marzo de 2014). *The Millenium Project*. Obtenido de <http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Mojica, F. J. (s.f.). *Rede de Economía Global e Desenvolvimento Sustentável*. Obtenido de Global Economic Network and Sustentable Development: <http://www.reggen.org.br/midia/documentos/determinismoyconstrucciondefuturo.pdf>
- Naturaleza, D. N. (2012). *Criterios de Admisibilidad de casos de Competencia de la Defensoría del Pueblo del Ecuador*. Quito.
- Nieves, R. (Julio de 1996). Obtenido de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4345/lcl957e.pdf>
- Ortega, j. (s.f.). *Biblioteca Jurídica Virtual*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1510/26.pdf>
- Ortega, J. (s.f.). *Biblioteca Jurídica Virtual UNAM*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1510/26.pdf>
- Plan Estratégico Institucional 2010 - 2014. (2010). Quito, Pichincha, Ecuador.
- PNUD. (5 de Mayo de 2013). *Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.pnud.org/ec/odm/index.htm>
- Proaño, E. (17 de Agosto de 2012). *Gestión Estratégica Empresarial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Módulo de Balanced Scorecard.
- Resolución No. 057-D-DP-2009. (2009). *Resolución No. 057-D-DP-2009*. Quito.
- Salgado, J. (10 de Julio de 2005). Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/369/File/PDF/Actividadespadh/coloquioglb/judithsalgado.pdf>
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir: Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- SENPLADES. (2 de Junio de 2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-ha-cumplido-casi-el-80-por-ciento-de-los-objetivos-del-milenio/>

Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Tamayo, M. T. (2005). *El Proceso de la investigación Científica*. México: Limusa.

Telégrafo, E. (7 de Enero de 2014). *Ecuador cerró el 2013 con una inflación de 2,70%, la más baja desde hace ocho años*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-cerro-el-2013-con-una-inflacion-de-270-la-mas-baja-desde-hace-ocho-anos.html>

UNICEF. (junio de 2004). Obtenido de [http://www.unicef.org/ecuador/nacionalidades\\_y\\_pueblos\\_indigenas\\_web%281%29.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/nacionalidades_y_pueblos_indigenas_web%281%29.pdf)

Vaca, I. (Octubre de 2011). *Análisis e Investigación de Mercados*. Quito, Pichincha, Ecuador: Módulo Estudios de Mercado, AJC.

*Vicepresidencia de la república del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas-servicios/>

*Vicepresidencia de la república del Ecuador*. (26 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas-servicios/>

WikiEOI. (29 de Noviembre de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad)

*Wikipedia*. (2012). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_constitucionalismo\\_ecuatoriano](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_constitucionalismo_ecuatoriano)

*Wikipedia*. (5 de Mayo de 2013). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)

*Wikipedia*. (4 de Mayo de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

Wolff, J. (30 de Julio de 2010). *Academia.edu*. Obtenido de [://www.academia.edu/2487237/\\_Hacia\\_una\\_democracia\\_mas\\_equitativa\\_Las\\_nuevas\\_constituciones\\_de\\_Bolivia\\_y\\_Ecuador](http://www.academia.edu/2487237/_Hacia_una_democracia_mas_equitativa_Las_nuevas_constituciones_de_Bolivia_y_Ecuador)