



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

---

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN  
PARA EL CONSORCIO DE CONSEJOS PROVINCIALES DEL ECUADOR,  
DE LA CIUDAD DE QUITO. PERIODO 2008.**

---

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTORAS:**           **ALEXANDRA AVEIGA ARGANDOÑA**  
                              **ALBA MOLINA ORELLANA**

**DIRECTORA:**       **MAGISTER LIZ VALLE**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2010**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

**Magister. Liz Valle Carrión.**

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes Alba Catalina Molina Orellana y María Alexandra Aveiga Argandoña, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Junio 21 del 2010

f).....

**Magister. Liz Valle Carrión.**

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Nosotros, Alba Catalina Molina O. y María Alexandra Aveiga A., declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Autoras:

Alexandra Aveiga A.

Alba Molina O.

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Alexandra Aveiga Argandoña

.....

Alba Molina Orellana

## **DEDICATORIA**

A DIOS por ser mi guía, por darme la fortaleza, sabiduría y permitir lograr mis metas, a mis hijos CAROLINA y SEBASTIÁN, quienes son mi fuerza y camino a la superación, a mi PADRE que está en el cielo y a mi MADRE que han sido mi mejor ejemplo de perseverancia y éxito

Alexandra Aveiga A.

## **DEDICATORIA**

Cuando escribía esta dedicatoria por mi mente pasó como película, el inicio de mi carrera universitaria, aquel inicio ilusionado en el que tenía un sostén irremplazable mi esposo, quien siempre me dio su apoyo incondicional con la finalidad de verme convertida en una profesional, por eso desde lo más profundo de mi ser dedico esta tesis a mi compañero de vida mi esposo ROMÁN

Albita Molina

## **AGRADECIMIENTO**

Una de las virtudes que una persona jamás debe olvidar es la Gratitude, por eso nuestro agradecimiento para quienes nos apoyaron, motivaron e incentivaron para la conquista de un gran ideal, que se convirtió en un reto y que felizmente lo hemos podido culminar, Por ello agradecemos a nuestra directora de Tesis Magister. Liz Valle Carrión, a la Dra. Verónica Marchan, Jefe Financiera del CONCOPE, a la Ing. Gilma Sagbay, Jefe Administrativa del CONCOPE, a los maestras, a los amigos, que siempre estuvieron junto a nosotras para superar todas las barreras propias del devenir cotidiano, y a nuestro Dios por habernos dado vida, sabiduría y entendimiento para poder cumplir con esta meta mas en nuestras vidas.

ALEXANDRA AVEIGA A  
ALBA MOLINA O.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS.....	I
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS .....	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
Alexandra Aveiga A .....	vi
Alba Molina O. ....	vi
RESUMEN EJECUTIVO. ....	IX
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	2
1.2 BASE LEGAL .....	5
1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN .....	7
1.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	20
1.4.1 MISIÓN.....	20
1.4.2 VISIÓN.....	20
1.4.3 VALORES.....	20
1.4.4 OBJETIVOS.....	21
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1 PLANIFICACIÓN .....	23
2.1.1 ESTRATÉGICA.....	24
2.1.2. CORPORATIVA .....	25
2.1.3. OPERATIVA.....	26
2.2. INDICADORES.....	26
2.2.1 CONCEPTOS .....	26
2.2.2 CARACTERÍSTICAS .....	26
2.2.3 IMPORTANCIA .....	27
2.2.4 CLASIFICACIÓN .....	27

2.2.5	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES .....	28
2.2.6	MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES.....	29
2.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
2.3.1	PERSPECTIVA FINANCIERA .....	30
2.3.2	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	30
2.3.3	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	31
2.3.4	PERSPECTIVA CLIENTE .....	32
<b>CAPÍTULO III</b>		
	<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....</b>	<b>33</b>
3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS .....	34
3.2	PREPARACIÓN DE LOS INDICADORES.....	35
3.3	DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES.....	39
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	41
3.5	INFORME.....	49
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
1.	CONCLUSIONES .....	52
2.	RECOMENDACIONES .....	53
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
	<b>NETGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, en la ciudad de Quito, periodo 2008, consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se hace referencia a la descripción de la Institución, base legal, organigrama, estructural y la planificación estratégica del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, CONCOPE, la misma que se encarga de liderar la gestión de los Gobiernos Provinciales del Ecuador, por lo tanto emite políticas públicas, en los territorios, constituyéndose en el centro de pensamiento y acción para orientar y fortalecer las gestiones de los Gobiernos Provinciales Intermedios, con el fin de contribuir a la gobernabilidad equidad y desarrollo del País.

