



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PERFIL DE TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA- CPA

Tema:

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN
EL DESARROLLO COMUNITARIO DEL COMITÉ PRO
MEJORAS DE SAN BARTOLOMÉ DE PINLLO DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

Autor: JAVIER QUINTIGÜÑA

TUTOR: Ing. Mario Rubio

AMBATO –ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mario Rubio apruebo el tema El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema ya que reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Mayo 2012

El tutor

Ing. Mario Rubio

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, JAVIER QUINTIGÜIÑA, con C.I. # 180331583-5 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Mayo 2012

AUTOR

C.I. # 180331583-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato, elaborado por JAVIER QUINTIGÜÑA, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo 2012

Para constancia firma

.....
PROFESOR CALIFICADOR

.....
PROFESOR CALIFICADOR

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona. A mis padres y a mis hermanos por su apoyo, confianza y amor. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mi madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor. A mis hermanos por estar siempre presente, cuidándome brindándome aliento.

JAVIER

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato mi más efusivo agradecimiento por formarme como un profesional altamente eficiente y competitivo.

Al Ing. Mario Rubio por ser el pilar fundamental en el desarrollo del presente trabajo, quien fue la guía con sus sabios conocimientos.

Agradezco finalmente al Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinlo, por entregar la información necesaria al desarrollo del presente trabajo investigativo.

JAVIER

ÍNDICE GENERAL

	Página
Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen ejecutivo	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Contextualización	2
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	8
---------------------------------	---

	Página
2.2. Fundamentación filosófica	9
2.3 Fundamentación legal	9
2.4 Categorías fundamentales	11
2.4.1 Superordenación	11
2.4.2 Subordenación	12
Marco teórico	13
Gestión	13
El cuadro de mando integral	14
Perspectiva Financiera	15
Vinculación de los objetivos financieros	16
Temas estratégicos para la perspectiva financiera	16
El crecimiento y diversificación de los ingresos	16
El aumento de la productividad de los ingresos	19
Utilización de los activos/estrategia de inversión	19
Ciclo de caja	19
Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo	20
Indicadores financieros	21
Indicadores de Liquidez	21
Razón corriente	21
Capital neto de trabajo	21
Prueba ácida	22
Indicadores de endeudamiento	22
Concentración del endeudamiento en el corto plazo	20
Indicadores de "leverage" o apalancamiento	24
Indicadores de Actividad	24
Rotación de cartera	25
Período promedio de cobro	25
Rotación de inventarios	25
Rotación de los activos operacionales	26
Rotación de los activos totales	27
Rotación de proveedores	27

	Página
Indicadores de Rendimiento	27
Margen bruto (de utilidad)	28
Margen operacional (de utilidad)	28
Margen neto (de utilidad)	28
Perspectivas del cliente	28
La segmentación del mercado	29
Grupo de indicadores centrales del cliente	29
Indicadores centrales	30
Tiempo, calidad y precio	32
Perspectivas del proceso interno	33
Cadena de valor del proceso interno	34
El indicador de las propuestas de valor a los clientes	35
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	35
Indicadores clave sobre los empleados	36
La medición de la satisfacción del empleado	36
Los indicadores de aprendizaje y crecimiento para situación concretas	37
Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	37
Ciclo Motivacional	39
Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización	39
El establecimiento de objetivos para el programa del Cuadro de Mando Integral	40
Necesidad de progreso	40
Desarrollo social	41
Desarrollo comunitario	41
Metodología del desarrollo comunitario	42
Alcance del desarrollo de la comunidad	42
Participación comunitaria	43
Hacia un nuevo paradigma en materia de desarrollo comunitario	44
La sistematización en procesos de desarrollo comunitario	46
Vinculación interinstitucional	47
Estrategia y ejes de acción	47

	Página
Planeación	48
Coordinación interinstitucional y acercamiento comunitario	51
Concertación interinstitucional, contacto y extensión comunitaria	54
Convergencia interinstitucional y permanencia en el trabajo comunitario	55
2.5 Hipótesis	58
2.6 Señalamiento de variables	58

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la Investigación.	59
3.2. Tipos de Investigación	60
3.2.1. El Exploratorio.	60
3.2.2. El Descriptivo	60
3.2.3. El Correlacional o de Asociación de Variables	60
3.3. Población y Muestra	61
3.3.1. Población	61
3.3.2. Muestra	61
3.4. Operacionalización de Variables.	63
3.4.1. Variable Independiente: Cuadro de mando integral	63
3.4.2 Variable Dependiente: Desarrollo comunitario	64
3.5. Técnicas e Instrumentos	65
3.6. Procesamiento y Análisis	65

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

	Página
4 Análisis e interpretación de resultados	66
4.1 Verificación de la hipótesis	75
4.2 Conclusión	78

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones	79

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos	80
6.2 Antecedentes de la propuesta	81
6.3 Justificación	81
6.4 Objetivos	82
6.5 Análisis de factibilidad	82
6.6 Fundamentación científica	83
6.7 Modelo Operativo	90
6.8 Administración	115
6.9 Previsión de la evaluación	115
Bibliografía	116
Anexos	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Grafico N° 01 Árbol de problemas	4
Grafico N° 02 Superordenación	11
Grafico N° 03 Subordinación V.I	12
Grafico N° 04 Subordinación V.D	13
Grafico N° 05 Indicadores de los temas financieros estratégicos	17
Grafico N° 06 Ciclo de caja	20
Grafico N° 07 Indicadores centrales	30
Grafico N° 08 Perspectivas del proceso interno	34
Grafico N° 09 Factores de motivación	38
Grafico N° 10 Ciclo de motivación	39
Grafico N° 11 Sistema de Información	66
Grafico N° 12 Cobertura financiera	67
Grafico N° 13 Innovación en los servicios	68
Grafico N° 14 Integración de procesos	69
Grafico N° 15 Calidad en la atención	70
Grafico N° 16 Participación en el desarrollo	71
Grafico N° 17 Mejoramiento en el cumplimiento	72
Grafico N° 18 Participación en un control integral	73
Grafico N° 19 mejoramiento social	74
Grafico N° 20 Verificación de la hipótesis	78
Grafico N° 21 Diagrama de flujo	90
Grafico N° 22 Fases del CMI	91
Grafico N° 23 Mapa estratégico	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Sistema de Información	66
Tabla N° 02 Cobertura financiera	67
Tabla N° 03 Innovación en los servicios	68

	Página
Tabla N° 04 Integración de procesos	69
Tabla N° 05 Calidad en la atención	70
Tabla N° 06 Participación en el desarrollo	71
Tabla N° 07 Mejoramiento en el cumplimiento	72
Tabla N° 08 Participación en un control integral	73
Tabla N° 09 mejoramiento social	74
Tabla N° 10 Combinación de frecuencias	75
Tabla N° 11 Combinación de frecuencias II	75
Tabla N° 12 Frecuencia observada	76
Tabla N° 13 Frecuencia esperada	77
Tabla N° 14 Tabla de verificación	78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Indicadores de aprendizaje y crecimiento para situación con- Cretas	37
Cuadro N° 02 Estrategias y ejes de acción	48
Cuadro N° 03 Variable Independiente cuadro de mando integral	63
Cuadro N° 04 Variable Dependiente	64
Cuadro N° 05 Matriz FODA	92
Cuadro N° 06 Perspectiva del Financiera	100
Cuadro N° 07 Perspectiva del Cliente	101
Cuadro N° 08 Perspectiva del Proceso Interno	102
Cuadro N° 09 Perspectiva de Aprendizaje	103
Cuadro N° 10 Cuadro de capacitaciones	104
Cuadro N° 11 Objetivo estratégico I	105
Cuadro N° 12 Objetivo estratégico II	105
Cuadro N° 13 Objetivo estratégico III	106
Cuadro N° 14 Objetivo estratégico IV	107
Cuadro N° 15 Gastos y costos	108
Cuadro N° 16 Plan de acción	110

	Página
Cuadro N° 17 Indicadores estratégicos	111
Cuadro N° 18 Perspectiva de clientes	113
Cuadro N° 19 Perspectiva de procesos internos	114
Cuadro N° 20 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	114
Cuadro N° 21 Previsión de la evaluación	115

RESUMEN EJECUTIVO

“El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato”, se trata sobre la aplicación de una herramienta al Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo, esta herramienta es el cuadro de mando integral que esta a su vez utilizará sus cuatro perspectivas (financiera, del cliente, del control interno y del aprendizaje y crecimiento) para alcanzar un alto desarrollo comunitario.

La metodología utilizada para la investigación del presente trabajo, ha sido la Investigación de Campo ya que permitió entrar en contacto con el problema mediante la recopilación de la información a través de la encuesta; otra es la Investigación Bibliográfica la que recopiló la información bibliográfica para categorizar las variables.

Los resultados obtenidos al aplicar el Cuadro de Mando Integral al Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo es un alto desarrollo comunitario. Los habitantes del sector podrán disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.

Las conclusiones a las que se ha llegado son que si existe herramientas para poder solucionar diferentes inconvenientes que se presenta para el desarrollo de la comunidad y una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral; la cual debería también ser utilizada por otras comunidades para que de igual manera logren un desarrollo comunitario.

INTRODUCCIÓN

El manejo de estrategias financieras y administrativas se ha convertido en un eje para el cambio, a un mas cuando se trata de una comodidad para así generar desarrollo comunitario y por tanto mejorar su calidad e vida.

En el Capitulo I, se trata el tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

El Capitulo II, esta conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

El Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionaliza las variables y se determina el procesamiento de la información.

El Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta.

El Capitulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

El capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la operacionalización de las actividades de cambio para la empresa.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

Tema:

El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras de San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato

1.1 Contextualización

El constante crecimiento de la población en el país ha generado un sin número de necesidades, una de ellas es la alimentación, para lo cual es necesario generar procesos que permitan su sostenimiento en el entorno es el caso del consumo de agua potable en el Ecuador.

De esta manera el desconocimiento de un manejo efectivo de este recurso vital para el consumo humano genera en la población múltiples problemas, entonces la ausencia de un cuadro de mando integral que maneje un análisis técnico, operativo financiero limita el desarrollo comunitario ya que se ve afectada la población en los barrios que se han organizado en beneficio de la colectividad.

Particularmente la provincia de Tungurahua ha sido generadora de sectores económicos para el país, es el caso de los comités pro- mejoras que se han integrado para generar socialización y gestión, pero no se conoce que exista un cuadro de mando integral que promueva un crecimiento social y que este se oriente a cambios en el desarrollo comunitario.

En el Comité pro-mejoras de San Bartolomé de Pinillo se ha estructurado un manejo directivo el cual ha orientado sus actividades a la distribución del líquido vital, pero se ha evidenciado una problemática ya que no se integra acciones que permita generar una mejor participación, de esta manera el poco desarrollo comunitario ha sido afectado debido a que no promover una mejor participación

de la colectividad el servicio al usuario presenta deficiencias en los procedimientos de control en el manejo interno, por tanto se genera descontento en los habitantes por ende se genera un estancamiento de la población aledaña.

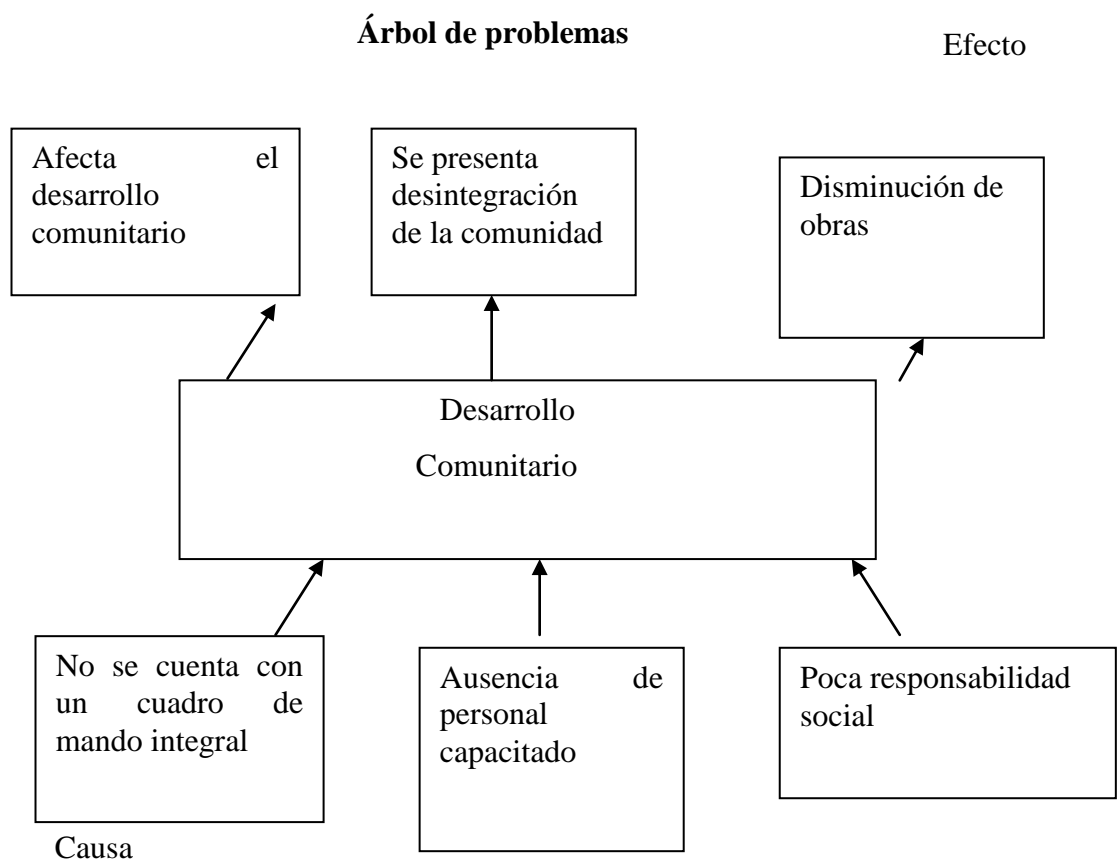
Análisis Crítico

Pinllo está a tres kilómetros al occidente de Ambato. Fue elevada a categoría de parroquia civil en 1861, después de haber sido parroquia eclesiástica por mucho tiempo. Alberga a siete mil habitantes dedicados a la artesanía del calzado, a la manufactura en cuero, la fruticultura y floricultura. Aquí se dan claudias, peras, duraznos y manzanas, especialmente en la Fiesta de la Fruta y de la Flores. El Comité Pro-Mejoras de Pinllo ejecuta varios proyectos, uno de ellos es el rescate de las quebradas ubicadas entre el centro de la parroquia y Andiglata, y las que van hacia el sector 5 de Junio (barrio La Alborada), donde se planifica hacer rellenos para convertirlos en centros turísticos. Algunos de estos rellenos ya han sido efectuados como es el caso de la quebrada 5 de Junio la cual ahora se la ha convertido en estadio "El Panecillo" pero una vez que el estadio estaba hecho, la gente de los alrededores del estadio aprovechando el descuido de las autoridades del Comité Pro-Mejoras de Pinllo se apropiaron de una buena parte del estadio en las cuales pusieron sus linderos y otra parte la ocuparon para construir una casa comunal, quedando así el estadio muy reducido y solo quedando para juegos de segunda categoría o tal vez con el tiempo este estadio sea abandonado por sus medidas muy reducidas quedando el estadio deshabitado de turistas impidiendo así el desarrollo comunitario de este sector.

El manejo y administración del Sistema de Agua Potable "Río Alajua- Pinllo Alto" se realiza desde hace cincuenta años por parte del Comité Pro-Mejoras. El 29 de septiembre de 1999, se suscribió un convenio cuatripartito entre el FOES (Fondo de Contravalor Ecuatoriano -Suizo), Consejo Provincial de Tungurahua, Comité Pro-Mejoras y CESA (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas), para la construcción del proyecto, que tiene un caudal de 13,66 litros por segundo, a un costo de 3.299 millones 500 mil sucres. Los sectores beneficiarios son: Pinllo, San

José, Yuragashpa, Huapascucho, 5 de Junio, Lacón y Laquigo. Sin embargo, Pinto lamentó que algunas instituciones impulsen la corrupción, al referirse al hecho de que los moradores de Lacón y Laquigo, no cancelan por el servicio de agua potable. Es que ciertas autoridades del Miduvi autorizaron la creación de juntas administradoras en esos lugares, acción que ha generado problemas y enfrentamientos entre los pobladores.

Las tendencias en el manejo organizacional cambian notablemente, de esta manera el no contar con un cuadro de mando integral ocasiona un limitado desarrollo organizacional, otro factor que influye en la problemática es que no se cuenta con personal capacitado lo cual genera desintegración y desorganización, finalmente se observa que la poca responsabilidad social conlleva a la disminución de obras en la localidad.



Fuente: HERRERA, Luís y otros
 Elaborado por: QUINTIGUÍÑA, Javier (2012)

Prognosis

De persistir el problema del desarrollo comunitario en el Comité pro-mejoras de San Bartolomé de Pinllo algunos habitantes de Pinllo que solo viven arrendando casas o departamentos abandonarán la parroquia y se instalarán en otros lugares de Ambato para tener una mejor calidad de vida, mientras que las personas que tienen casas propias harán protestas y huelgas para que se solucionen los problemas que existen en Pinllo y también no pagarán por el servicio del agua, también otro efecto sería que el agua pase a manos del Miduvi el cual desapropiara a Pinllo del agua potable por los múltiples -problemas que existe en esa población. En el caso de los terrenos robados por algunos de sus pobladores al no devolver estos terrenos se seguirá juicio por parte del comité.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de un cuadro de mando integral afecta el desarrollo comunitario en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato?

Interrogantes del problema

- ¿De qué manera el no contar con un cuadro de mando integral afecta el aprovechamiento de los recursos naturales, financieros en el área de influencia?
- ¿Se han ampliado las oportunidades de los habitantes para obtener una mejor calidad de vida y desarrollo comunitario?
- ¿Es necesario un modelo de cuadro de mando integral para mejora el desarrollo comunitario en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato?

Delimitación del problema

Delimitación Campo

Campo: Auditoria

Área: Desarrollo Comunitario

Aspecto: Cuadro de mando integral

Delimitación Espacial

La investigación se va a desarrollar en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

El tiempo de duración de la investigación está estipulada desde el 18 de julio al 15 de diciembre del 2011..