Así mismo el segundo capítulo aborda el marco teórico de términos como: planificación estratégica, planificación corporativa, planificación operativa, indicadores y cuadro de mando integral.

En el capítulo tercero esta el diseño, análisis e interpretación de indicadores, donde se identifica las aéreas principales de la organización, las variables y sus objetivos en base a estos puntos se prepara su respectivo indicador y su cuadro para su posterior análisis y finalmente emitir el informe de los resultados obtenidos.

Finalmente en el cuarto capítulo están conclusiones y recomendaciones que se obtienen del presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

## 1.1 Descripción de la Institución

El CONCOPE “Es la unión de voluntades que representa institucionalmente los intereses y políticas de los 24 Gobiernos Provinciales existentes en el Ecuador

El Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, CONCOPE, es la organización que lidera la gestión de los Gobiernos Provinciales del Ecuador por lo tanto emite políticas públicas, en los territorios, constituyéndose en el centro de pensamiento y acción para orientar y fortalecer las gestiones de los Gobiernos Provinciales Intermedios, con el fin de contribuir a la gobernabilidad equidad y desarrollo del País

Los Gobiernos Provinciales desde su primera Asamblea de Prefectos que fue en Octubre de 1967, tuvieron la iniciativa de conformar una entidad que logre abarcar los intereses de todo el conglomerado de los Gobiernos Provinciales del País, para que de manera colectiva puedan plantear leyes, proyectos sociales y económicos que apoyen el fortalecimiento institucional de cada provincia, es decir una estructura que ayude a la mancomunidad, transferencia de conocimientos, asesoramiento y coordinación que brinde mejores oportunidades de desarrollo.

En Asamblea de Prefectos Provinciales, celebrada en el mes de octubre de 1969 es cuando se logra plasmar este proyecto, ya que en este se Resuelve: “Constituir con el carácter de permanente el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, con personería Jurídica de Derecho Público; con patrimonio y con sede rotativa en cada una de las capitales de las distintas Provincias del Ecuador, filiales del Consorcio. Ratificar que la base estructural del Consorcio de Consejos Provinciales es la de solidaridad de todos y cada uno de ellos para defender la autonomía institucional y para obtener su afirmación espiritual y material; cumplir con las disposiciones que determina la Ley de Régimen Provincial, con relación con esta nueva Institución; cumplir estrictamente los Reglamentos que para el efecto fueran aprobados por este Consorcio y; contribuir obligatoriamente con la cantidad de dinero fijada por cada consejo, de sus ingresos efectivos para sostenimiento y administración del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador “<sup>1</sup>.

El representante legal del CONCOPE es su presidente, que es nombrado cada dos años por la Asamblea General, dentro de sus funciones esta representar y presidir el consorcio, ejercer la facultad de ejecutivo y administrador del Consorcio, conjuntamente con el Director Ejecutivo.

---

<sup>1</sup> [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

Los Gobiernos Intermedios como se los considera actualmente a los Consejos Provinciales, dado el alcance y extensión de sus objetivos políticos, sociales y geográficos, para satisfacer las necesidades de la población y en pos de lograr un alcance de mancomunidad y cooperación palpable, a través de su órgano rector el CONCOPE, ha sido necesario una transformación progresiva para cumplir con los objetivos y metas institucionales, en este proceso de cambio es necesario destacar los siguientes periodos:

- **Período 1992 - 1996**

Es importante referirse a este periodo porque consideramos que es la base que permite observar los cambios institucionales que se producen durante los periodos posteriores. Durante esta etapa, el Consorcio tiene una imagen débil, sus asociados demandan del CONCOPE, preferentemente, la tramitación de transferencias presupuestarias y extrapresupuestarias al Ministerio de Finanzas, su nivel técnico y operativo se limitaba a ejercer estas funciones. Para su financiamiento, el Consorcio contaba con asignaciones provenientes de las Leyes Especiales, FONDEPRO y FODESEC.

- **Período 1996 - 1998**

En este periodo el CONCOPE todavía era débil, a pesar de ello participo en la definición de la Ley de Descentralización y Participación Social. El consorcio va adquiriendo mayor presencia Institucional a raíz de su activa participación en el debate, elaboración, y aprobación de la nueva constitución política que, estando a cargo de la Asamblea Constituyente recogió las propuestas del CONCOPE, en las que se introdujo la figura de Gobiernos Provinciales. Razón por la cual adquiere una nueva imagen ante sus asociados y el país.

- **Período 1998 - 2000**

Es un periodo en el que se establece en el país, debates en torno a la descentralización y autonomías provinciales.

Para alivianar la presión existente, el Gobierno crea la Comisión Nacional de Descentralización en la cual forma parte el CONCOPE. Con el apareamiento de las Juntas Parroquiales como un nuevo actor social, el Consorcio participo en los foros de dialogo

nacional, convocados por Naciones Unidas. A la vez algunos prefectos Provinciales inician diálogos para la conformación de mancomunidades provinciales con miras a ejecutar proyectos de alcance supra provincial. Como producto del accionar del CONCOPE en estos periodos, se abren nuevas relaciones interinstitucionales en el ámbito nacional e internacional.

- **Período 2000 - 2002**

En este periodo se introduce el concepto de gobierno intermedio en el Nuevo Modelo de Gestión del Estado. Apoya los procesos de consulta popular sobre autonomías en algunas provincias y participa en la formulación de la consulta nacional.

- **Período 2002 - 2005**

Se centran en el programa de desarrollo organizacional de los Gobiernos Provinciales, se establece como acción fundamental la sensibilización de los Prefectos para enfrentar los nuevos roles de los Gobiernos Provinciales, tomando como base los nuevos modelos de gestión administrativa pública, haciendo observaciones sobre los productos y resultados por departamentos y redimensionamiento institucional.

- **Período 2005 - 2008**

Se hace énfasis en la necesidad de descentralización de los gobiernos intermedios y se desarrolla estudios del traspaso de competencias, se integran sistemas de información geográfica SIG, para mejorar y sustentar de manera integral el desarrollo económico y competitividad territorial, además se mejoran las alianzas estratégicas, con la Cooperación técnica Belga, CTB y la Cooperación Alemana GTZ; en este período el CONCOPE participo de manera activa en el proceso de elaboración de la nueva constitución del cual saco muy buen resultado, representado a sus patrocinadores en la defensa de sus derechos políticos y competencias, es necesario mencionar que el CONCOPE decidió incursionar en un nuevo modelo de Gestión Administrativa, como parte del fortalecimiento institucional, al aprobar por la SENRES el Proyecto de Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; motivo por el cual ha sido reconocido por Instituciones Públicas y Privadas; Nacionales e Internacionales, por su continuidad y estabilidad Administrativa.

Actualmente el CONCOPE, en alianza y con financiamiento de la Cooperación Técnica Belga, está ejecutando la iniciativa de Desarrollo Económico y Competitividad Territorial (DECT), con la finalidad de lograr y mejorar la inserción de los sistemas productivos de determinado territorio, y de esta manera poder ser más competitivos a nivel local, nacional e internacional, esto lograra orientar los objetivos de inserción en mercados competitivos al ofertar mejores productos y servicios dentro de la cadena de valor que integra cada región, enfocados en la excelencia de satisfacción a los cliente finales.

## **1.2 Base Legal**

El Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador se encuentra constituido permanentemente como Institución de Derecho Público encargada de la Coordinación, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica de los Gobiernos Provinciales: establecido en la Ley de Régimen Provincial No 093 publicada en el Registro Oficial No 112 de Octubre de 1969.