1.3 Justificación

El presente trabajo investigativo se va a desarrollar porque se tiene la necesidad de mantener un mejor control al manejo de los recursos financieros, organizacionales, el mismo que permitirá aprovechar adecuadamente las acciones y así contribuir al desarrollo comunitario, en donde la calidad de vida de los habitantes y sus áreas de influencia sean las óptimas para así poder establecer un modelo de gestión participativa e integral.

El interés del análisis se sustenta en determinar el manejo que se da a la gestión de control interno y así generar un sistema de monitoreo idóneo que promueva un manejo sustentable de los recursos en la comunidad.

La importancia social del adecuado control y monitoreo del medio ambiente se presenta al momento de efectuar un análisis estructural y funcional de los

procesos internos en la organización, para crear un conocimiento y participación activa de la comunidad en beneficio de los habitantes.

La presente investigación es factible porque se cuenta con el apoyo de los habitantes del sector para poder efectuar un cambio que contribuya a mejorar la calidad de vida.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el Cuadro de Mando Integral y su incidencia en el desarrollo comunitario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer la calidad de los procedimientos en el manejo administrativo, operativo y financiero en la organización.
- Determinar condiciones de progreso económico y social para la comunidad con su participación activa.
- Estructurar un modelo de cuadro de mando integral y así mejorar el desarrollo comunitario en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

El desarrollo del presente trabajo se efectuará mediante el manejo teórico de las variables en estudio y al siguiente trabajo investigativo:

De la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA para la Maestría en Tributación y Derecho Empresarial I, con el Tema: “LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO PARA LOS CONVENIOS DE AGIP ECUADOR Y ASODIRA, AÑO 2008.” De la Sra. MÓNICA ALEXANDRA SALINAS, quien llego a las siguientes conclusiones:

- No existe un estudio cuali cuantitativo de las necesidades en la comunidad, por ello no se potencializan los recursos que se posee, así como de la participación activa de los habitantes.
- En la comunidad no se practican principios de desarrollo comunitario que promueva compromiso, responsabilidad por tanto la realidad de vida no genera el buen vivir de cada ciudadano como uno de sus derechos humanos.
- No se cuenta con una guía de estrategias que permita a la empresa y la comunidad correlacionarse en cada una de sus áreas lo cual limita el desarrollo comunitario.
- El trabajo en equipo es limitado por tanto la integración al aspecto nacional de desarrollo se ve restringido para los habitantes.
- La ausencia de procesos de desarrollo sostenible no promueve en la comunidad y en su área de influencia la renovación de recursos.

2.2. Fundamentación filosófica

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el pensamiento filosófico, no existe verdad absoluta, el conocimiento es relativo, la realidad esta en constante cambio. El papel fundamental de la organización se sustenta en el paradigma crítico propositivo, en donde el capital humano juega un papel fundamental en la elaboración de los nuevos conocimientos en la organización comunitaria, partiendo de nuevas experiencias, metodologías, técnicas, sistemas de evaluación de la gestión financiera y sobre todo en la solución de problemas, convirtiendo al proceso de comercialización en un ambiente agradable y con relevancia, buscando la calidad del servicio y la satisfacción total del usuario que promueva una situación financiera competitiva.

2.3 Fundamentación legal

El desarrollo de la presente investigación tomará en consideración la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR que manifiesta:

TÍTULO VI RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo primero Principios generales

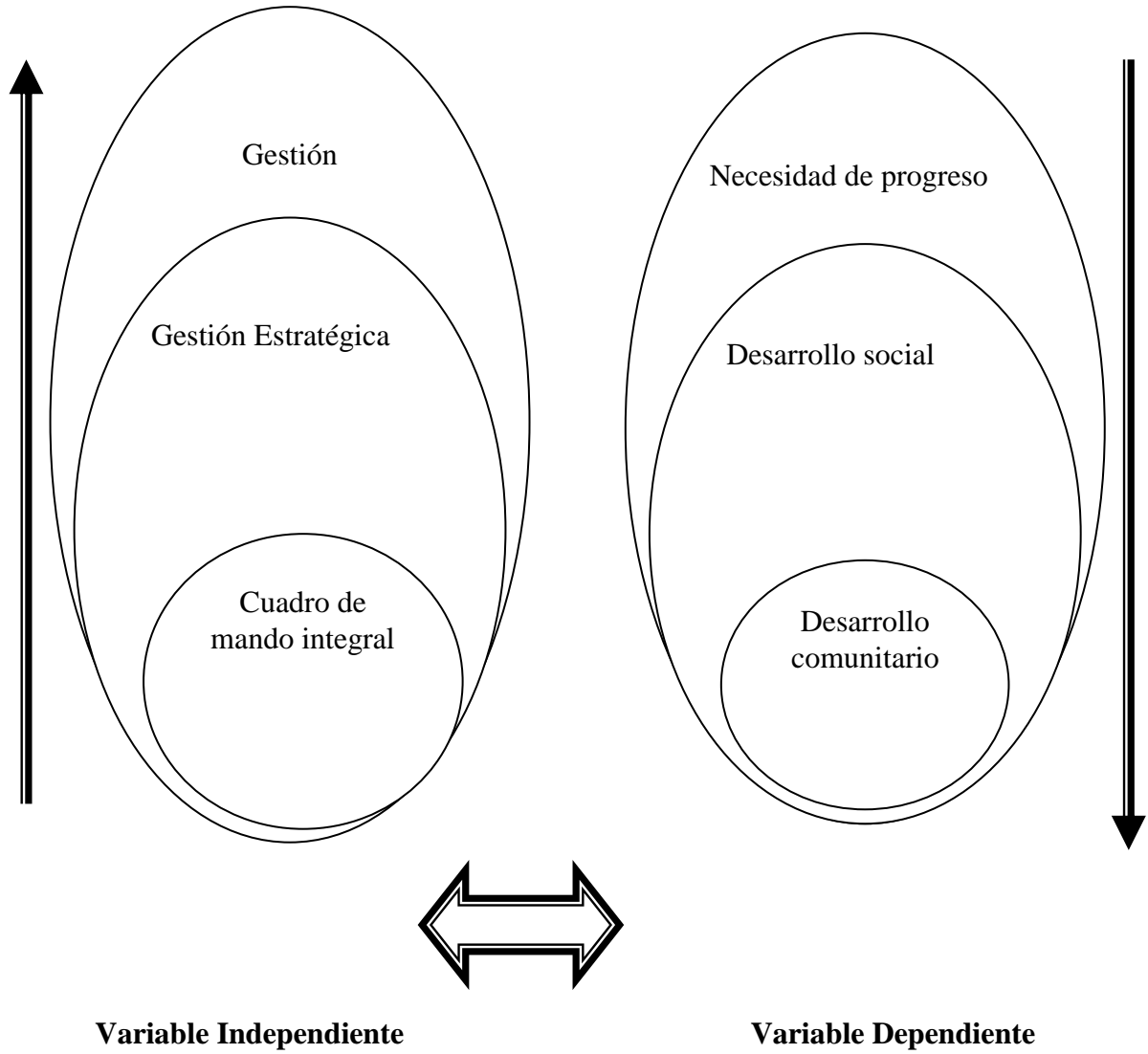
Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y

ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza. Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución. 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. 3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público. 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural. 5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial. 6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado. 7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Superordenación

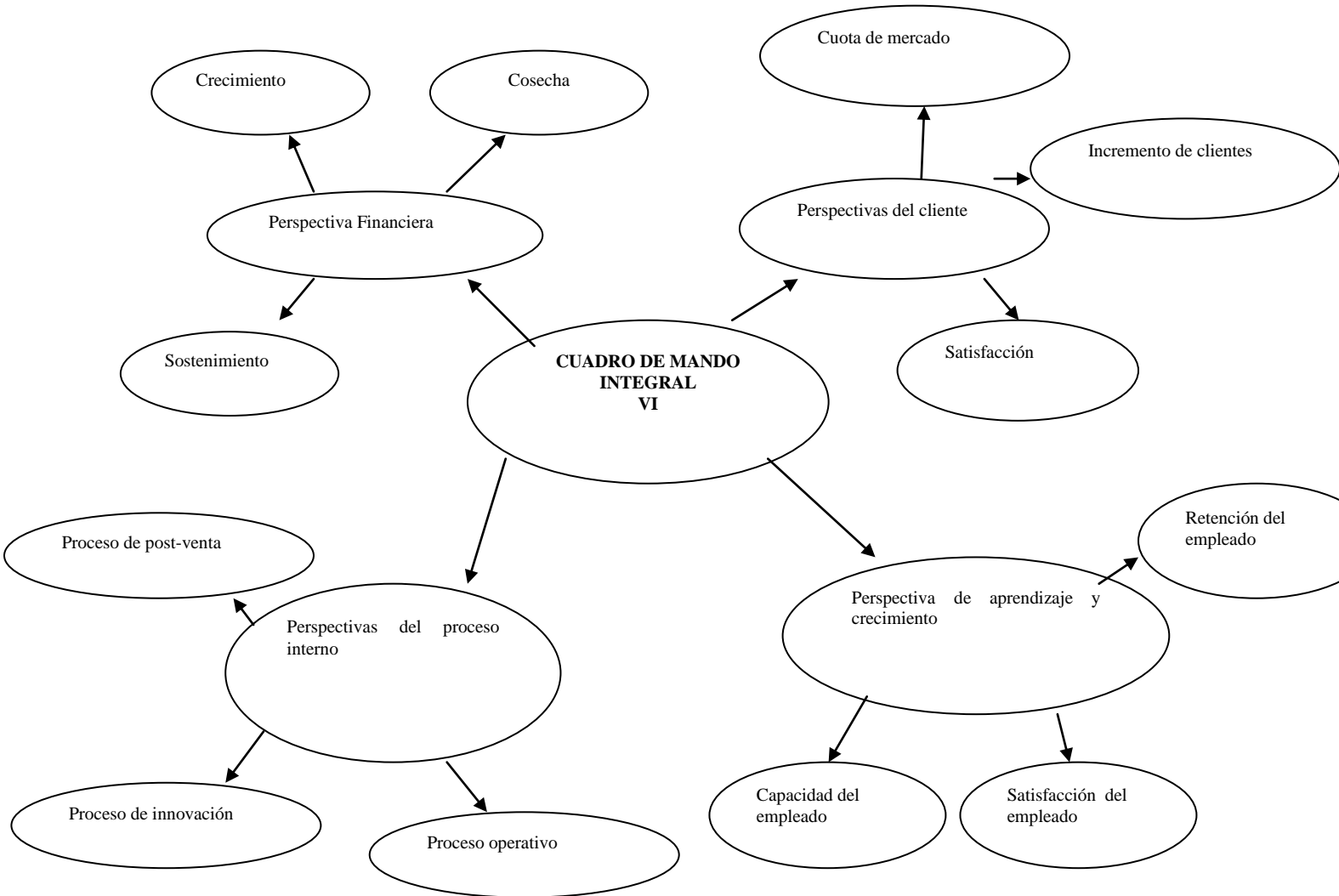
Gráfico N° 02



Fuente: HERRERA, Luís y otros
Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

2.4.2 Subordinación

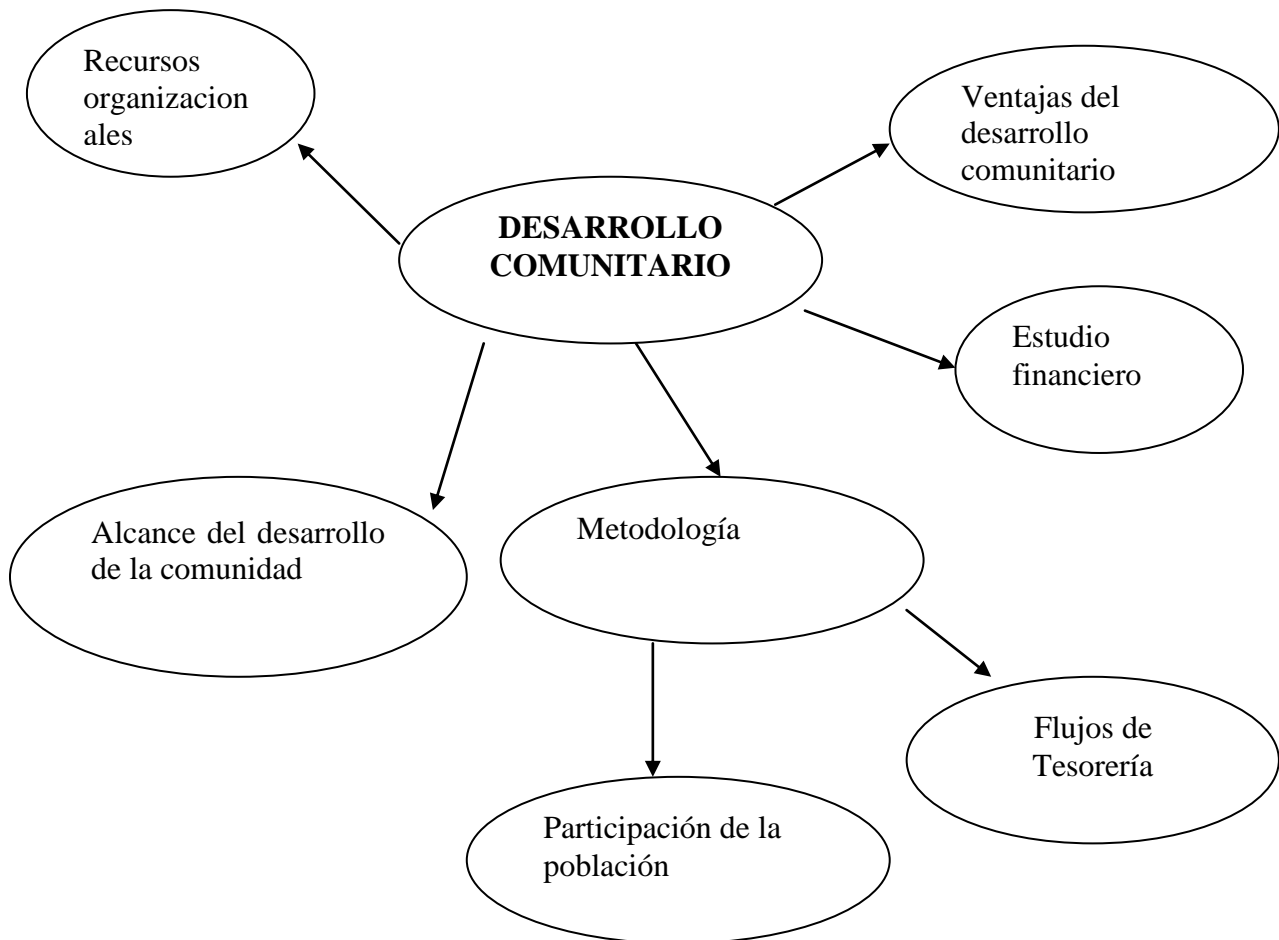
Variable Independiente: Cuadro de mando integral



Fuente: HERRERA, Luís y otros
Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Variable dependiente: Desarrollo comunitario

Gráfico N° 04



Fuente: HERRERA, Luís y otros
Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Marco teórico

Gestión

KONTZ Harol (2008, Pág. 12). En el concepto gestión es muy importante la *acción*, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplina.

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Gestión Estratégica

WATERMAN Robert (2005. Pág. 45). Está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice "cada Gerente o Líder", pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente.

BETANCOURT TANGHAY Ramón (2002. Pág12) También algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros.

El cuadro de mando integral

KAPLAN, Robert (2000, p. 7). Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Robert Kaplan (2000, p. 7).

Perspectiva Financiera

KAPLAN, Robert (2000, p. 12). La construcción del cuadro de mando integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia del comité pro-mejoras. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, también pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa en base a:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

1. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de

explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

2. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. .

Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, solo se identifican tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha Robert Kaplan (2000, p. 70).

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión. Robert Kaplan (2000, p. 74).

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. Robert Kaplan (2000, p. 74).

Grafico N° 05

El indicador de los temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Fuente: KAPLAN, Robert y otros
Elaborado por: QUINTIGÜÑA, Javier (2012)

- **Nuevos productos.**- KAPLAN, Robert (2000, p. 77). Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las

líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado de dos a tres años. Este indicador ha sido ampliamente utilizada por empresas innovadoras. Por supuesto, al igual que cualquier buen indicador, este objetivo puede alcanzarse mejor o peor.

- ***Nuevas aplicaciones.***- KAPLAN, Robert (2000, p. 77). El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones: otras enfermedades o achaques para los que un medicamento es eficaz.. La utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación, pero la química básica no ha de ser inventada, ni ha de demostrarse su seguridad, ni su proceso de fabricación ha de ser desarrollado ni depurado. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.
- ***Nuevos clientes y mercados.***-KAPLAN, Robert (2000, p. 77). Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos. Muchos sectores poseen una información excelente sobre el tamaño del mercado total y sobre las cuotas relativas de mercado, por participantes.
- ***Nuevas relacione.***- KAPLAN, Robert (2000,p. 77).s.- Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de

la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

- **Reducción de costos/mejora de la productividad**

KAPLAN, Robert (2000, p. 79). Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mejora de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad.

El aumento de la productividad de los ingresos

KAPLAN, Robert (2000, p. 79) Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. Los esfuerzos para reducirlos a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados.

Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos digamos ingresos por empleado, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

KAPLAN, Robert (2000, p.82) Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

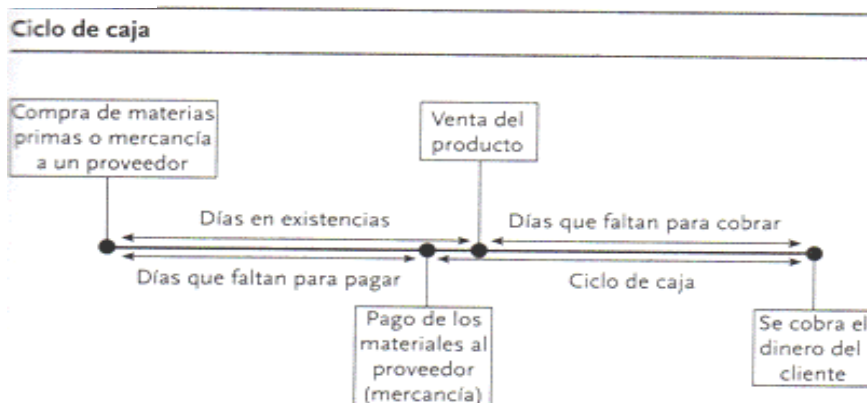
Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

Ciclo de caja

KAPLAN, Robert (2000, p. 82) El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detalle, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

Ciclo de caja

Grafico N° 06



Fuente: KAPLAN, Robert y otros
Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo

Además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea

estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

La perspectiva financiera del BSC evalúa el desempeño mediante el uso de indicadores financieros, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas.

Indicadores financieros

Hay 4 tipos de indicadores para el cuadro de mando integral

Indicadores de Liquidez

Determinan la capacidad que tiene la organización para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Luego, a mayor cociente, mayores posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo. Los indicadores de liquidez más utilizados son:

Razón corriente

ORTIZ, H. (2004, Pág. 178). Se denomina también relación corriente, y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este indicador nos permite comprobar la disponibilidad que tiene la empresa para poder cumplir con las obligaciones a un corto plazo.

Capital neto de trabajo

Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. H. Ortiz (2004, Pág. 180).

Fórmula:

$$\text{Capital neto de trabajo (CNT)} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

El capital neto de trabajo representa la cantidad de los resultados de la razón corriente en valores.

Prueba ácida

ORTIZ, H. (2004, Pág. 180-181). Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La prueba ácida ayuda a verificar la capacidad que tiene la empresa para cancelar obligaciones corrientes de forma inmediata a través de los activos que se puedan saldar sin la necesidad de recurrir a los inventarios.

Indicadores de endeudamiento

El apalancamiento financiero aumenta la tasa esperada de rendimiento para accionistas por dos razones, una el interés es un gasto deducible, el uso de financiamiento a través de deudas disminuye el monto de los impuestos y permite que una mayor cantidad del ingreso en operación de la empresa quede a manos de los accionistas. Y dos, si la tasa de rendimiento esperada sobre los activos, excede a la tasa de interés sobre la deuda, entonces una empresa puede usar deudas para financiar los activos, para pagar los intereses sobre la deuda y lograr gratificaciones para los accionistas

Concentración del endeudamiento en el corto plazo

Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año. H. Ortiz (2004, Pág. 216-217).

Fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Concentración del endeudamiento} \\ \text{En el corto plazo} \end{array} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$$

Dicho indicador nos ayuda a alcanzar el porcentaje de endeudamiento que tiene una empresa ante terceros, los mismos que deben ser cancelados en un corto plazo.

Indicadores de "leverage" o apalancamiento

Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores. H. Ortiz (2004, Pág. 218).

$$\text{Leverage total} = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage financiero total} = \frac{\text{Pasivos totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador nos revela cual de las partes que financia a la empresa, los accionistas o acreedores, tiene el mayor nivel de riesgo por una supuesta liquidación de la misma.

Indicadores de Actividad

Tratan de medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Algunos indicadores de actividad son:

Rotación de cartera

Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año. H. Ortiz (2004, Pág. 183).

Fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el período}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Este indicador determina el número de veces en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo.

Período promedio de cobro

Otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar es a través del cálculo del período promedio de cobro, mediante una de las siguientes fórmulas: H. Ortiz (2004, Pág. 184-185).

$$\text{Fórmula 1:} \quad \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Fórmula 2:} \quad \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

Podemos decir que es el tiempo en que la empresa toma en recuperar la cartera a sus clientes.

Rotación de inventarios

Para la empresa industrial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.

Para la empresa comercial, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.

En el primer caso, los inventarios básicos son tres:

- a. Materias primas: son los materiales comprobados por la compañía para ser consumidos en la producción de bienes destinados a la venta.
- b. Producto en proceso: está constituido por las materias primas a las cuales se les ha aplicado parte del proceso de producción, pero que aún deben ser sometidas a otros procesos, antes de estar disponibles para la venta. Incluyen, por lo tanto, materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.
- c. Producto terminado. Son los artículos completamente elaborados y listos para vender.

Rotación de los activos operacionales

H. Ortiz (2004, Pág. 195).

Fórmula:

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales brutos I.}}$$

- I. Corresponde al valor bruto, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.

Este indicador nos permite identificar que la empresa esté utilizando de forma adecuada los activos que tienen relación directa con el objeto social de la empresa.

Rotación de los activos totales

H. Ortiz (2004, Pág. 196).

Fórmula:

$$\text{Rotación de los activo totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales brutos I.}}$$

- I. Corresponde al valor de los activos totales, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.

Este indicador nos permite identificar que la empresa esté utilizando de forma adecuada los activos totales.

Rotación de proveedores

H. Ortiz (2004, Pág. 196).

Fórmula:

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito del período}}$$

Este indicador nos demuestra el tiempo promedio en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

Indicadores de Rendimiento

Miden la efectividad de la administración de la organización para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

Margen bruto (de utilidad)

H. Ortiz (2004, Pág. 198).

Fórmula:

$$\text{Margen bruto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen bruto nos indica el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta.

Margen operacional (de utilidad)

H. Ortiz (2004, Pág. 199).

Fórmula:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen operacional es la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos revela, si el negocio es o no lucrativo.

Margen neto (de utilidad)

H. Ortiz (2004, Pág. 200).

Fórmula:

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

Perspectivas del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. . Robert Kaplan (2000,p. 18).

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

La segmentación del mercado

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Robert Kaplan (2000, p. 90).

Grupo de indicadores centrales del cliente

KAPLAN, Robert (2000, p. 94). El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Grafico N° 07



Fuente: KAPLAN, Robert y otros
Elaborado por: QUINTIGUÍÑA, Javier (2012)

Indicadores centrales

Los indicadores centrales son:

- ***Cuota de mercado y de cuentas.***- Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado. Esta clase de medida ilustra la forma en que debe utilizarse el Cuadro de Mando Integral para motivar y monitorizar la estrategia de una unidad de negocio.
- ***La retención de los clientes.***- Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes. Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes como son las empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- ***El incremento de clientes.***- En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Las empresas del tipo de las del negocio de tarjetas de

crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono móvil, televisión por cable y banca y otros servicios financieros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de marketing, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

- ***La satisfacción del cliente.***- Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Solo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.
- ***La rentabilidad del cliente.***- Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados (la casilla inferior izquierda) pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado. . (2009, Pág. 96)

Tiempo, calidad y precio

- **Tiempo.**-El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable al cliente. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- **Calidad.**- Se ha convertido en un factor de higiene, los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores. En este caso, las medidas de la calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.
- **Precio.**- Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Podemos asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia. Robert Kaplan (2009, Pág. 123)

Perspectivas del proceso interno

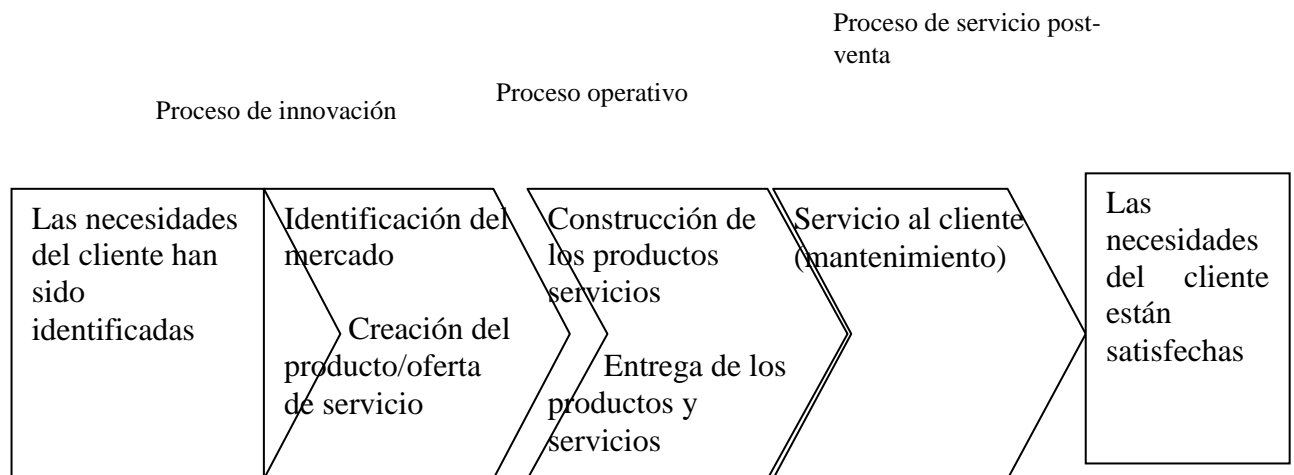
KAPLAN, Robert (2000,p. 123).Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las organizaciones desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva

después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

Perspectivas del proceso interno

Grafico N° 08



Fuente: KAPLAN, Robert y otros
Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Cadena de valor del proceso interno

KAPLAN, Robert (2000,p. 128).Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor a los clientes y producir resultados financieros, existe un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, y abarca lo siguiente:

- Innovación
- Operaciones

- Servicio post-venta.

El indicador de las propuestas de valor a los clientes

KAPLAN, Robert (2000,p. 101).Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se ha construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización a de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y

desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Robert Kaplan (2000, p. 27).

Indicadores clave sobre los empleados

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.

- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Los indicadores de aprendizaje y crecimiento para situación concretas

Cuadro N° 01

COMPETENCIAS DEL PERSONAL	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	EL CLIMA LABORAL
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicos	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, copyrights	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Fuente: KAPLAN, Robert y otros
 Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

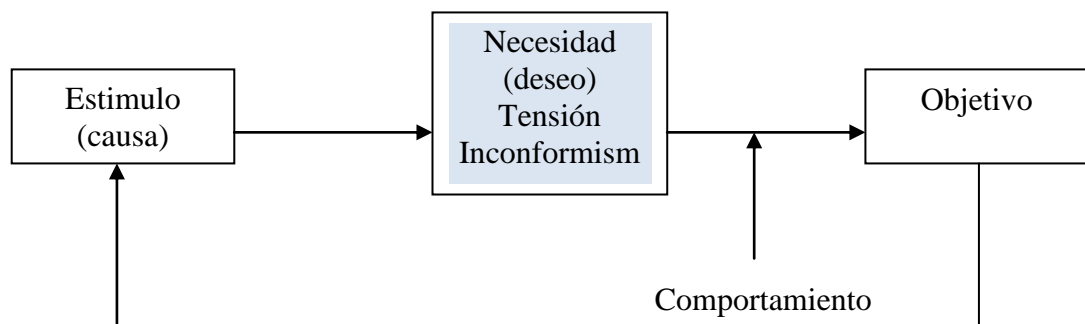
Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad

para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Factores de la Motivación

Gráfico N° 09

LA PERSONA



Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo, orientado a conseguir objetivos, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. STONER J. La Motivación 6a. Edición, Editorial Pearson. México, 1996.

Existen también factores que influyen como son:

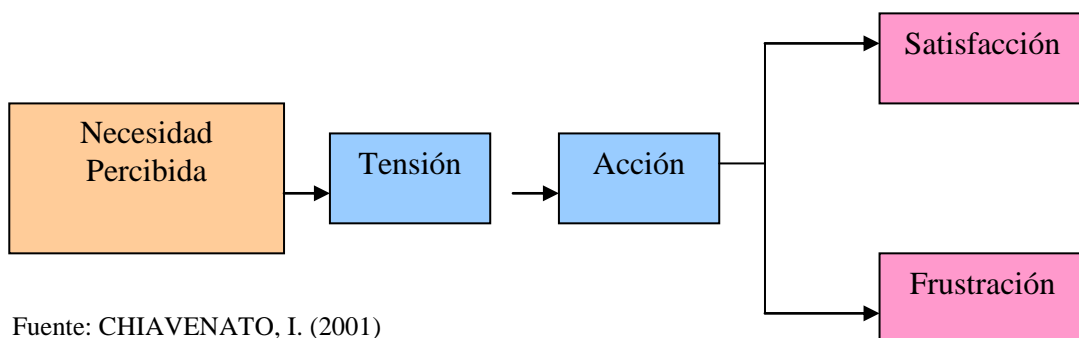
- ✓ **Los factores internos:** expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud; y desde luego comparamos que en unos es más fuerte que en otros.
- ✓ **Los factores externos:** son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológico.

Ciclo Motivacional

La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión. Si mediante su comportamiento el individuo logra satisfacer su necesidad sentida, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en este sentido pierde intensidad, mientras vuelve a sentir dicha necesidad o una diferente. STONER J. La Motivación 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

Ciclo Motivacional

Gráfico N° 10



Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)
Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas

equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización. El proceso de transferencia tenía dos objetivos principales.

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos.

El establecimiento de objetivos para el programa del Cuadro de Mando Integral

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

Necesidad de progreso

El progreso no es un accidente, es una necesidad, una parte de la naturaleza...”

Herbert Spencer (1820-1903)..pero cómo se logra este progreso? Las nuevas comunicaciones, las tecnologías y la muy nombrada globalización han influido en la sociedad de manera diferente para lograr un progreso inevitable. Los tres

conceptos (tecnología, comunicación y globalización) son factores que influyen directamente en la sociedad actual y están enteramente relacionados entre sí.

Podemos creer o no creer en la doctrina del progreso, pero en cualquier caso no deja de ser interesante estudiar los orígenes y trazar la historia de lo que es hoy por hoy la idea que inspira y domina la civilización occidental

Desarrollo social

De acuerdo con James Midgley el desarrollo social es “un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico”. [1] El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Para algunos autores, el desarrollo social debe conducir a igualar las condiciones de bienestar prevalecientes en las sociedades industrializadas. [2] Si bien actualmente se acepta que el desarrollo social debe adecuarse a las condiciones económicas y sociales particulares de cada país, existen estándares internacionales que se consideran “metas sociales deseables”. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) y sus diferentes organismos asociados son el referente principal en esta materia.

Desarrollo comunitario

SEDANO L (2008 Pág. 56). “ Se define al desarrollo comunitario como un proceso que presenta como objetivo central la ampliación de las oportunidades del

ser humano, definiendo como las tres más esenciales: i) el disfrutar una vida prolongada y saludable; ii) adquirir conocimientos; y, iii) tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Contempla también otras oportunidades como la libertad política y social, así como la posibilidad que tienen las personas de ser creativos y productivos, respetándose a sí mismos y disfrutando de la garantía de los derechos humanos.”

Metodología del desarrollo comunitario

Como todas las técnicas de acción social, la metodología del desarrollo de la comunidad tiene una estructura de procedimientos de cuatro fases:

- Diagnóstico
- Programación y planificación
- Ejecución o intervención
- Evaluación

Alcance del desarrollo de la comunidad

Según Escalante Fortón (2003) “El desarrollo puede ser definido como “Un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad con la participación activa de ésta...”.

- Satisfacer necesidades fundamentales de la comunidad
- El cambio de actitud es tan importante como las realizaciones materiales de los proyectos de desarrollo.
- Mejor y mayor participación de la población, (de los jóvenes).
- La identificación, el estímulo y la formación de los dirigentes locales.
- Los proyectos emprendidos por esfuerzos propios de la comunidad requiere la ayuda intensa y amplia del gobierno.
- Recursos de organizaciones no gubernamentales voluntarias. (Pág. 201).

Participación comunitaria

Vista desde la óptica de relaciones de poder, la participación comunitaria puede verse entre otras formas como colaboración, cogestión, autogestión y negociación:

1) La participación entendida como colaboración de los usuarios con los programas con los programas institucionales suele ser patrocinada o tutelada y no se preocupa por fortalecer la posición de la población frente a la oferta de servicios, para desarrollar capacidad crítica, autodeterminación, conciencia sobre derechos, ni sobre el sentido que tiene la cooperación en acciones decididas, programadas y coordinadas desde [as instituciones. Es obvio que "este tipo de colaboración puede tener efectos positivos, pero cuando excluye a la población de la discusión de las razones que sustentas las acciones y de la posibilidad de intervenir en el desafío y "selección de las opciones, constituye una forma de manipulación (de Roux et al, 1990:37).

2) La participación entendida como cogestión, significa un avance hacia la participación autónoma. El distanciamiento del Estado de sus ciudadanos, el debilitamiento de su legitimidad, su incapacidad para resolver los problemas mas urgentes, y las presiones sociales para la ampliación de la democracia, han llevado en sus últimos altos a ensanchar los espacios de participación ciudadana, consagrada ahora como un derecho constitucional y como una obligación del Estado. En el sentido más estricto la cogestión significa intervención en decisiones, supone descentralización democratización del poder y de los mecanismos de acceder a él.

3) La autogestión constituye una forma más independiente de participación y puede surgir de procesos inicialmente tutelados que avanzan hacia la autonomía, bien porque la institución patrocinadora la promueve, o porque la organización tutelada empieza en algún momento a forcejar para su manumisión, puede brotar directamente desde la base social, como iniciativa animada por el principio de autodeterminación.

4) La participación entendida como negociación se mueve dentro de una lógica diferente. En su forma mas extrema considera que las organizaciones comunitarias no deben ser coparticipes de la oferta de servicios, como sucede con las otras modalidades mencionadas. En este enfoque se descarga en el Estado y sus instituciones la responsabilidad del desarrollo social, al estimar que es obligación de éste, el prestar servicios a toda la población con eficiencia y calidad. En el caso de la salud, el auto ciudadano y los hábitos saludables podrían estar a cargo de la población, pero el Estado estaría compelido a ofrecer atención, con categoría, a todos los ciudadanos. Calderón, F. (2000):

Hacia un nuevo paradigma en materia de desarrollo comunitario

Como se señaló en el tópico anterior el Desarrollo Comunitario Integrado, visto desde estas perspectivas provoca que se replanteen las estrategias y políticas de intervención, entre otras razones, porque cambia la concepción del micro desarrollo o del desarrollo comunitario. Se estaría hablando, en este caso, de un "desarrollo comunitario a escala humana" y ello supone repensar, entre otros aspectos los siguientes:

1. Principios del modelo
2. Finalidades del modelo
3. Enfoque metodológico

1. Principios del modelo

Este modelo se sustenta en los siguientes principios fundamentales.

- El hombre como principio y fin de cualquier esfuerzo por el desarrollo o sea como sujeto y objeto de su propio desarrollo.
- Existencia de una relación dinámica entre el macro y el micro modelo de desarrollo o sea entre lo que se planifica a nivel de país y lo que se diseña en la comunidad.