El Consorcio es un organismo creado por los Gobiernos Provinciales, por lo tanto no tiene vinculación alguna con las rentas del Gobierno Central, pero su gestión administrativa y financiera debe observar las normas y procedimientos que rigen para el sector público, de ahí que los ingresos de la institución dependen de las asignaciones que se determinen para los Consejos Provinciales del País y que corresponden a:

- “El 0.5% del total de los recursos del FONDEPRO (Fondo de Desarrollo Provincial), conforme lo señala la Ley No. 065 d 5 de marzo de 1990, publicada en el Registro Oficial No. 395 del 14 de marzo de 1990.
- El 0.5% de la asignación original que a los consejos provinciales se los haga anualmente a través de FODESEC (Fondo de Desarrollo Seccional) y partidas extrapresupuestarias imputables a este mismo Fondo, será transferido al CONCOPE con cargo a la asignación del 70% que se destina mensualmente y en forma automática a los consejos provinciales.
- El 2 por mil de la asignación de la Ley Especial del 15% de quienes conforman el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

En lo concerniente a la participación del CONCOPE, en la Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central (Ley de Descentralización), la participación es del 2 x mil del valor asignado anualmente, el mismo que se transfiere por acuerdo voluntario, por lo tanto es un ingreso eventual y susceptible de decisiones internas de los Gobiernos Provinciales.

A continuación se ha realizado una tabla histórica de asignaciones de ingresos desde el año 2004 al 2008 en donde podemos observar que existen incrementos considerables en las asignaciones a partir del año 2006.

Esto debido a gestiones realizadas por Las autoridades de la institución del período en referencia para lograr la aplicación de acuerdo a lo que determina la Ley del Fondo de Desarrollo Provincial, FONDEPRO.

## **ASIGNACIÓN RECURSOS CONCOPE INGRESOS HISTÓRICOS**

**TABLA No 1**

<b>AÑOS</b>					
<b>2004-2008</b>					
<b>Año</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>FONDEPRO</b>	30.000,00	30.500,24	32.135,97	34.481,89	36.930,11
<b>FODESEC</b>	86.400,00	100.856,77	127.905,00	156.240,96	183.630,45
<b>LEY 15%</b>	394.408,92	373.939,29	477.841,30	536.948,58	571.928,25
<b>TOTAL</b>	510.808,92	505.296,30	637.882,27	727.671,43	792.488,81

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas- Dpto. Administrativo CONCOPE.

Elaboración: Alba Molina y Alexandra Aveiga

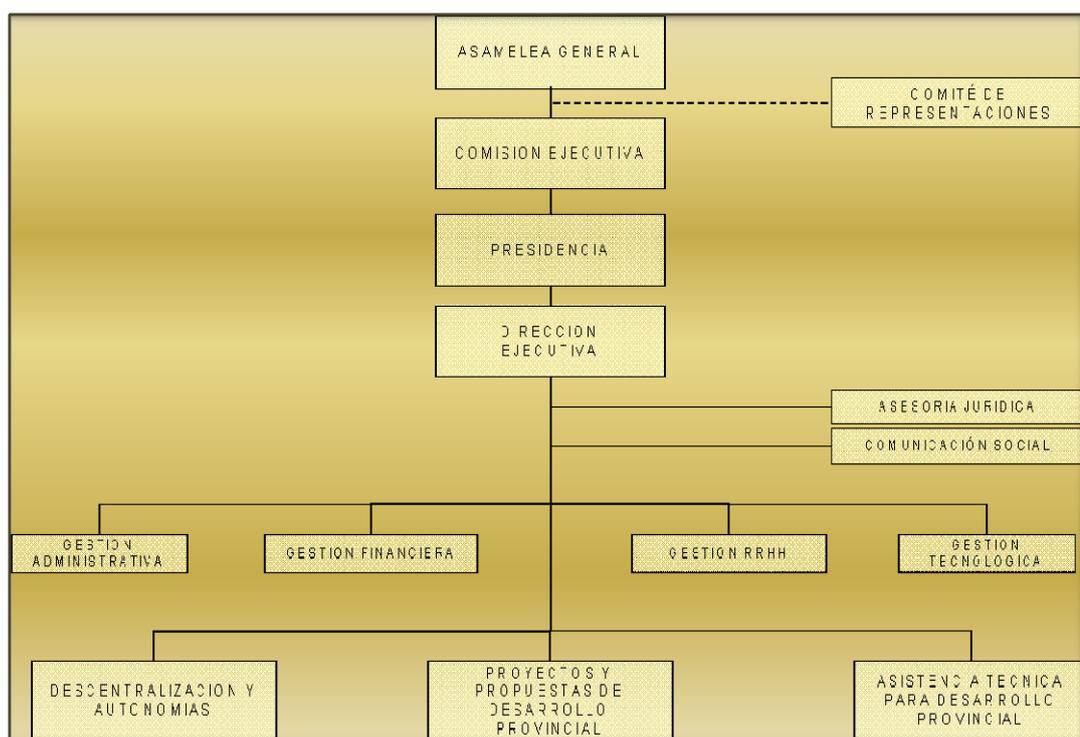
### 1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN

El Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador CONCOPE, está organizado de la siguiente manera:

Mantiene una estructura plana y flexible, la misma que permite que se puedan conformar equipos de trabajo de acuerdo a las diferentes áreas.

A continuación se puede visualizar el Gráfico No 1, con el detalle de esta estructura.<sup>3</sup>

**Gráfico No. 1**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CONCOPE**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas- Dpto. Administrativo CONCOPE.  
Fuente: CONCOPE  
Elaboración: Dirección Administrativa CONCOPE

<sup>3</sup>[www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

Es necesario realizar un breve detalle de las principales funciones con la misión, atribuciones y actividades de los diferentes departamentos que integran el CONCOPE, de acuerdo al Organigrama estructural de la Institución.

## **Asamblea General**

Está integrada por los Prefectos Provinciales, se reúne ordinariamente cada semestre y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan.

### **Atribuciones:**

- Delinear los objetivos, políticas y estrategias generales del Consorcio.
- Definir y priorizar las líneas de asistencia técnica del CONCOPE hacia los Gobiernos Provinciales.
- Apoyar en la gestión y defensa de los espacios de autonomía y descentralización que el sector alcance.
- Nombrar por un período de dos años de entre sus miembros al: Presidente, Vicepresidente del Consorcio y a los integrantes de la Comisión Ejecutiva.
- Conformar las comisiones permanentes que fueren necesarias y designar a los representantes del Consorcio ante cualquier organismo que conforme a las leyes deba hacerlo.
- Aprobar y/o reformar el Reglamento General del Consorcio.
- Conocer sobre proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones que se presentaren y que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines de la institución y el sector.

## **Comisión Ejecutiva**

Está integrada por Presidente, Vicepresidente y tres miembros elegidos por la Asamblea General, es el organismo superior de dirección administrativa permanente cuando no está reunida la Asamblea. Se reúne ordinariamente cada treinta días y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan.

### **Atribuciones:**

- Impulsar la formulación de políticas, estrategias y propuestas institucionales y sectoriales para incidir en las políticas nacionales.
- Controlar que el CONCOPE ejecute y aplique las políticas y directrices aprobadas por la Asamblea.
- Conocer y aprobar el plan operativo y presupuesto del CONCOPE.
- Conocer y emitir criterio sobre los proyectos de leyes, decretos, acuerdos y resoluciones que se deban gestionar en beneficio de los miembros.
- Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional del CONCOPE.
- Informar a través del Presidente a la Asamblea General, sobre la marcha del Consorcio y presentar los informes que sean necesarios.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS GOBIERNOS PROVINCIALES**

### **Presidencia**

**Misión:** Responsable de la ejecución de las políticas, planes, programas, proyectos y lineamientos emanados por el nivel directivo superior, así como de la correcta marcha y optimización de los recursos del Consorcio.

El Presidente es nombrado por la Asamblea General para un período de dos años y podrá ser reelegido.

### **Atribuciones:**

- Representar judicial y extrajudicialmente al Consorcio.
- Someter a la aprobación de la Comisión Ejecutiva el plan operativo y pro forma presupuestaria anual del Consorcio.
- Presentar a la Asamblea el informe anual de actividades.
- Efectuar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los planes del consorcio.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por la Asamblea General y de la Comisión Ejecutiva.
- Establecer políticas y directrices de acción del Consorcio, con base en los lineamientos aprobados por la Asamblea y Comisión Ejecutiva.
- Nombrar y remover de sus cargos a los funcionarios del Consorcio.
- Formular el orden del día, convocar, instalar, dirigir y clausurar las sesiones de la Asamblea General y Comisión Ejecutiva.
- El presidente podrá delegar sus atribuciones.

### **Dirección Ejecutiva**

**Misión:** Administrar la gestión técnica y administrativa del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador – CONCOPE a través del diseño de objetivos, políticas y estrategias que permitan la institucionalidad del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador – CONCOPE.

### **Atribuciones:**

Planificar, dirigir, organizar y controlar la buena marcha y funcionamiento del Consorcio.

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas, las directrices y las resoluciones adoptadas por los organismos de dirección y la presidencia.
- Elaborar y presentar al Presidente el plan estratégico, plan operativo y presupuesto del CONCOPE.
- Presentar al Presidente las reformas al Reglamento Orgánico Funcional.
- Fomentar la cooperación nacional, internacional y provincial.
- Cooperar con el Gobierno Central en el estudio de planes y programas nacionales con incidencia en los Consejos Provinciales.
- Aprobar el plan de capacitación y asistencia técnica para los miembros del Consorcio.
- Ser el socio estratégico de los Gobiernos Provinciales y organismos nacionales e internacionales, para fortalecer y consolidar la gestión institucional.
- Actuar como secretario de la Asamblea General y Comité Ejecutivo.
- Es designado por un período de dos años pudiendo ser reelegido.

## **PROCESOS HABILITANTES**

### **ASESORÍA**

#### **Asesoría Jurídica**

**Misión:** Asesorar en la aplicación y mejoramiento del marco legal y normativo que regula el funcionamiento de la Institución.

#### **Productos:**

Análisis, informes y recomendaciones sobre el marco jurídico expedido por el H. Congreso Nacional y Presidencia de la República con incidencia para los GP's.

- Informes sobre contratación pública, recursos humanos y contratación colectiva.
- Informe sobre patrocinio judicial y constitucional.
- Asesoría institucional.
- Boletines jurídicos.
- Proyectos de reglamentos.

## **GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Misión:** Comunicar interna y externamente las actividades desarrolladas y lideradas por el Consorcio y sugerir estrategias de comunicación para consolidar la gestión institucional.

### **Productos:**

- Plan estratégico de comunicación y difusión externa.
- Informe de ejecución del plan de imagen corporativa.
- Plan interno de comunicación y difusión institucional.
- Ruedas de prensa y entrevistas.
- Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches.
- Informe diario de noticias, artículos y comentarios de la institución y los GP's.

## **DE APOYO**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Misión:** Administrar los recursos materiales y el sistema de archivo institucional del Consorcio.

**Productos:**

Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa.

- Informe de documentos despachados.
- Atención a clientes internos y externos.
- Convocatorias, actas y resoluciones.
- Control del parque automotor de la institución.
- Proyección de rentas para los GP's. del país.
- Estadísticas de recursos asignados a los GP's.
- Plan de adquisiciones.
- Inventario de activos fijos.

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Misión:** Administrar el talento humano de la institución a través de normas, herramientas e instrumentos que potencialicen sus destrezas y habilidades generando espacios de empoderamiento integral para alcanzar los objetivos institucionales.

**Productos:**

- Informe de selección de personal.
- Estructura ocupacional institucional.
- Plan de capacitación.
- Reglamento interno de administración de recursos humanos.

- Contratos de personal.
- Proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de personal.
- Manual de competencias institucional.
- Plan anual de vacaciones.
- Sistemas de evaluación de desempeño y modelos de gestión.

## **GESTIÓN FINANCIERA**

**Misión:** Administrar y optimizar la utilización de los recursos financieros del CONCOPE; y recomendar fuentes alternativas de financiamiento no tradicionales

### **Productos:**

#### **Presupuesto**

- Pro forma Presupuestaria.
- Reformas presupuestarias.
- Informe de ejecuciones presupuestarias.
- Liquidaciones presupuestarias.
- Certificaciones presupuestarias.
- Cédulas Presupuestarias

#### **Contabilidad**

- Registros contables.

- Informes financieros.
- Conciliaciones Bancarias.
- Roles de pago.
- Sistema de Pago Interbancario S.P.I.
- Inventario de bienes muebles valorados.
- Retención de impuestos.
- Retenciones y declaración al SRI
- Flujo de caja.

## **GESTIÓN TECNOLÓGICA**

**Misión:** Dirigir, coordinar y ejecutar la implantación de sistemas de información y comunicación entre el CONCOPE y GP's., brindando apoyo en la automatización de los procesos de información y comunicación institucionales.