- La comunidad entendida como un territorio/ organización / inteligente. ·
- El hombre entendido como un recurso estratégico del desarrollo.
- Considerar la participación, la integración, la cooperación y la evaluación como palabras clave.

2. Finalidades del modelo

- Conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad en consideración a los componentes esenciales del desarrollo humano.
- Capacitación de los recursos humanos y su utilización como recurso estratégico del desarrollo, potenciando su capacidad para la planificación, la coordinación y la concertación de esfuerzos y recursos en función de un propósito común.
- Favorecer los procesos de participación popular en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para su solución, reduciendo la brecha entre decisores y ejecutores.
- Reforzar los sentimientos de arraigo y pertenencia hacia la comunidad, a partir de la consolidación de la identidad cultural local.

3. Enfoque metodológico

MARCHIONI, M. (1997 p. 15). En el ámbito latinoamericano y caribeño existen una multiplicidad de enfoques metodológicos de intervención comunitaria que persiguen, unos el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades, otros el de la calidad de vida y todos el mejoramiento del hombre, sin embargo ninguno de estos enfoques ha resuelto la problemática de la integración en función de la construcción y reconstrucción de un hombre integral. Sobre este particular se ha señalado. "Los viejos enfoques y los "clásicos" métodos de intervención no permiten asumir una metodología de la totalidad, ni de su transformación, con un sentido integral y procesual. Muchos intentos sólo llegan

todavía a renovar el discurso y a "modernizar" (sin modificar a fondo) algunas formas de intervención sobre todo de método y técnica.

Animación sociocultural y desarrollo comunitario

BOUZADA, (1999, p. 18). Las políticas culturales y, más en concreto, la Animación Sociocultural no pueden situarse al margen de la filosofía y las iniciativas que promueven el desarrollo humano, y, más específicamente, de todas aquellas propuestas que suscriben una acepción integral y reconceptuada del «desarrollo comunitario y local», que emerge en la forma de un compromiso inteligente susceptible de vertebrar a los actores sociales en la resolución de la tensión siempre creativa, existente entre tradición y modernización.

En lo que concierne al quehacer cultural, se trata de un desarrollo que:

- transfiere la dinámica cultural a las colectividades locales y a su propia capacidad de tomar la iniciativa, aunque desde un pensamiento global y una visión planetaria;
- se inscribe en un territorio al que se observa como tema, objeto y sujeto de la cultura;
- alienta la participación de las personas, de los grupos y de las instituciones en proyectos integrados de innovación y cambio social.

Un desarrollo, por tanto, en el que se observa el territorio como un espacio de socialización e identificación que trasciende la geografía o el paisaje, y en el que las comunidades son un referente cardinal y sustancial para la auto-organización y la participación social

La sistematización en procesos de desarrollo comunitario

CARVAJAL, Arizaldo (2004, Pág. 45). La sistematización participativa es importante para fortalecer procesos comunitarios o de otro tipo, para potencializar

la construcción de actores sociales, ya que forma personas más críticas, reflexivas, organizadas, etc. Y el proceso se retroalimenta permanentemente de la reflexión producto de la sistematización, ya que su organización, evaluación, reflexión, permite volver a la acción con mejores elementos.

Hay que anotar que el tipo de sistematización a emplear en esta propuesta es el participativo, esto es, que se realiza conjuntamente entre actores comunitarios e institucionales.

Vinculación interinstitucional

La vinculación interinstitucional diseña estrategias operativas entre instituciones oficiales y privadas, organizaciones no gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para concentrar esfuerzos y recursos en una dirección común. Debe ser un proceso sostenido en el que las instituciones optimizan recursos y realizan actividades en las que comparten responsabilidades.

La coordinación entre instituciones es un esfuerzo administrativo en el que deben estar involucrados los primeros niveles del organigrama y debe hacerse por medio de programas entrelazados unos con otros para complementar las tareas. Esto requiere que cada una de las organizaciones involucradas tenga indicadores claros para identificar qué puntos se pueden fortalecer por medio del acercamiento entre una y otra. De esta manera, la coordinación de las organizaciones sólo representa un paso para llegar a la vinculación interinstitucional.

Estrategia y ejes de acción

Es necesario describir cada uno de los pasos de esta metodología de participación comunitaria y vinculación interinstitucional. Algunos de los niveles de estrategia

y los ejes de acción se desarrollan en forma simultánea o en diferente orden. La siguiente tabla muestra los ejes de acción que se pueden considerar en cada nivel de estrategia.

Estrategia y ejes de acción

Cuadro N° 02

Planeación	Zona estratégica Diagnóstico comunitario inicial Radiografía de instituciones Mapa de servicios Institución soporte Objetivos Comunidad estratégica
Coordinación interinstitucional y acercamiento comunitario	Contacto con instituciones Convocatoria Asamblea comunitaria reflexiva Programa eje Taller de capacitación
Concertación interinstitucional y procesos de contacto y extensión comunitaria	Extensión comunitaria Consolidación del equipo comunitario e interinstitucional
Vinculación interinstitucional y permanencia en el trabajo comunitario	Reuniones interinstitucionales Socialización Micro-regiones Cohesión del equipo interinstitucional Estrategias para la permanencia

Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Planeación

La planeación comprende el conjunto de líneas de acción establecidas durante la programación de los aspectos comunitarios que se desean resolver. Estas líneas se

disponen como estructuras de referencia operativa y permiten tomar decisiones sobre los procedimientos que se van a realizar en el campo para lograr los procesos participativos. Además, permiten responder a necesidades específicas de instituciones y comunidades. La planeación permite visualizar obstáculos que pueden ser parte de los programas de trabajo y para los cuales se debe contar con medidas para afrontarlos.

Los ejes de acción considerados son ocho:

1) Zona estratégica: Es necesario delimitar desde el inicio las áreas de intervención del programa para definir los recursos y los procesos que se van a proponer. La zona estratégica se ubicará geográficamente donde coinciden las instituciones que tienen presencia permanente o que han intentado aplicar acciones. Esta zona debe permitir la extensión del proceso de vinculación a cada una de las localidades.

En cada una de las zonas estratégicas se capacita de manera específica al personal operativo institucional y a los miembros de la comunidad para participar directamente en los procesos. Se proponen tareas específicas para la resolución de problemas conjuntamente con las instituciones y las organizaciones sociales.

2) Diagnóstico comunitario inicial: El diagnóstico permite conocer la problemática de la comunidad a fin de iniciar las acciones de acuerdo con las condiciones existentes. Implica buscar documentos, estadísticas y mapas elaborados por diferentes fuentes. Durante el diagnóstico debemos acercarnos a la comunidad para que los habitantes con su propia voz enriquezcan el diagnóstico y expresen sus percepciones sobre la problemática.

3) Radiografía de coordinación operativa: Es importante identificar instituciones oficiales, privadas, académicas, no gubernamentales y la sociedad civil para contactarlas antes del trabajo comunitario. Esta acción facilita la puesta en marcha de las estrategias y la coordinación operativa para evitar la duplicidad de acciones y potenciar los recursos, los servicios y la capacitación de la comunidad.

4) Mapa de servicios: El mapa de servicios concentra la información obtenida en la radiografía de coordinación operativa y señala los programas y servicios que ofrece cada dependencia. Se realiza después que se haya iniciado el trabajo operativo ya que en la práctica se conoce lo que realmente hace cada institución y luego se cruza la información entre ellas. En el registro se indicarán las áreas operativas de las organizaciones, los programas, las acciones y las actividades.

5) Institución soporte: Se identificará a la institución con mayor presencia en la comunidad, la que se convertirá en el eje del proceso de vinculación pues aglutinará diversas dependencias y recursos comunitarios. Aunque al inicio se toma solamente una institución soporte, en la medida que el proceso se extienda a otras localidades o audiencias, será necesario designar una institución soporte en cada caso. La institución soporte puede estar relacionada con la estrategia de abordaje a la comunidad o con el desarrollo de los talleres de capacitación o actividades productivas. Se convierte paulatinamente en facilitadora de la vinculación interinstitucional y de la participación comunitaria.

6) Objetivos: Los objetivos permiten que tengamos claridad respecto a lo que vamos a hacer. Podemos cambiar de objetivos a medida que el trabajo avanza, pues a partir de la reflexión crítica de la práctica evitaremos caer en situaciones rutinarias por limitaciones técnico-metodológicas.

7) Comunidad estratégica: Se definirá un lugar donde se aplicará de manera inicial el proceso metodológico de vinculación y participación comunitaria con la intención de generar un microproceso que pueda ser reproducido con las siguientes características: a. Mitigación o eliminación de la verticalidad en los programas, ya que puede convertirse en un obstáculo del proceso.

b. Detección y capacitación de las instituciones a partir de la práctica (aprender haciendo).

c. Formación y organización de grupos para el fortalecimiento comunitario.

d. Trabajo con métodos alternativos que permita a las instituciones y a la comunidad percibir formas diferentes de trabajo.

e. Discusión sobre la planeación, microplaneación y la improvisación a partir de la práctica y de los resultados obtenidos.

Es recomendable que se seleccione a la comunidad luego de que la institución soporte haya emitido su opinión porque conoce mejor la región y de esta manera se facilita que haga suya la propuesta de trabajo.

8) Estrategia de abordaje: Es indispensable contar con instrumentos adecuados para iniciar el trabajo en la comunidad, más aún si se trata de modelos alternativos. La propuesta se hará a partir de la institución soporte y de otras que se encuentren en la comunidad estratégica. Ejemplos son la asamblea reflexiva o los talleres de capacitación, los cuales se detallan más adelante. Barragán, Jesús. (2003, Pág. 65).

Coordinación interinstitucional y acercamiento comunitario

1) Contacto con las instituciones: Una vez que se haya detectado a la institución soporte, a la comunidad estratégica y la estrategia de abordaje, se convocará a los demás organismos para que participen en el proceso. De esta manera se propiciará la organización coordinada a partir de tareas concretas que logren convencer.

2) Convocatoria: Preparar a la comunidad para lograr su participación no es una tarea que se realice de igual manera en todas las circunstancias. En la estrategia de acción que se va a desarrollar se tienen que considerar los factores que influyen en la vida de la población, como necesidades sentidas, existencia de organizaciones de base, nivel de vida, formas de liderazgo, ritmos de la población y actitud ante las instituciones participantes o el programa. El programa puede ser promovido por una organización de la misma comunidad, por organizaciones externas o por la propia comunidad.

3) Asamblea comunitaria reflexiva: Esta propuesta nos permite reunir a los habitantes en un espacio común accesible a todos. Tiene el propósito de discutir la problemática general de la población y de buscar alternativas de solución en forma conjunta. La asamblea comunitaria reflexiva permite:

- a. Reflexionar y jerarquizar con la comunidad e instituciones las causas aparentes y esenciales de los problemas para proponer el programa eje.
- b. Detectar las necesidades para que en una fase posterior se capacite a los promotores comunitarios.
- c. Que las instituciones tengan claridad sobre cómo realizar sus acciones de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- d. Que cada uno de los recursos operativos institucionales internalice los procesos de comunicación, organización, educación e investigación.
- e. Una relación horizontal entre las instituciones y la comunidad para que las acciones y metas que se propongan sean comunitarias.
- f. Despertar el interés de la población por participar en las acciones que realizan las instituciones, lo que promueve una relación horizontal que toma en cuenta las expectativas de los grupos comunitarios.
- g. Propiciar canales de comunicación entre las instituciones para coordinar procesos de convergencia.
- h. Integrar redes institucionales y de grupos comunitarios que trabajan en el sector salud, alimentación, educación, vivienda y comunicación.
- i. Potenciar los recursos institucionales.
- j. Iniciar la capacitación a las instituciones y a la población sobre la metodología alternativa de trabajo comunitario.

4) Programa eje: A partir de la asamblea popular reflexiva se obtiene el autodiagnóstico, que permite proponer alternativas de solución. Al jerarquizar los problemas, las instituciones y la comunidad proponen colectivamente el programa eje que puede estar relacionado con la salud, educación, producción, alimentación, vivienda o comunicación. Se le llama “programa eje” porque su actividad principal permite entretelar acciones a partir de talleres, que son los mecanismos para alcanzar los objetivos de la participación comunitaria.

5) Taller de capacitación: Los talleres de capacitación en la metodología propuesta permiten:

- a. Elaborar el autodiagnóstico participativo e involucrar a cada uno de los participantes en la identificación de las causas de la problemática y en la propuesta y ejecución de las alternativas de solución.
- b. Que los grupos operativos institucionales conozcan y adopten métodos y estrategias alternativas que promuevan la participación comunitaria.
- c. Que las instituciones y la comunidad compartan espacios comunes, lo que consolida paulatinamente la vinculación interinstitucional y comunitaria.
- d. Realizar propuestas interinstitucionales que apoyen el proceso de vinculación y participación comunitaria.
- e. La transmisión de conocimientos en forma participativa y reflexiva.
- f. Una relación horizontal entre los representantes de las instituciones y la comunidad para la toma de decisiones y el establecimiento de líneas de acción.
- g. Involucrar a otras instituciones de manera paulatina en el proceso, de acuerdo con las necesidades que emergen del autodiagnóstico permanente.

6) Comunidad semillero: Se recomienda que la capacitación institucional se lleve a cabo en una localidad denominada “Semillero” y que sea la comunidad de más fácil acceso, con espacios para realizar la capacitación. Las sesiones permitirán:

- a. La reflexión crítica de la práctica de cada una de las instituciones involucradas y la identificación de vacíos metodológicos para detectar las necesidades de capacitación.
- b. Capacitar en modelos alternativos a cada una de las instituciones involucradas.
- c. Extender el proceso a cada una de las localidades como parte del fortalecimiento comunitario.
- d. Compartir experiencias entre las instituciones en forma permanente, lo que permitirá consolidar la concertación y vinculación interinstitucional.
- e. Identificar los programas de cada una de las instituciones involucradas.
- f. Propiciar la integración y consolidación del equipo interinstitucional.

- g. Proponer estrategias que apoyen el proceso de convergencia interinstitucional y desarrollo comunitario.
- h. Identificar la importancia del programa de la institución soporte, como parte del proceso de vinculación y participación comunitaria. Barragán, Jesús. (2003, Pág. 67).

Concertación interinstitucional, contacto y extensión comunitaria

El rumbo que toman los programas de desarrollo de la comunidad depende del diálogo interinstitucional y comunitario. No se puede promover la participación sin diálogo, pues las instituciones son las directamente responsables de promoverlo y las opiniones de otros lo enriquecen. Se entretrejerán los programas a partir de la “concertación” y cuando se haya alcanzado esta etapa, se podrá emprender la fase de “extensión comunitaria”. Es un paso en el que el binomio comunidad–institución se encuentra en una fase de contacto que propicia la identificación.

Para este paso se consideran dos ejes de acción:

1) Extensión comunitaria: En la extensión comunitaria se identifican tres etapas:

- a. Extensión inicial: Se refiere a la primera sesión que sostiene el equipo de asesoría junto con el responsable de la comunidad (personal operativo institucional) y con la comunidad.
- b. Extensión de seguimiento: Aunque las instituciones siguen recibiendo capacitación en la comunidad semillero y continúan con las reuniones interinstitucionales, es necesario acompañar las sesiones de cada uno de los trabajadores de campo como parte del proceso de capacitación “aprender haciendo”. En esta etapa, a diferencia de la anterior, sólo se van apuntalando algunos de los vacíos metodológicos.

c. Extensión de permanencia: En esta etapa sólo basta corroborar la existencia de actividades como parte del proceso, ya que no es conveniente seguir corrigiendo fallas pues se crearía dependencia del trinomio comunidad personal operativo institucional-equipo de asesoría.

2) Consolidación del equipo comunitario e interinstitucional: Las instituciones no solamente tratan de potenciar sus programas en las localidades donde trabajan, sino que integran un equipo que va más allá de la vinculación interinstitucional para fortalecer el desarrollo comunitario como un proceso integral. Este proceso se fortalece de la siguiente manera:

- a. A partir de espacios de capacitación en cada institución.
- b. Con espacios de capacitación donde intervienen todas las instituciones y donde se comparten instrumentos y experiencias de trabajo.
- c. Estructurando estrategias que permitan entrar a la fase de permanencia.
- d. Diseñado estrategias que permiten la integración de un sólo equipo para el desarrollo comunitario. Barragán, Jesús. (2003, Pág. 69).

Convergencia interinstitucional y permanencia en el trabajo comunitario

Los procesos de vinculación interinstitucional estimulan la definición de acciones prioritarias (derivadas de los programas institucionales) y concentran esfuerzos y recursos en zonas estratégicas. Las acciones prioritarias forman los programas de vinculación. No se trata de crear programas nuevos, sino de combinar la experiencia de las dependencias del gobierno y las demandas y compromisos de los beneficiarios, y estimular procesos de participación consciente y responsable.

Se consideran seis ejes de acción:

1) Reuniones interinstitucionales: Este eje marca el inicio de la vinculación y cohesión del equipo interinstitucional. No sólo se busca la capacitación institucional, sino que se reúnen todos los operativos como un solo equipo. Esto

se convierte en un espacio donde se comparten instrumentos y experiencias de trabajo para mejorar la práctica cotidiana en la comunidad, así como el establecimiento de estrategias para lograr la vinculación interinstitucional y el desarrollo comunitario sostenido. Se globaliza el proceso en la zona estratégica y se evita la fractura por localidades (las reuniones se inician en la etapa de concertación). Es en este eje en el que realmente se da un proceso para el fortalecimiento comunitario.

La metodología de vinculación y participación es un proceso educativo que permite a las instituciones aprender y diseñar estrategias con ritmos sostenidos y en una sola dirección. Además, despierta un sentido de compromiso personal en el fortalecimiento comunitario integral.

2) Socialización: Es necesario informar a la comunidad sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo para establecer la confianza. Ello requiere el compromiso de todos los participantes con los resultados y con las tareas que faltan por hacer y promueve y promueve una relación de trabajo donde se comparte la responsabilidad.