### **Productos:**

- Plan de desarrollo informático.
- Plan de mantenimiento de software y hardware.
- Auditorías informáticas.
- Informe de auditorías informáticas.
- Plan de contingencias informáticas.
- Administración de internet, intranet y página web.

- Reporte de eventos de la red de conectividad entre los GP's y CONCOPE.
- Tecnologías de información y comunicación "TICS", para los GP's.
- Administración del portar de portales de la institución.
- Soporte técnico a los procesos de capacitación a través de la red

## **PROCESO AGREGADOR DE VALOR**

### **GESTIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍAS**

**Misión:** Impulsar la transferencia de competencias del Gobierno Nacional a los GP's, garantizando la transferencia de recursos y una adecuada gestión de competencias en los GP' s.

#### **Productos:**

- Diseño de políticas generales y sectoriales para los GP's, en materia de descentralización y autonomías.
- Proyectos de descentralización administrativa, política, operativa y financiera para los GP's.
- Propuestas de modelos de descentralización y gestión autónomos para los GP's.
- Estudios sobre impactos y requerimientos para asumir competencias.
- Establecimiento de una red de alianzas interinstitucionales que apoyen el proceso de transferencia de competencias en el proceso de descentralización.
- Construcción de una estrategia para implementación de las competencias.

## **PROYECTOS Y PROPUESTAS DE DESARROLLO PROVINCIAL**

**Misión:** Generar, proponer y elaborar proyectos para el desarrollo de las provincias del Ecuador.

### **Productos:**

#### **Cooperación Nacional e Internacional**

- Identificación de las demandas de cooperación de los GP's.
- Sistemas de información de organismos cooperantes nacionales e internacionales.
- Informe de líneas de cooperación disponibles.
- Construcción de alianzas estratégicas entre organismos nacionales, internacionales y los GP's.
- Gestión de proyectos para los GP's.
- Programas de capacitación para los GP's a través de la Cooperación.
- Intercambio de experiencias sobre cooperación entre gobiernos intermedios nacionales e internacionales.
- Gestión de Fondos no reembolsables.

#### **Planificación Provincial**

- Sistemas de información.
- Guías metodológicas para implantar procesos de Planificación Territorial a nivel regional, provincial o cantonal.
- Sistematización e implementación de la Guías metodológicas en zonas piloto.

- Base de datos y de información geo-referenciada óptima de las zonas piloto a intervenir.
- Implantación del proceso de planificación territorial.
- Sistemas Integrales de apoyo a la Planificación Territorial.
- Institucionalización de la Planificación Territorial a nivel local, regional y nacional.

### **Desarrollo Económico Territorial**

- Sistematización de las demandas sobre desarrollo económico territorial.
- Capacitación de técnicos de los Consejos Provinciales en el uso de metodologías herramientas e instrumentos de apoyo al D.E.T.
- Validación de metodologías, herramientas e instrumentos de apoyo al D.E.T.
- Programa de promoción e intercambio de experiencias entre los Consejos Provinciales.
- Guías, manuales y módulos de capacitación relativos al área.
- Proyectos de desarrollo social provincial

### **Capacitación**

- Identificación de necesidades de capacitación en los GP's.
- Identificación de un banco de funcionarios provinciales como demandantes del plan de capacitación institucional.
- Plan de Capacitación para los GP's.
- Eventos de capacitación nacionales e internacionales para los GP's.

- Evaluación de la capacitación e impactos alcanzados.
- Sistematización de las actividades de capacitación.
- Proyecto de implantación del Centro Nacional de Capacitación para los GP's.
- Construcción de metodologías, instrumentos y procesos de capacitación para los GP's.
- Conformación de una red de actores provinciales que apoyen los procesos de capacitación a los GP's.

### **Asesoría Técnica para el Desarrollo Provincial**

- Agendas de intervención y negociación política.
- Programación de asistencia técnica y operativa para los GP's.
- Plan de intervención coordinada con los sectorialistas sobre programas y proyectos a ejecutarse en los GPs.
- Coordinación de asistencia técnica y capacitación a los GP's.
- Compilación de los sistemas de información.
- Metodologías con indicadores de gestión para evaluar la intervención del CONCOPE en los GP's.