3) Microrregiones: El compromiso por trabajar en pro del desarrollo comunitario aumenta a medida que la cohesión del equipo interinstitucional se fortalece. Se conforman equipos comunitarios e institucionales en cada una de las comunidades en las que hay presencia de organismos con un programa aplicado; se conforman bloques de localidades cercanas unas de otras, lo que da origen a las microrregiones. En las microrregiones encontramos comunidades con cobertura de servicios institucionales o sin ella. Así surgen propuestas de trabajo en equipo que corresponden a necesidades específicas que permiten lo siguiente:

a. Reunión permanente del autodiagnóstico: el autodiagnóstico de la comunidad se discute con personas que trabajan en la misma región para implementar las estrategias y evitar que se convierta en un autodiagnóstico para archivar.

b. Institución eje por microrregión: aunque al inicio basta la presencia de un eje por zona estratégica, posteriormente cuando se proponen las microrregiones,

surgirá la necesidad de más instituciones eje, ya que cada institución pasa a ser un motor del proceso.

4) Cohesión del equipo interinstitucional: La metodología de vinculación y participación comunitaria considera al equipo operativo institucional como un grupo que hay que potenciar para la productividad laboral y para la promoción humana. Este trabajo proporciona un acercamiento que se traduce en un fortalecimiento del proceso de vinculación y participación comunitaria.

5) Estrategias para la permanencia: Se diseñan de acuerdo con el proceso comunitario y las propuestas de las instituciones involucradas. La intención es fortalecer la participación conjunta de las instituciones y la comunidad, con el fin de que los programas se adapten a los movimientos y ritmos comunitarios.

6) Redes sociales: Buscan lograr el vínculo entre las diferentes localidades con el fin de crear un desarrollo comunitario integral que potencie la organización comunitaria (e.g., la Organización Campesina Comunitaria y la Red de Mujeres, ambas reunidas alrededor de una tarea; en el caso de la primera es en la producción agrícola y en la segunda, la mujer y el riesgo reproductivo). Esta red se organiza con miembros de cada comunidad seleccionada, que a la vez actúan como multiplicadores. De esta manera, se logra un soporte del proceso mediante agentes que tienen permanencia en la comunidad a diferencia de las instituciones.

Las redes sociales están conformadas por actores sociales que tienen representatividad. Las hay formales e informales. Lo importante de las redes es que son grupos que legitiman a sus líderes como portavoces, lo que es importante para las acciones externas de las comunidades.

Se puede concluir que la capacitación institucional se realiza de acuerdo con las necesidades, objetivos, programas, cobertura y recursos materiales y humanos con que cuenta la institución. Con esa base se elaboran estrategias e instrumentos de análisis para la acción y se distinguen los problemas, sus causas aparentes y esenciales, así como sus determinantes.

La evaluación del equipo se hace reflexiva a partir de indicadores que se construyen de acuerdo con las características del proceso que se esté trabajando. Permite encontrar avances, fallas y causas; considerar los puntos de cada uno de los involucrados para encontrar soluciones que mejoren el trabajo; y fortalecer el proceso realizado por cada uno de los participantes. Barragán, Jesús. (2003, Pág. 72).

2.5 Hipótesis

El diseño de un cuadro de mando integral permitirá mejorar el desarrollo organizacional en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente

Cuadro de mando integral

Variable dependiente

Desarrollo comunitario

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la Investigación.

Dentro de las modalidades que se tomaron para la elaboración del presente trabajo de investigación, están la Investigación de Campo ya que permitió entrar en contacto con el problema mediante la recopilación de la información a través de la encuesta; otra es la Investigación Bibliográfica la que recopiló la información bibliográfica para categorizar las variables.

Entendidos en la investigación consideran que cuando se emplea dos o más modalidades de investigación, el resultado es un proyecto Factible o de Intervención Social.

Proyecto Factible según la AFEFCE, (2003):

“Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnóstico de necesidades, y Fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de los resultados.”(Pág.137).

3.2. Tipos de Investigación

En la estructuración del presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes tipos de investigación: el exploratorio, el descriptivo y el correlacional, por las siguientes consideraciones:

3.2.1. El Exploratorio.

Porque permite familiarizarnos con el problema, ver cuál es su comportamiento en su contexto y recopilar la información inicial para articular y formular las variables.

En la investigación este tipo de investigación permitió explorar el problema ya que antes no ha sido abordado.

3.2.2. El Descriptivo

Permite conocer como se encuentra la situación del problema, es decir describirlo, utilizando técnicas de recolección de la información.

Mediante este tipo de investigación se describió las situaciones y eventos que han ocasionado el fenómeno al interior del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato.

3.2.3. El Correlacional o de Asociación de Variables

Determina como se interrelaciona la variable independiente: cuadro de mando integral frente a la variable dependiente: desarrollo comunitario

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población o universo es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas al que se extenderán las conclusiones de un estudio.

La Población o Universo que se tomo en cuenta en el presente trabajo de investigación son: 2500 usuarios que integran el comité pro-mejoras de San Bartolomé de Pinllo

3.3.2. Muestra

Es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo total .SABINO (1985:131).

$$n = \frac{Z^2 \alpha^2 .PQN}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 (2500)(0.7)(0.3)}{(0.05)^2 (2500 - 1) + (1.645)^2 (0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{2.706(525)}{(6.24 + 0.568)}$$

$$n = \frac{1420,65}{6.80}$$

$$n = 208.91$$

$$n = 209$$

Datos

$n=?$

$N= 2500$

$Z= 95\%=1.645$

$E=5\%=0.05$

$P=70\%=0.7$

$Q= 30\%=0.3$

La muestra esta determinada entonces por 209 personas a quienes se les aplicara el modelo de encuesta.

3.4. Operacionalización de Variables.

3.4.1. Variable Independiente: Cuadro de mando integral

Cuadro N° 03

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales.	Desempeño financiero Conocimiento del cliente Procesos internos Aprendizaje y crecimiento	Egresos Ingresos Indicadores de gestión financieros Satisfacción Cuota de mercado de necesidades incrementos de usuarios Innovación Cadena de valor Retención del personal satisfacción del empleado Motivación	1. ¿Cómo califica el sistema de información financiera que el comité le brindan para el servicio? 2.- ¿Para ud la cobertura de la organización es amplia? 3.- Existe innovación en los servicios que proporcionan a la comunidad? 4.- Debe existir una integración de procesos para mejorar la atención? 5.-¿La actual calidad en la atención que recibe satisface sus necesidades?	Formulario de encuestas dirigido a los usuarios del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato

Fuente: HERRERA, Luís y otros
Elaborado por: QUINTIGUÍÑA, Javier (2012)

3.4.2 Variable Dependiente: Desarrollo comunitario

Cuadro N° 04

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
El desarrollo comunitario es eminentemente una acción educativa porque con ésta se procura modificar las actitudes y prácticas que se oponen al mejoramiento social y económico	Educación Mejoramiento social Mejoramiento económico	Cultura Desarrollo Compromiso o Valores Inversión	¿La comunidad participa activamente en el desarrollo del local? ¿Es vital establecer un mejoramiento mediante el compromiso público y comunitario? ¿Participaría en un control para mejorar su calidad de vida? ¿El mejoramiento social debe integrar a todos los usuarios?	Formulario de encuestas dirigido a los usuarios del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato

Fuente: HERRERA, Luís y otros

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

3.5. Técnicas e Instrumentos

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica que al igual que la observación y la entrevista, está destinada a recopilar información; de ahí que no se debe ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

Según SIERRA BRAVO, Restituto. (1993). La encuesta **“consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”**. (Pág. 267).

Por lo tanto la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el CUESTIONARIO.

Cuestionario “no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”.

De otra manera, se podría decir que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Asegurando la validez y la confiabilidad de la encuesta.

3.7. Procesamiento y Análisis

Se lo indica mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos mediante: VILLACORTA José (1996:53).

- La revisión y consistenciación de la información.
- Clasificación de la información.
- La codificación y tabulación.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N° 01

1.- ¿Como califica el sistema de información financiera que el comité brinda para el servicio?

Sistema de información
Tabla N° 01

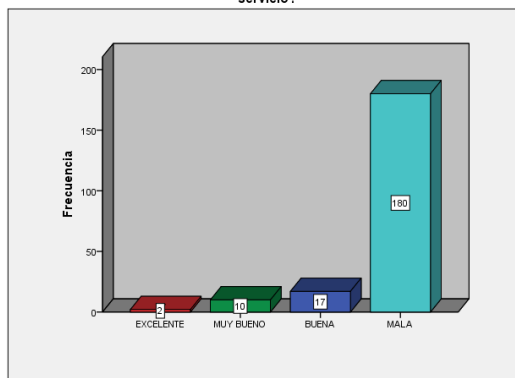
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	2	1,0	1,0	1,0
	MUY BUENO	10	4,8	4,8	5,7
	BUENA	17	8,1	8,1	13,9
	MALA	180	86,1	86,1	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Sistema de información
Gráfico N° 11

¿Como califica el sistema de información financiera que el comite brinda para el servicio?



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 1% califica el sistema de información financiera que el comité brinda como Excelente. Un 4,8% lo califica como Muy bueno, el 8,1% lo califica como Bueno, y el 86,1% califica el sistema como malo

Se evidencia entonces que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que la información financiera que brinda el comité a la comunidad es mala, es decir no se conoce la realidad económica lo cual afecta a su participación en el desarrollo.

Pregunta N° 02

2.- ¿Para usted la cobertura financiera de la organización es amplia?

Cobertura financiera

Tabla N° 02

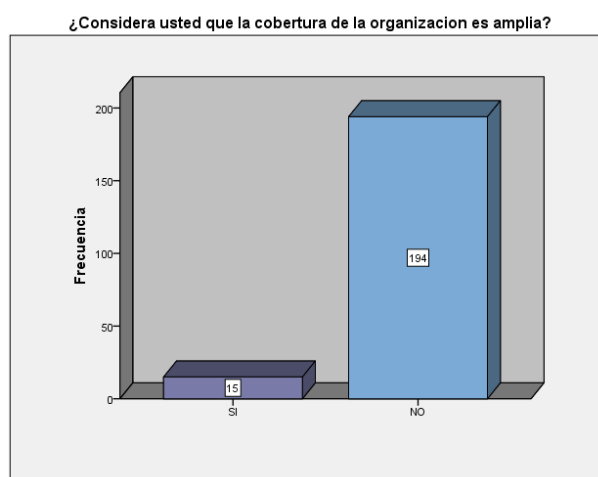
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	7,2	7,2	7,2
NO	194	92,8	92,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Cobertura financiera

Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 7,2% consideran que la cobertura de la organización SI es amplia y el 92,8% consideran que la cobertura NO es amplia:

De esta manera la gran mayoría de los encuestados indican que la cobertura que establece el comité no es amplia que se observan falencias en todas las áreas, es decir que el sistema organizativo y financiero no es integral.

Pregunta N° 03

3.- ¿Existe innovación en los servicios que proporcionan a la comunidad?

Innovación en los servicios

Tabla N° 03

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	6,2	6,2	6,2
NO	196	93,8	93,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

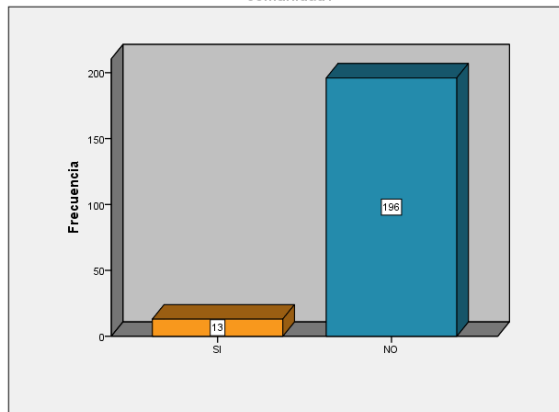
Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Innovación en los servicios

Gráfico N° 13

¿Cree usted que existe innovación en los servicios que proporcionan a la comunidad?



Análisis e interpretación

Para el 6,2% de encuestados creen que SI existe innovación en los servicios y para el 93,8% restante creen que NO existe innovación en los servicios que proporciona a la comunidad.

Para la mayoría de los encuestados se evidencia que no existe innovación en los servicios que se presta, lo cual afecta a la calidad de vida, existe estancamiento organizacional limitando esto el progreso individual y colectivo.

Pregunta N° 04

4.- ¿Debe existir una integración de procesos financieros para mejorar la atención?

Integración de procesos

Tabla N° 04

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	195	93,3	93,3	93,3
NO	14	6,7	6,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

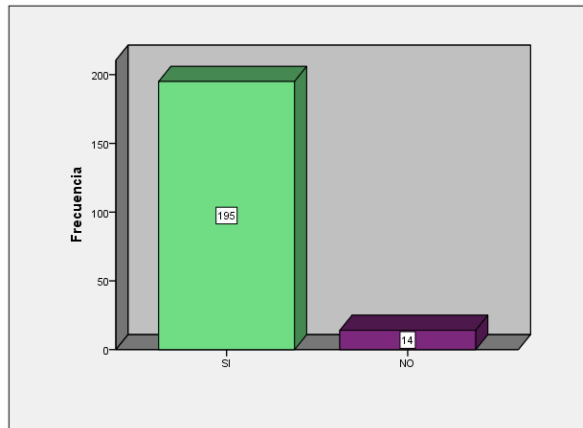
Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Integración de procesos

Gráfico N° 14

¿Considera usted que debe existir una integración de procesos para mejorar la atención?



Análisis e interpretación

Según el total de encuestados el 93,3% consideran que SI debe existir una integración de procesos para mejorar la atención y el 6,7% restante consideran que NO debe existir.

La información revela que un alto número de encuestados declaran que si debe existir una integración de procesos que permita la obtención de toda la información financiera y no financiera para posteriormente tomar decisiones idóneas a las necesidades de la comunidad.

Pregunta N° 05

5.- ¿La actual calidad en la atención que recibe satisface sus necesidades?

Calidad en la atención

Tabla N° 05

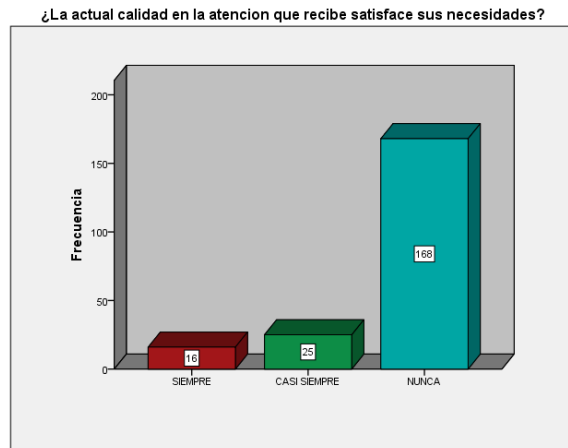
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	7,7	7,7	7,7
	CASI SIEMPRE	25	12,0	12,0	19,6
	NUNCA	168	80,4	80,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Calidad en la atención

Gráfico N° 15



Análisis e interpretación

Del total de encuestados un 7,7% manifiesta que la atención que recibe Siempre satisface sus necesidades el 12% manifiesta que Casi siempre, y el 80,4% manifiesta que Nunca satisface sus necesidades.

Para un alto número de encuestados, nunca se satisface las necesidades debido a que no se genera una información idónea por tanto la atención no es la más adecuada a los habitantes.

Pregunta N° 06

6.- ¿La comunidad participa activamente en el desarrollo del local?

Participación en el desarrollo

Tabla N° 06

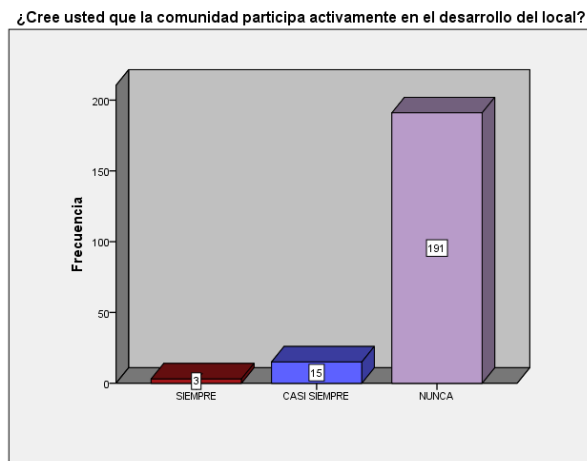
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	3	1,4	1,4	1,4
CASI SIEMPRE	15	7,2	7,2	8,6
NUNCA	191	91,4	91,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Participación en el desarrollo

Gráfico N° 16



Análisis e interpretación

Para el 1,4% del total de encuestados creen que la comunidad participa Siempre activamente en el desarrollo del local, un 7,2% creen que Casi siempre hay participación y el 91,4% restante creen que la comunidad Nunca participa en el desarrollo del local.

Para la gran mayoría de los encuestados, nunca la comunidad participa activamente en el desarrollo del local lo cual afecta la integración social y económica del sector limitando su posicionamiento en el entorno.

Pregunta N° 07

7.- ¿Es vital establecer un mejoramiento mediante el compromiso público y comunitario?

Mejoramiento en el cumplimiento

Tabla N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	179	85,6	85,6	85,6
	NO	30	14,4	14,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

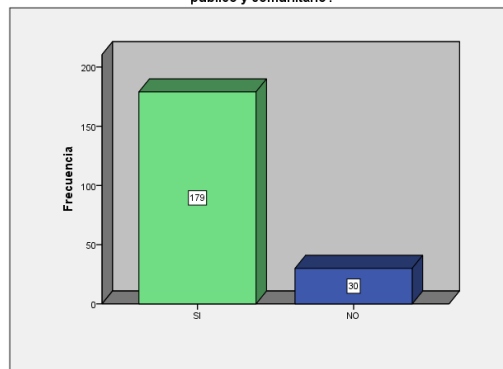
Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGUÍÑA, Javier (2012)

Mejoramiento en el cumplimiento

Gráfico N° 17

¿Considera que es vital establecer un mejoramiento mediante el compromiso público y comunitario?



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 85,6% considera que SI es vital establecer un mejoramiento mediante el compromiso público y comunitario y el 14,4% consideran que NO es vital establecer un mejoramiento.

La información recogida revela que para la mayoría de los encuestados es necesario establecer un mejoramiento a través del compromiso público y comunitario para así generar una red social en beneficio de la localidad.

Pregunta N° 08

8.- ¿Participaría en un control integral y participativo para mejorar su calidad de vida?

Participación en un control integral

Tabla N° 08

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	175	83,7	83,7	83,7
NO	34	16,3	16,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

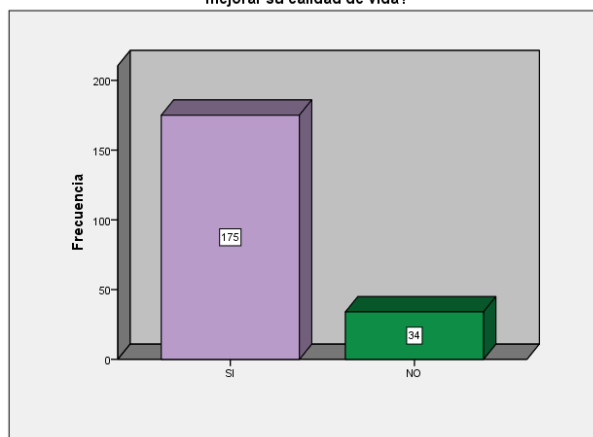
Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Participación en un control integral

Gráfico N° 18

¿Estaría de acuerdo en participar en un control integral y participativo para mejorar su calidad de vida?



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 83,7% SI están de acuerdo en participar en un control integral y participativo para mejorar su calidad de vida y el 16,3% NO están de acuerdo en participar en el control integral.

Por tanto se observa que casi todos los habitantes si estarían de acuerdo a generar un control participativo para mejorar la calidad de vida y por ende poder acceder al conocimiento de toda la información que compete el desarrollo del comité.

Pregunta N° 09

9.- ¿El mejoramiento social debe integrar a todos los usuarios?

Mejoramiento social

Tabla N° 09

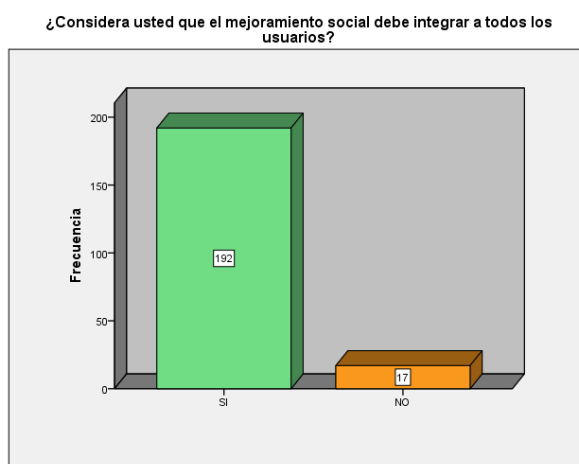
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	192	91,9	91,9	91,9
NO	17	8,1	8,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚÑA, Javier (2012)

Mejoramiento social

Gráfico N° 19



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 91,9% consideran que el mejoramiento social SI debe integrar a todos los usuarios, y el 8,1% restante consideran que NO.

De tal manera que un gran número de encuestados manifiestan que el mejoramiento social debe integrar a todos los usuarios con la finalidad de generar acciones de mayor alcance organizacional.

4.1 Verificación de la hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas. Para lo cual se aplica el método del χ^2 cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

Combinación de frecuencia

4.- ¿Debe existir una integración de procesos financieros para mejorar la atención?

Combinación de frecuencia

Tabla N° 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	195	93,3	93,3	93,3
NO	14	6,7	6,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

6.- ¿La comunidad participa activamente en el desarrollo del local?

Combinación de frecuencia II

Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	3	1,4	1,4	1,4
CASI SIEMPRE	15	7,2	7,2	8,6
NUNCA	191	91,4	91,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Frecuencias Observadas

Tabla N° 12

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
DESARROLLO COMUNITARIO	SI	NO	TOTAL
SIEMPRE	3	0	3
CASI SIEMPRE	14	1	15
NUNCA	178	13	191
TOTAL	195	14	209

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Modelo Lógico

Ho = El diseño de un cuadro de mando integral NO permitirá mejorar el desarrollo organizacional en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato.

H1= El diseño de un cuadro de mando integral SI permitirá mejorar el desarrollo organizacional en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X² = Chi-cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (3-1)$$

$$GL = 1 * 2$$

$$GL = 2$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada – frecuencias esperadas

O-E² = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E²/E = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 13

O	E	O-E	(O-E) ²	O-E) ² /E
3	2,80	0,0	0	-
14	0,20	13,8	190,2815641	946,88
178	14,00	164,2	26965,09695	1.926,74
0	1,00	-0,8	0,646139054	0,64
1	178,21	-177,2	31400,17914	176,20
13	12,79	0,0	0	
TOTAL				3050,46

Fuente: La encuesta

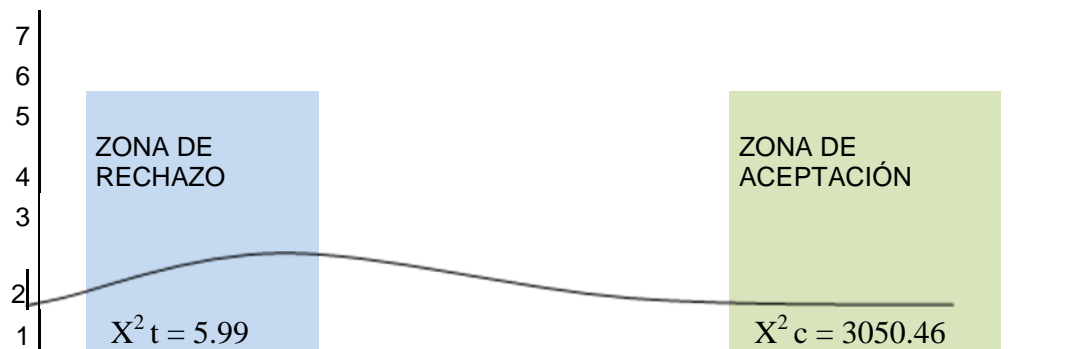
Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

4.2 Conclusión

El valor de $X^2 t = 5.99 < X^2 c = 3050.46$, por tanto es aceptada la hipótesis alterna que indica que El diseño de un cuadro de mando integral SI permitirá mejorar el desarrollo organizacional en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinllo de la ciudad de Ambato.

Gráfico de Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 20



Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

TABLA DE VERIFICACIÓN

Tabla N° 14

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la organización no existen procesos que integren la información administrativa y financiera, lo cual afecta al desenvolvimiento de sus actividades y por ende al cumplimiento de sus metas.
- Se determina que no se conoce la información financiera en cada uno de sus aspectos, lo cual evidencia que los usuarios mantengan una apatía a la colaboración comunitaria.
- No existe un modelo integrador de acciones administrativas y financieras que permita proyectar una imagen de eficiencia en la gestión afectando esto el desarrollo organizacional.

5.2 Recomendaciones

- Se debe entonces recolectar e integrar dicha información, con la finalidad de generar el usuario confiabilidad y credibilidad de la gestión efectuada por los directivos.
- Establecer una gestión financiera integral que permita comunicar los resultados a los usuarios para motivar a sus habitantes a una participación proactiva.
- Diseñar un modelo de cuadro integral que permita dinamizar la información de la organización para si proyectar una imagen de competitividad y desarrollo comunitario sostenible.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Diseño de un cuadro de mando integral para maximizar el desarrollo organizacional en el Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinlo de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora

Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinlo

Beneficiarios

Se determina entonces que los potenciales beneficiarios de la propuesta son los habitantes ya que el comité integrara cada uno de sus recursos para proporcionar un servicio de calidad, el mismo que permitirá mejorar la calidad de vida de los habitantes y proyectar una imagen de desarrollo organizacional en el entorno.

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución iniciará en el mes de mayo del 2012 y terminara en el mes de junio del mismo año.

Equipo Responsable

Presidente del comité

Habitantes de la parroquia

Costo

El costo estimado de la propuesta será de \$ 6.435,00 en el diseño del cuadro de mando integral para el comité.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Establecida la investigación se determina que no existe en la empresa una propuesta similar, lo cual afecta no solo al desarrollo económico, sino que limita el desarrollo comunitario ya que no existe un proceso de información y colaboración que promueva la dinamización de los recursos de la localidad.

6.3 Justificación

La importancia del diseño del cuadro de mando integral se genera porque se pretende motivar a las autoridades y a los habitantes del comité pro mejoras hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Por tanto crear modelo integral permitirá que todos perciban cual es su contribución al éxito de la empresa donde se permite enfocar esfuerzos de cambios brindando transparencia a la estrategia institucional para si dar cumplimiento a los objetivos planteados.

De esta manera el interés social se genera porque debe establecer los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo, el cual deberá ser a partir del diseño de la estrategia que se

concretará en un Cuadro de Mando de Indicadores Estratégicos como parte de la gestión institucional.

Entonces se pretende generar un mayor conocimiento de los usuarios y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero y el mismo que se devuelva en obras a los habitantes del sector.

6.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cuadro de mando integral para mejorar el servicio al usuario del Comité Pro mejoras San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un análisis situacional que permita conocer los requerimientos de cambio para mejorar el servicio al usuario en el comité.
- Determinar la filosofía orientadora de la organización para establecer un compromiso institucional con la comunidad.
- Formular los indicadores de gestión para efectuar una eficiente toma de decisiones y proyectar un servicio de calidad.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El desarrollo de la investigación es factible por cuanto se establecerá un estricto control interno de las bases de calidad impuestas en el servicio al usuario del comité a través de la optimización de recursos organizacionales y financieros.

En lo referente al contexto socio cultural, se pretende generar un estricto cumplimiento a las bases de desarrollo social ya que al generar un cambio se pretende garantizar la estabilidad laboral y por ende la productividad organizacional.

Para el desarrollo de la propuesta se tomara en consideración la factibilidad tecnológica debido a que los constantes cambios e innovación de los equipos la empresa contara con la disponibilidad para efectuar la estructuración de los procesos de atención al cliente.

La factibilidad organizacional se fundamenta en la estructura interna del comité, y el nivel de responsabilidad de cada uno de los miembros para generar acciones que permitan el mejoramiento del servicio y la calidad de vida.

La factibilidad económica-financiera se sustenta en el desarrollo de partidas presupuestarias al desarrollo de la propuesta con la finalidad de acceder a altos niveles de competitividad.

6.6 Fundamentación científica

El concepto de Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Perspectiva Financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido. (en la mayoría de los casos).

Perspectiva del Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los

negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Perspectiva de Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento

financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad:** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas) entre otras.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Servicio al usuario

Indica Kelo Toso (2003). La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia. (p. 56).

Necesidades del usuario

Para poder servir al cliente se debe conocer sus necesidades las cuales se detalla a continuación:

Manifiesta Kelo Toso (2003, p. 10)

- a) Necesidad de ser comprendido. Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

- b) Necesidad de ser bien recibido. Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
- c) Necesidad de sentirse importante.-El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- d) Necesidad de comodidad.- Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

La calidad en el servicio al usuario

Para Kelo Toso (2003, p. 11) “De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.”

Se determina entonces que la calidad del servicio debe consistir en la satisfacción total de las necesidades del cliente.

Gestiones de la innovación de servicios

Existen siete Acciones clave de innovación en la ingeniería de servicios, para crear valor y mejorar el servicio:

Manifiesta Picazo L (2001, p. 220).

- a) Reducir el tiempo para atender al cliente, principalmente en aquellas fases, formular pedidos, cobranza, entrega de mercadería, atender quejas, pedir información, etc., que sean críticas para ofrecer servicios de calidad. Reducir

el tiempo que consume el cliente en la empresa, puede llegar a ser una fuerte ventaja competitiva si se sabe explorar.

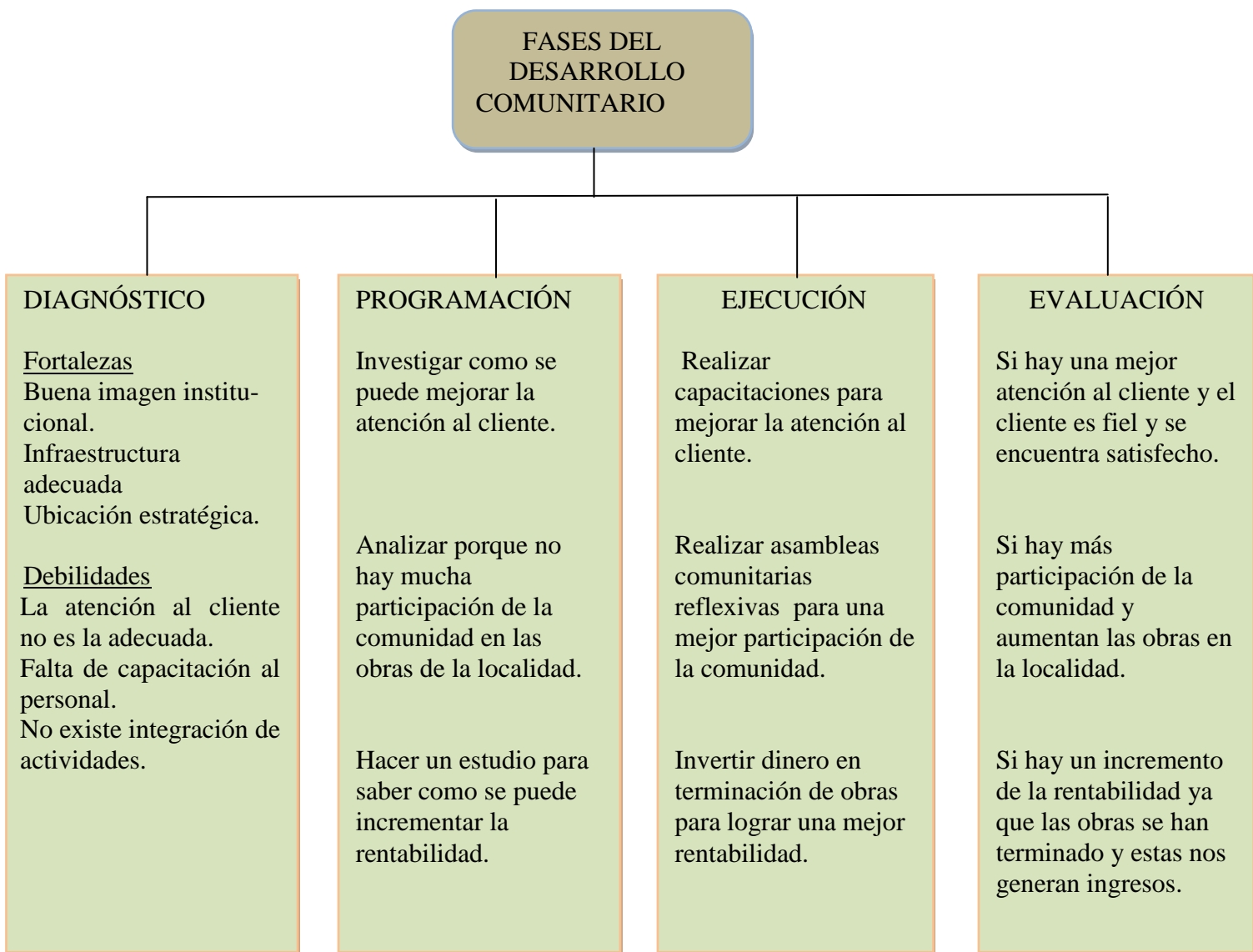
- b) Destacar la atención y cortesía, en las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa. La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de compras.
- c) Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos, relacionados con el servicio al cliente, de manera que le proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la empresa, La funcionalidad y velocidad en los procedimientos relacionados con el cliente generalmente llevan a diferenciar a una empresa por la calidad de sus servicios.
- d) Proporcionar la más precisa y clara información, en aquellos puntos de empresa comprendidos dentro del ciclo del servicio que faciliten las operaciones al cliente, además de que proyecten signos favorables e identidad de la empresa.
- e) Ofrecer la mayor conveniencia al cliente, para que realice sus operaciones con la empresa, en cuanto a citas, convenios, demostraciones, formulación de pedidos, entregas, información complementaria sobre el producto, garantía, quejas y otros. Dirigir estas acciones con efectividad es hacer que el cliente perciba a la empresa con un alto nivel de convivencia, lo que también conduce a la diferenciación y posicionamiento de la organización y productos.
- f) Dar mayor funcionalidad, en el uso, transporte, empaque y servicio. Recordemos que dar al cliente lo que siempre se le ha dado es, de hecho, darle menos ahora que el pasado.
- g) Proporcionar atención, información y servicio posventa, en una forma única y superior a lo que hace la competencia. Tomemos en cuenta que lo que no se proporcione al cliente, tarde o temprano se lo proporcionará algún competidor.

6.7 Modelo Operativo

El Cuadro de Mando Integral se asienta, fundamentalmente, sobre la elaboración de un mapa estratégico, en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, y en el diseño de una colección de indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos establecidos por la organización, el cual se lo ha establecido en el siguiente modelo gráfico:

DIAGRAMA DE FLUJO

Gráfico N° 21



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Fases del Cuadro de Mando Integral
Gráfico N^o22



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

En el análisis situacional se ha establecido la matriz FODA la cual permitió establecer las estrategias y los objetivos:

MATRIZ FODA
Cuadro N° 5

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Buena imagen institucional - Infraestructura adecuada - Ubicación estratégica	- La atención al cliente no es la adecuada - Falta de capacitación al personal - No existe integración de actividades
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) MAX/MAX	ESTRATEGIAS (DO) MIN/MAX
- Incremento de la demanda de servicios - Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional - Crecimiento poblacional	• Establecer una administración estratégica orientada a mejorar el servicio al cliente	• Estructurar un cuadro de mando integral que promueva alto desarrollo organizacional.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) MAX/MIN	ESTRATEGIAS (DA) MIN/MIN
- Falta de políticas de apoyo financiero	• Determinar el mapa estratégico para potencializar el uso de los recursos organizacionales.	• Desarrollar las perspectivas integrarles para generar un alto desarrollo comunitario

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: QUINTIGUÍÑA, Javier (2012)

Descripción de la empresa

Es un destino turístico obligado de quienes visitan Ambato, por su gente trabajadora y sus tierras fértiles, también sus platos tradicionales y la autonomía que mantiene en cuanto a los servicios básicos. Pinlo está a tres kilómetros al occidente de Ambato. Fue elevada a categoría de parroquia civil en 1861, después de haber sido parroquia eclesiástica por mucho tiempo. Alberga a siete mil habitantes dedicados a la artesanía del calzado, a la manufactura en cuero, la fruticultura y floricultura. Aquí se dan claudias, peras, duraznos y manzanas, especialmente en la Fiesta de la Fruta y de la Flores. El Comité Pro-Mejoras de Pinlo ejecuta varios proyectos, uno de ellos es el rescate de las quebradas ubicadas entre el centro de la parroquia y Andiglata, y las que van hacia el sector 5 de Junio (barrio La Alborada), donde se planifica hacer rellenos para convertirlos en centros turísticos.

El Comité posee una camioneta que sirve para la movilización de 17 personas de la institución, que realizan trabajos del agua potable y mejoras generales.

El manejo y administración del Sistema de Agua Potable "Río Alajua- Pinlo Alto" se realiza desde hace cincuenta años por parte del Comité Pro-Mejoras. El 29 de septiembre de 1999, se suscribió un convenio cuatripartito entre el FOES (Fondo de Contravalor Ecuatoriano -Suizo), Consejo Provincial de Tungurahua, Comité Pro-Mejoras y CESA (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas), para la construcción del proyecto, que tiene un caudal de 13,66 litros por segundo, a un costo de 3.299 millones 500 mil sucres. Los sectores beneficiarios son: Pinlo, San José, Yuragashpa, Huapascucho, 5 de Junio, Lacón y Laquigo. Sin embargo, Pinto lamentó que algunas instituciones impulsen la corrupción, al referirse al hecho de que los moradores de Lacón y Laquigo, no cancelan por el servicio de agua potable. Es que ciertas autoridades del Miduvi autorizaron la creación de juntas administradoras en esos lugares, acción que ha generado problemas y enfrentamientos entre los pobladores,

Situación de la empresa

Hasta la fecha no se habían tomado medidas específicas que supusieran un control minucioso y continuado de los procesos críticos de la organización, de la cadena de valor y de los márgenes unitarios de los productos y servicios, de la rentabilidad por empleado y, en definitiva, de todos los conceptos económico-financieros necesarios para controlar la gestión directa y del día a día.

Se muestra a continuación el balance correspondiente a los años

**ANÁLISIS DE GASTOS DE CENTROS
DE ACTIVIDADES**
ENERO A DICIEMBRE DEL 2010

CENTRO DE ACTIVIDADES	MONTOS
00001 ADMINISTRACIÓN	48,203.62
6.1.1.1.001 Gasto Sueldos Salarios Adm. y Ventas	24,039.00
6.1.8.1.001 Iva Proporcional al Gasto	6,210.11
6.1.1.2.001 Gasto Aporte Patronal Adm. Vías.	3,092.66
6.1.1.3.001 Gasto XIII Sueldo	2,008.80
6.1.4.1.000 Gasto Dep. Edificios	1,820.46
6.1.1.3.002 Gasto XIV Sueldo	1,460.00
6.1.2.6.004 Gasto Teléfono Celular	1,241.46
6.1.4.1.002 Gasto Dep. Muebles y Enseres	1,041.92
6.1.4.1.004 Gasto Dep. Licencia y Eq. Computación	971.67
6.1.1.5.009 Gasto Honorarios de Auditoria	775.00
6.1.2.5.007 Gasto Papelería Imprenta	766.80
6.1.1.2.002 Gasto Fondos de Reserva	678.67
6.1.2.5.001 Gasto Útiles de Oficina	546.09
6.1.2.1.001 Gasto Mantenimiento Equipos	485.00

6.1.2.6.003	Gasto Teléfono Convencional	454.35
6.1.7.2.001	Gasto Uniformes	443.74
6.1.2.6.002	Gasto Agua, Luz	392.15
6.1.2.3.002	Gasto Publicaciones	268.44
6.1.5.1.002	Gastos Servicios banca ríos	247.34
6.1.7.1.002	Gasto Servicio de Alimentación	196.86
6.1.2.6.005	Gasto Transporte para Barrios	150.68
7.1.1.1.007	Otros Gastos y Contribuciones	129.73
6.1.2.4.001	Gasto Combustibles	114.16
6.1.1.5.003	Gasto Honorarios Notarios	1 00.00
6.1.2.5.003	Gasto Copias	99.48
6.1.2.1.005	Mantenimiento y adecuaciones	98.66
6.1.2.7.001	Gasto Impuestos Municipales	74.59
6.1.1.4.002	Servicios Ocasionales	73.33
6.1.1.1.002	Gasto Horas Extras	67.05
6.1.2.5.005	Gasto Materiales de Aseo	41.17
6.1.2.5.009	Gasto Productos Masivos	28.95
6.1.2.3.001	Gasto Publicidad y Diseño	25.00
6.1.4.1.001	Gasto Dep. Equipo Oficina	17.41
6.1.7.1.012	Gasto adornos de flores	15.00
6.1.2.5.002	Gasto Formularios	12.10
5.1.1.1.008	(=) Costo Materia Prima Utilizada	10.15
6.1.2.6.006	Gasto Transporte Encomienda	5.64
00003	OPERATIVO	43,670.19
6.1.1.1.001	Gasto Sueldos Sálanos Adm. y Ventas	27,504.00
6.1.1.2.001	Gasto Aporte Patronal Adm. Vtas.	3,353.97
6.1.4.1.005	Gasto Dep. Instalaciones	2,890.67
6,1.1.3.001	Gasto XIII Sueldo	2,294.04
6.1.1.2.002	Gasto Fondos de Reserva	2,240.04
6,1.1.3.002	Gasto XIV Sueldo	1,980.00
5,1.1.1.008	O) Costo Materia Prima Utilizada	1,954.48
6.1.4.1.003	Gasto Dep. Maquinaria	543-57

6.1.7.2.001	Gasto Uniformes	330.82
6.1.4.1.009	Gasto Dep. Herramientas	294.19
6.1.2.6.005	Gasto Transporte para Barrios	164.43
6.1.7.1.002	Gasto Servicio de Alimentación	61-70
6.1.3.1.001	Gasto Agasajo Empl. Población	31.05
6.1.2.3.001	Gasto Publicidad y Diseño	25-00
6.1.2.6.004	Gasto Teléfono Celular	2.23
00002	DIRECTORIO	10,077.19
6.1.1.5.007	Gasto Dietas Directorio	4,326.81
6.1.1.5.006	Gastos Honorarios de Responsabilidad	2,846.66
6.1.1.5.008	Gasto Honorarios de Representación	1,980.99
6.1.1.5.001	Gasto Honorarios Representación	660.33
6,1.7.1.002	Gasto Servicio de Alimentación	242.15
6.1.7.1.012	Gasto adornos de flores	20.00
6.1.2.6.005	Gasto Transporte para Barrios	0.25
00054	COMPLEJOS DE JUNIO	8,057.72
6.1.4.1.005	Gasto Dep. Instalaciones	3,329.91
5.1.1.1.008	(=) Costo Materia Prima Utilizada	2,515.67
6.1.2.1.009	Gasto Mejoras en Barrios	1,548.00
6.1.2,6.005	Gasto Transporte para Barrios	602.75
6.1.7.1,013	Gasto daños a Moradores	48.88
6.1.2.4.001	Gasto Combustibles	9.38
6.1.2.5.003	Gasto Copias	3.13
00006	BARRIO ANDIGLATA	6,340.55
5.1.1.1.008	(=) Costo Materia Prima Utilizada	4,640.31

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MISIÓN

Gracias a nuestro entusiasmo, a nuestro trabajo en equipo y a nuestros valores, queremos proporcionar al usuario una atención personalizada a sus necesidades para mejorar su calidad de vida, a través del mejor equipo de trabajo y así obtener un alto desarrollo comunitario.

VISIÓN

Queremos ser, en el mundo, el punto de referencia de la cultura y de la excelencia en el servicio comunitario. Una organización innovadora que propone los mejores servicios, crece y se convierte en líder de la alta participación en la comunidad.

VALORES

- **Trabajadores Comprometidos.**- El carisma del empleo conjuntamente con sus valores brindará un servicio de calidad y calidez en el proceso de atención al usuario.
- **Trabajadores capacitados.**- De la capacitación continua como referente de calidad para la satisfacción del usuario.
- **Puntualidad.**- Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **Responsabilidad.**- Se definirá como la cualidad de ser responsable característica que sale a revelar por parte de los integrantes del comité.

Construcción del modelo

Una vez revisada la estrategia del comité se establece los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

- Incrementar la rentabilidad.
- Aumentar el valor de la organización de forma continuada.
- Conseguir una rentabilidad elevada de las inversiones.
- Aumentar la diversificación de las fuentes de ingresos.
- Mejorar la gestión de los activos.
- Mantener una estructura financiera sólida.
- Maximizar retorno de las inversiones.
- Asegurar una apropiada estructura financiera.
- Sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes

- Ser percibido como un proveedor excelente.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Consolidar la imagen de “líder en innovación”.
- Ser proactivos en el servicio al cliente.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos

- Aumentar la eficiencia en el proceso
- Acortar los tiempos de desarrollo del servicio
- Optimización y racionalización de las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Atraer y retener el talento.
- Promover la cultura del mérito y de la excelencia.
- Asegurar el acceso a la información de gestión al segmento directivo.
- Implantar sistemas de gestión por competencias.
- Proporcionar un soporte de alta calidad a los usuarios.
- Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinares.
- Desarrollar competencias estratégicas.

Perspectiva Financiera

CUADRO N°6

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Incrementar la rentabilidad.	Invertir dinero en alquiler de volquetas y tractores que nos ayuden a rellenar las quebradas de Pinllo para convertirlos en estadios que nos generen rentabilidad.	Seis meses	Presid. del Comité.	1000 dólar.
	Invertir dinero en remodelación del Monumento a la Primera Imprenta el cual atraerá más turistas y por ende se generará más rentabilidad para Pinllo.		Presid. del Comité.	1500 dólar.
	Invertir dinero en arreglos de las calles de Pinllo, ya que al realizarse la Feria de	Ocho meses		
	Finados de Pinllo se podrá vender mas puestos en las calles y esto nos aumentará más ingresos. Invertir dinero en terminación de piscina de Pinllo la cual nos generará más ingresos. Invertir dinero en capacitación de los trabajadores del comité lo cual generará más rentabilidad. Dar agua potable a otros sectores que no lo tienen lo que generará más ingresos para Pinllo.	Diez meses	Presid. del Comité.	3000 dólar.
Mejorar la gestión de los activos.	Prestar fondos mortuorios amortizados a los usuarios de Pinllo.	Tres meses	Presidente del Comité Pro-mejoras.	400 dólar.
	Poner camioneta del Comité a disposición de los usuarios para que recolecte la basura en especial en los días que no viene el carro basurero del Municipio.	Un mes		
	Prestar herramientas del comité a usuarios en caso de mingas organizadas.	Un mes		
	Dar mantenimiento continuo a las tuberías rotas y en mal estado para un mejor desempeño.	Un mes		
Sostenibilidad a largo plazo	Recibiendo capacitaciones continuas adecuadas sobre innovación, mejora y calidad en el servicio	Un mes	Presidente, empleados y trabajadores del Comité Pro-Mejoras.	500 dólar.
	Atender las quejas de los usuarios Dando un mantenimiento adecuado a las tuberías. Informar a los usuarios como se está invirtiendo el dinero del comité.	Tres meses		600 dólar.
	Tener un eficiente sistema de cobro, para que todos los usuarios cancelen a tiempo y el comité tenga dinero para realizar pagos.	Dos meses		1000 dólar.

Perspectiva del Cliente

CUADRO N°7

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
<p>Ser percibido como un proveedor excelente</p>	<p>Capacitar a nuestros empleados y trabajadores del comité en plomería, albañilería, carpintería y electricidad para una mejor atención al cliente. Ser amable y cortés con el cliente.</p> <p>Dar calidad en el servicio del agua a los usuarios ya sea: Limpiando los tanques de agua potable dos veces por semana.</p> <p>Poner el cloro suficiente en el agua para desinfectarla de todo tipo de microbio. Dar las revisiones respectivas del agua antes de enviarla por las tuberías es decir revisar que no exista ninguna impureza en el agua.</p> <p>Dejar que el agua sea revisada por organizaciones dedicadas al servicio de la higiene y la salud, para aumentar la confianza en nuestros usuarios.</p> <p>Dar a nuestros clientes un servicio más rápido. No hacer suspensiones de agua impertinentes. Arreglar las tuberías en el caso de ser necesario. Enviar el agua a los usuarios de una forma muy adecuada y limpia.</p>	<p>Un mes</p> <p>Dos meses Dos veces por semana</p> <p>Un día</p> <p>Un día</p>	<p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p>	<p>1000 dól.</p> <p>500 dólar.</p> <p>500 dól. 200 dól.</p> <p>100 dól.</p>
<p>Ser proactivo en el servicio al cliente.</p>	<p>Instalar a nuestros clientes medidores de agua más eficientes para un mejor registro su consumo.</p> <p>Hacer a nuestros clientes una revisión anticipada de sus tuberías en caso de alguna fuga de agua o de un soplo de aire.</p>	<p>La duración de estas actividades será de seis meses.</p>	<p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p>	<p>200 dólar.</p> <p>50 dólar.</p>

Perspectiva del Proceso Interno CUADRO N°8

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
<p>Aumentar la eficiencia en el proceso.</p>	<p>La buena comunicación y coordinación entre el personal del comité, aumenta la eficiencia en los procesos. El cambio de tuberías rotas o en mal estado en algunas áreas de Pinllo, también nos ayudará a ser eficientes en los procesos. El contratar a veces personal profesional que nos ayude a realizar trabajos difíciles, como por ejemplo el destape de tuberías que no se ha podido destapar, el detectar una fuga de agua de igual manera que no ha podido ser detectada. El contar con maquinaria y tecnología adecuada, más actualizada y más rápida como computadores, software actualizado, un paquete contable moderno etc., ayuda a ser más eficiente en los procesos. El vender la camioneta del comité y comprar una camioneta nueva, también nos ayudará a ser más eficiente en los procesos. Poseer sistemas de internet más sofisticados y rápidos para brindar un servicio más breve y eficiente a los usuarios.</p>	<p>Un mes Un mes Dos semanas Tres meses Tres meses Dos meses</p>	<p>Presidente y trabajadores del Comité Pro-mejoras.</p>	<p>200 dólar. 500 dólar. 300 dólar.</p>
<p>Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley.</p>	<p>Consultar cuales son clausulas que la ley exige para cumplir con la calidad. Luego el comité dará una conferencia a todos los trabajadores haciendo conocer las cláusulas que la ley exige para cumplir con la calidad. Los trabajadores del comité se comprometerán en realizar estos estándares de calidad que exige la ley. Estos estándares de calidad serán el mantener el agua limpia y en buen estado, el no dejar que el agua se contamine con impurezas, no dejar el agua al descubierto es decir al aire libre donde que se corra al riesgo de que las personas, animales u otros agentes del ambiente la contaminen etc.</p>	<p>La duración de estas actividades será de seis meses.</p>	<p>Presidente y trabajadores del Comité Pro-mejoras.</p>	<p>400 dólares</p>

Perspectiva Aprendizaje

CUADRO N°9

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
<p>Desarrollar competencias estratégicas.</p>	<p>Los empleados y trabajadores del comité asistirán a charlas, discursos, conferencias o cursos pagados por el comité para que se capaciten en temas de cómo mejorar la perspectiva financiera es decir como obtener una mayor rentabilidad, cómo obtener una mejor ayuda y participación de todos los usuarios de Pinlo en mingas en programas organizados por el comité, en cuotas, en reuniones etc.</p> <p>Los empleados y trabajadores del comité recibirán capacitaciones continuas por parte del Comité para saber como mejorar la perspectiva del cliente es decir como dar una mejor atención al cliente, como mejorar la calidad en el servicio al cliente o como dar un mejor servicio de post venta al cliente etc.</p> <p>A nuestros empleados y trabajadores del comité se enviará a que reciban capacitaciones para saber cómo mejorar la perspectiva de procesos internos del comité, es decir como desarrollar una mejor relación entre los trabajadores, como adquirir nueva y mejor tecnología para ser más eficiente en los procesos, o como dar un mejor uso de los activos que posee el comité para ser mas eficaces en los procesos etc.</p>	<p>Un mes</p> <p>Un mes</p> <p>Un mes</p>	<p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p> <p>Presid. del Comité</p>	<p>300 dólar.</p> <p>200 dólar.</p>
<p>Promover la cultura del mérito y de la excelencia</p>	<p>Se realizará concursos de merecimiento para los empleados y trabajadores del comité cada dos años con el fin de atraer y retener el talento.</p> <p>Se seleccionara al personal del comité mejor capacitado, más responsable, más cumplido en su trabajo, más puntual en sus horarios de trabajo, para rendir aquella prueba de aptitud.</p> <p>La prueba será escrita y estará muy relacionada con actividades diarias que se realizan en el comité para un mejor crecimiento de la organización.</p> <p>A las personas que rindan mejor esa prueba de aptitud serán ascendidos al puesto de supervisores que es lo que este momento necesita el comité para controlar a los trabajadores que realizan sus labores fuera de la organización.</p>	<p>Un mes</p> <p>Dos semanas</p> <p>Un día</p>	<p>Dirección del Com.</p> <p>Dirección del Com.</p> <p>Dirección del Com.</p>	<p>100 dólar.</p> <p>50 dólar.</p> <p>20 dólar.</p>

CUADRO DE CAPACITACIONES CUADRO Nº10

CAPACITACIÓN	PUNTOS A TRATAR	DURACIÓN	PERSONAL A CAPACITARSE	INSTITUCIÓN ENCARGADA	COSTO
Plomería	Instalación de tuberías Mantenimiento de tuberías rotas o en mal estado Instalación de medidores de agua Arreglo de medidores de agua dañados Arreglo de fugas de agua o soplos de aire en las tuberías	Tres semanas Dos semanas Dos semanas Dos semanas Tres semanas	Trabajadores del Comité	EN CAPACITAR EMAPA	1000 dólares
Albañilería	Arreglo de tanques de agua Remodelaciones Adoquinado y asfaltado en calles Excavación de hoyos Construcción de Piscina Construcción de servicios higiénicos Construcción de Estadios	Dos semanas Tres semanas Tres semanas Dos semanas Tres semanas Dos semanas Tres semanas	Trabajadores del Comité	Cursos pagados por el Comité	2000 dólares
Atención al cliente	Innovación en el servicio Servicio de Post Venta Calidad en el servicio Comportamiento con el cliente Rapidez en la atención Eficiencia en la atención Adelantarnos a las necesidades del cliente	Un mes Tres semanas Un mes Dos semanas Una semana Dos semanas Dos semanas	Presidente del Comité Empleados del Comité Trabajadores del Comité	Discursos y conferencias dictados por el MIDUVI	curso gratuito

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

CUADRO N°11

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Establecer una administración estratégica orientada a mejorar el servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la rentabilidad.• Aumentar el valor de la organización de forma continuada.• Conseguir una rentabilidad elevada de las inversiones.• Aumentar la diversificación de las fuentes de ingresos.• Mejorar la gestión de los activos.• Mantener una estructura financiera sólida.• Maximizar retorno de las inversiones.• Asegurar una apropiada estructura financiera.• Sostenibilidad a largo plazo.	Gerente Personal Habitantes

OBJETIVO ESTRATÉGICO II

CUADRO N°12

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Estructurar un cuadro de mando integral que promueva alto desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Ser percibido como un proveedor excelente.• Aumentar la satisfacción del cliente.	Gerente Personal Habitantes

	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la imagen de “líder en innovación”. • Ser proactivos en el servicio al cliente. 	
--	---	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO III

CUADRO N°13

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Determinar el mapa estratégico para potencializar el uso de los recursos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia en el proceso • Acortar los tiempos de desarrollo del servicio • Optimización y racionalización de las operaciones. 	Gerente Personal Habitantes

OBJETIVO ESTRATÉGICO IV

CUADRO N°14

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Desarrollar las perspectivas integrarles para generar un alto desarrollo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer y retener el talento. • Promover la cultura del mérito y de la excelencia. • Asegurar el acceso a la información de gestión al segmento directivo. 	Gerente Personal Habitantes

	<ul style="list-style-type: none">• Implantar sistemas de gestión por competencias.• Proporcionar un soporte de alta calidad a los usuarios.• Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinares.• Desarrollar competencias estratégicas.	
--	--	--

El costo se lo ha establecido en un presupuesto para la implementación

CUADRO N°15

GASTOS	Costo
DEL PROCESO	
I ETAPA (análisis situacional)	950,00
Establecimiento de las necesidades de cambio	200,00
Informe de las necesidades	750,00
II ETAPA	3.700,00
Diseño de los procesos	2.500,00
Programas para las perspectivas	1.200,00
DE LA COMUNICACIÓN	1.200,00
Informe Final	1.200,00
Sub total	5.850,00
Imprevistos 10%	585,00
TOTAL	6.435,00

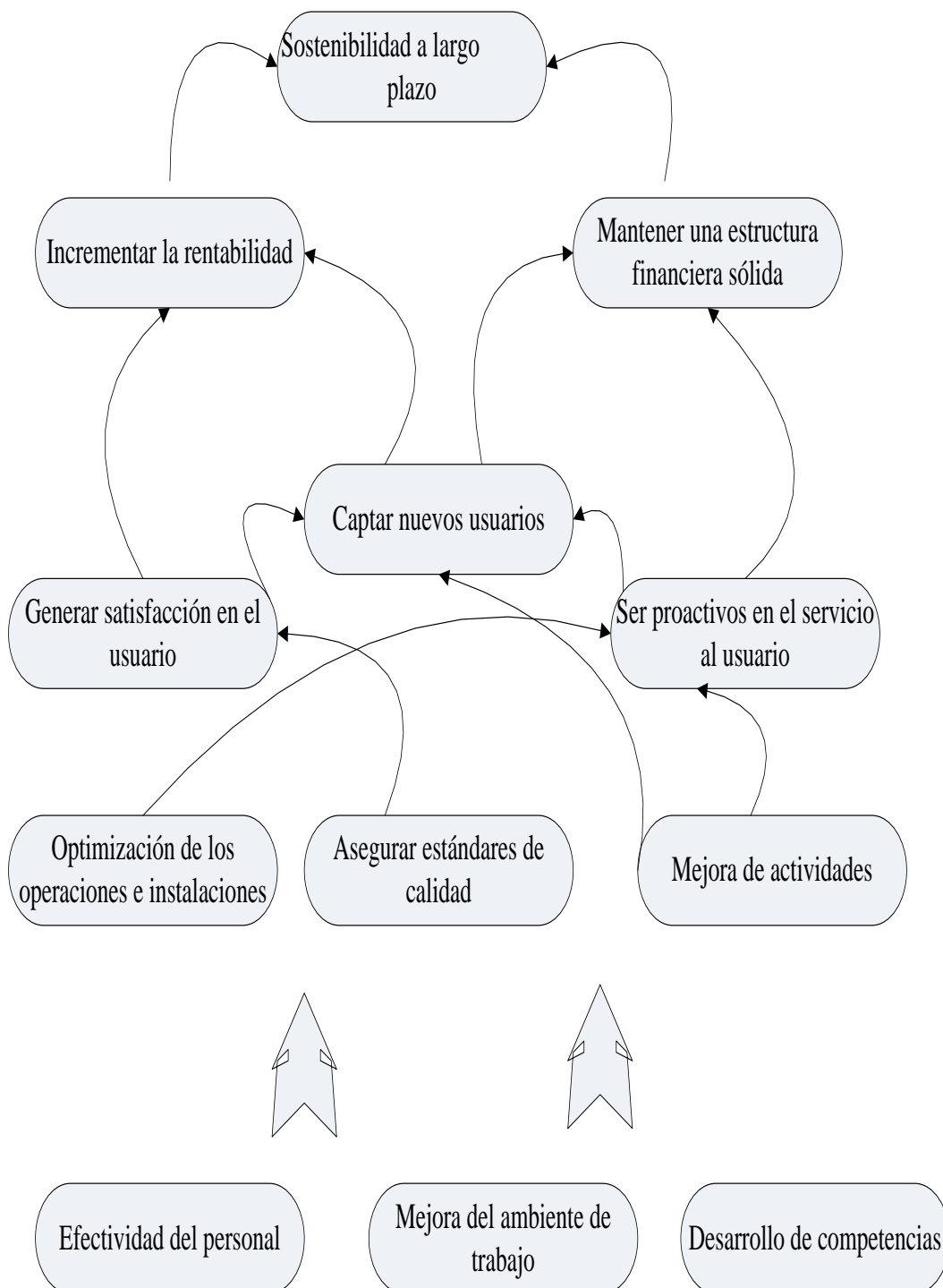
MAPA ESTRATÉGICO

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocarlos objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera.

MAPA ESTRATÉGICO

Grafico N° 23



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: QUINTIGUÑA, Javier (2012)

PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N°16

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
Filosofía empresarial	Con la filosofía establecer una alineación al recurso humano para lograr la satisfacción y la calidad en el mercado.	Diseño de misión, visión y valores corporativos que generará compromiso empresarial.	Humanos Materiales Institucionales	Gerente general Personal Habitantes	A partir de la creación de una cultura organizacional se promoverá calidad y satisfacción.
Objetivos	Establecer la formulación estratégica que permita la dinamización del servicio	Identificación de objetivos, estrategias y actividades	Humanos Materiales Institucionales	Gerente general Personal Habitantes	Cambio institucional para asegurar el posicionamiento en el mercado
Perspectivas	Integrar los 4 ejes organizacionales de la institución.	Estructurar un mapa estratégico que promueva desarrollo comunitario	Humanos Materiales Institucionales	Gerente general Personal Habitantes	Potencialización de los recursos institucionales

Indicadores estratégicos

Los indicadores (también denominados medidas) son el medio que permite comprobar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos por la organización y dan información del avance logrado en cada uno de ellos. Los indicadores son la mejor herramienta para dar concreción a los objetivos y reducen las posibilidades de emitir interpretaciones erróneas.

Los indicadores correspondientes a la perspectiva financiera son los siguientes:

Indicadores estratégicos

Cuadro N° 17

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Incrementar la rentabilidad.	<p>Rendimiento sobre el capital contable común (ROE)</p> <p>Esta razón mide la razón del ingreso neto al capital contable común o la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas</p> $ROE = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas (Utilidad neta)}}{\text{Capital contable}}$ $ROE = \frac{17802.71}{13441.86}$ <p>ROE = 13.2</p> <p>El rendimiento de 13% se encuentra inferior al promedio de la industria, pero ha incrementado con referencia al año anterior</p>

siendo menor al rendimiento de los activos totales.

Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

Esta razón mide el rendimiento de los activos totales después de intereses y de impuestos:

$$ROA = \frac{\text{Ingreso neto para los accionistas}}{\text{Activos totales}}$$

$$ROA = \frac{17802.71}{109322.10}$$

$$ROA = 0.16 = 16\%$$

El rendimiento es de 16 % es inferior al del año anterior, se evidencia entonces que proviene de la baja capacidad de generación básica de utilidades de la empresa.

Eva

COSTO PONDERADO DE CAPITAL				
			COSTO	CPK
CAPITAL PROPIO	\$13442	We = 69%	14,40%	0,09955981
DEUDA	\$6000	Wd = 31%	18,00%	0,05555024
TOTAL DE RECURSOS	\$19442	100%		CPk =15,51%

UOAI = Utilidades operacionales antes de impuestos

$$EVA = UOAI - CK * CAPITAL$$

$$EVA = 3938.34 - 0.15 * 13441.86$$

$$EVA = \$1922.061$$

	<p>El nivel económico de la institución en el mercado con la inversión será de \$19220.06 el cual en referencia al año anterior se incremento debido a las fuerzas de las internas, lo que generará una mayor inversión de recursos en el mercado y así se mejorara la calidad de las decisiones que permitan mejorar el posicionamiento.</p>
--	---

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Perspectiva de clientes

Cuadro N° 18

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
<p>Generar confianza y satisfacción en el usuario</p>	<p>Porcentaje de quejas de clientes.</p> <p>Total de Pedidos no Entregados a Tiempo</p> <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> <p>Total de Pedidos Despachados</p> <p>$\frac{50}{30} = 1.6$</p> <p>Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera</p>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÜIÑA, Javier (2012)

Perspectiva de procesos internos

Cuadro N° 19

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Optimización y racionalización de las operaciones.	Coste de los recursos utilizados en los servicios
Asegurar los estándares de calidad.	Total productos con defecto "X" Total productos con defectos $6*12 = 12\%$

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Cuadro N° 20

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	
Efectividad del personal.	Nivel de productividad del personal. Horas de ausentismo
Mejorar el ambiente de trabajo.	Grado de satisfacción de los empleados. N.º de sugerencias de los empleados. Rotación del personal.
Desarrollo de competencias.	Inversión en formación bruta. N.º medio de horas de formación por trabajador y año. Nivel de satisfacción con la formación.

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

Informe de los alcances de la propuesta

El cumplimiento de la propuesta se lo establecerá en el lapso de 2 años debido a que la aplicación de cada perspectiva promoverá integración de actividades y recursos conllevando a la generación de valor agregado e involucramiento de los habitantes de tal manera que se refleje una mejor calidad de vida y por ende el

usuario tenga mayor accesibilidad a los recursos naturales como es el caso particular del agua en el sector, entonces se podrá establecer también una alta participación ciudadana al desarrollo comunitario.

6.8 Administración

De esta manera la administración de la propuesta será manejada bajo los siguientes parámetros:

6.9 Previsión de la evaluación

Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:

Previsión de la evaluación

Cuadro N° 21

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Comisión del comité
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación de la gestión financiera
¿Quién evalúa?	Presidente y auditor
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones del comité
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

Fuente: La encuesta

Elaborado por: QUINTIGÚIÑA, Javier (2012)

BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT Tang Ramón (2002) Gestión Estratégica: Navegando
Hacia El Cuarto Paradigma. Edit. Alfa
Omega. México.
- CUATRECASAS L (2000). Gestión Económica- Financiera de la Empresa.
Editorial Alfaomega, México.
- ESCALANTE Fortón (2003) Desarrollo y participación ciudadana.
Editorial Alfa Omega México.
- HERRERA L (2004) Tutoría de la investigación científica. DIMERINO
Editores. Quito.
- HILL Ch. (1999) Administración Estratégica. Editorial
McGraw-Hill Bogota.
- KAPLAN R., Norton D.(2.000) Edición gestión Cuadro de mando Integral".
Barcelona.
- KONTZ Harol (2008) Administración una perspectiva Global. Ed.
McGraw-Hill Bogota.
- PORTER, M. (2003) Ventaja Competitiva en la Creación y
Sostenimiento de un Desempeño Superior.
Edición Revisada. Editorial .Grupo Patria
Cultural, S.A. México.
- SEDANO L(2008) Gestión Comunitaria. Editorial Continental.
Argentina.
- WATERMAN Robert (2005) Cómo Mantener la Excelencia.Edi. Gestión.
España.

Anexos



DONACIONES

Por un pedido del Sr. Gerardo Calero Secretario (encargado) de la Tenencia Política de la parroquia, el Comité realizó la entrega de un Computador y una impresora en donación.



Donación a la Sra. Martha Urbina para compensar daño en muro de su propiedad por tubería en mal estado, con 600 ladrillos, (San Bartolo)

Donación al Barrio La Unión (Andigleta), con 500 bloques macizos y 2 galones de pintura.

Donación de los instrumentos para la Banda de Gale del Centro Educativo Básica Nicolás Martínez.

SERVICIOS Y TRABAJOS

Limpeza de los sumideros de la parroquia, limpieza de los pozos de aguas servidas que siempre se tapan, mantenimiento de los parques infantiles

Cerramiento del Parque Recreacional la Huerta.

Colocación de las cajas valvulas en toda la parroquia.



Continuamos con los trabajos en la sede social del barrio Huapascucho.

Se culminó con los trabajos en la casa barrial del barrio San José Uno.

EXTENSIONES

Y NUEVAS REDES EN TODA LA PARROQUIA

Extensión de red en Quebrada de Huapascucho sector de la Flta. Del Sr. Paco Álvarez, con 136 metros de tubería 32.

Cambio de red en la calle Maugeri desde la calle La Noción hasta la calle Pedro Melanesio, con 63 metros de tubería de 63x1.0 mpa.

Extensión en la calle Convencional, con tubería de 110, Ampliación de la red sector Andigleta, (La Guaba) por los dos costados de la calle, con tubería de 63, 50 y 40 mm.



En el Complejo recreacional 5 de Junio, tendido de una red de tubería de alcantarillado, con una extensión de 500 metros, construcción de 5 pozos de aguas servidas en el proyecto.

Arreglo en la calle La Fenix, con una loza de hormigón para cubrir en la acequia Darquea.

Culminación del Cerramiento del tanque El Tablón.

Ampliación de la red en San Bartolo, con 56 metros de tubería de 32 y más 56 metros de tubería de 32 en el sector de la Sra. María Zumbra, todo este trabajo se realizó para mejorar el servicio en dicho sector.

Arreglo del alcantarillado que se encontraba taponado el la esquina de las calles Mauseheri y Suhors y en la misma la construcción de un pozo de desfoque para las aguas servidas.





Cambio de red barrio Andiglatá sector Condominio Salamanca, con 115 mts. de tubería de 63 y una válvula de compuerta.

Una vez más tuvimos que regresar el barrio San Bartolo, para ampliar la red principal con 36 mt. de tubería y 200 mts. de tubería de 40 mm. se colocó el alcantarillado con 30 mts. de tubería de 160 y un codo de 16x90 de desagüe y en este barrio también contribuimos con la construcción de la caminera que dará un fácil acceso a todos los moradores.

Colocación de válvulas flotadoras de control en tanque San José 2, 1 válvula flotante de bronce.

Extensión de Red Sector Acaquia Darque y calle Crónica, con 49 mts. de tubería de 25.

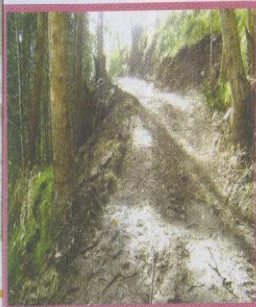
Extensión de la red en Andiglatá barrio el Mirador Urbanización Altamirano, con 100 mts. de tubería de 32.

Extensión de la red sector La Democracia, con 60 mts. de tubería de reparación de la red principal del Río Alajúa sector de la Virgen, con tubería de 200x0.63 mpa. y 1 unión y gibaúl de 200 mm.

Nueva extensión de red en el sector de la calle Fenix antigua Nueva Uno, con 30 mts. de tubería de 40.

Colocación de una ventana en la Escuela Nicolás Martínez y además de los trabajos chicos que tiene que realizar el Comité, cuidando y dando mantenimiento a las redes y tanques del agua potable hemos atendido a diferentes sectores de la parroquia.

En esta mes nos dedicamos a realizar trabajos de acometidas nuevas instalaciones en toda la parroquia, se realizó limpieza de medidores y tuberías que por trabajos que se realizaron con maquinaria en



la mayoría en algunas calles de la parroquia, ingreso tierra a las tuberías lo que impedía la conducción del agua con normalidad.

Reparación en la red del Río Alajúa por ruptura en su recorrido, derrumbe de una roca, causas naturales. Culminación del caminamiento del parque La Huerta.

Trechos terminados de la nueva extensión en el barrio La Unión (Sr. Alvarez)

Extensión de una nueva red por los 2 costados de la calle El Espectador del barrio La Huerta.

Levantamiento de una pared en la bodega grande donde almacenamos la mayor parte de los materiales que utilizamos para nuestro trabajo diario.

Cambio y Extensión de red sector Yuragashpa, con 119 mts. de tubo de 32, 72 mts. de tubo de 40, 90 mts. de tubo 40, 12 mts. de tubo de 50.

Reubicación de la red por los bordillos en el barrio Santa Elena con: 152 mts. de tubería de 32.

Mejoramiento de la red en el barrio el Ollero sector Señores Guerrero con: 105.55 mts. de tubería de 32.

Extensión de una nueva red en el barrio La Alborada con: 126 mts. de tubería de 25.

Cambio en la red en Andiglatá Sector del Sr. Misael Brito, la misma que funcionaba con manguera y fue reemplazada con 98 mts. de tubería de 32. De igual manera el Sector del Sr. Angel Moncayo barrio Andiglatá, se realizó la extensión la red con: 45 mts. de tubería de 32.

Cambio de la red en Huespescucho con el siguiente material: 172 mts. de tubería de 32 y 114 mts. de tubería de 25.

Una extensión de la red en el barrio Cinco de Junio con 36 mts. de tubería Cambio de red en el barrio La Huerta la misma que se ubico por detrás de los bordillos por la colocación del adoquinado en esta calle, con 168 mts. de tubería de 32.

Cambio y extensión de red en el barrio 5 de Junio,