### **Asistencia Técnica de Desarrollo**

- Asistencia técnica y capacitación en planificación provincial.
- Asistencia técnica para la formulación creación de agendas de competitividad territorial.

- Asistencia técnica para la aplicación de metodologías, herramientas e instrumentos de fomento productivo a nivel territorial.

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1 MISIÓN**

“Representar políticamente a los 24 Gobiernos Provinciales a través de concebir y diseñar políticas, brindar servicios técnicos de calidad, formular y gestionar programas y proyectos innovadores, establecer redes de cooperación y asistencia a nivel nacional e internacional”.<sup>4</sup>

### **1.4.2 VISIÓN**

La visión de la CONCOPE es: “Al 2015 el Ecuador contará con un nivel Intermedio de Gobierno consolidado”.<sup>5</sup>

### **1.4.3 VALORES**

Según el reglamento interno, el Art. 6 establece los siguientes Valores Corporativos:

- Honestidad
- Transparencia
- Credibilidad
- Gestión competitiva
- Liderazgo
- Reconocimiento al talento humano

---

<sup>4</sup> [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

<sup>5</sup> [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

- Compromiso con los usuarios

#### **1.4.4 OBJETIVOS**

Según el Reglamento interno del CONCOPE, establece mediante el Art. 5 los siguientes objetivos institucionales:

- Construir y fortalecer los gobiernos intermedios.
- Potenciar la capacidad de gestión política del Consorcio.
- Reforzar la gestión del CONCOPE en los territorios.
- Consolidar la institucionalidad del CONCOPE.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

## 2.1 PLANIFICACIÓN

La planificación se puede considerar como el pilar fundamental de una sólida estructura, a esta deben colaborar para su sustentación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la institución, esto implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso necesario en toda empresa, esta debe cumplir dos propósitos principales en todas las organizaciones. El primero consiste en minimizar los riesgos que rodean al giro del negocio de la empresa y definir las consecuencias de una acción administrativa determinada. El segundo consiste en incrementar el nivel de éxito de la institución. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones<sup>6</sup>.

Las empresas y sobre todo las direcciones de ellas, utilizan generalmente dos tipos de Planificación, la estratégica y la operativa. Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner 2008, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación<sup>7</sup>.

La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación se divide en tres partes principales que se muestran a continuación:

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, I., " **Introducción a la Teoría General de la Administración**", Ciudad de México: Mc Graw Hill, (2000)

<sup>7</sup> STONER (2008)

## Gráfico N° 2

### COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN



Fuente: CERTO, Samuel. 1997.

Elaborado: Alba Molina y Alexandra Aveiga

#### 2.1.1 ESTRATÉGICA

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el microentorno.

El macroentorno y el microentorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir los objetivos y evaluar los resultados.

Permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

### **2.1.2. CORPORATIVA**

La planificación corporativa es un proceso administrativo, que al igual que la anterior merece mucha importancia porque de esta depende que la empresa pueda ser exitosa, sin olvidar que esta se basa en un proceso fundamental que es la planeación.

Adicional cabe indicar que esta ayuda a definir las estrategias a implantar y desarrollar para lograr cumplir con los objetivos y metas planteadas.

A esta, se le puede decir que es realmente estratégica, el momento que está enfocada al entorno, tomando en cuenta siempre la misión-visión de la organización, la creatividad e innovación y que mantenga la apertura necesaria para asimilar todos los posibles cambios del entorno. También es importante que se logre anticipar a los hechos y cambios futuros.

Se debe tomar en cuenta que esta no proyecta el pasado. Algunas preguntas claves que deben hacerse los directivos para formular y desarrollarla serán las siguientes:

- Quién es el cliente.
- Qué tiene valor para el cliente.
- Qué producto o servicio necesita y compra el cliente.
- Qué servicio vende nuestra competencia y cual nuestra empresa.
- Qué tecnología hay que utilizar para elaborar nuestro negocio.

Tratando de conceptualizar, se puede indicar entonces que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

### **2.1.3. OPERATIVA**

La planificación operativa, consiste en establecer claramente la aplicación del Plan estratégico, conforme a objetivos específicos, la Dirección Ejecutiva debe definir los planes operativos a ser emprendidos durante la próxima gestión así como los objetivos a alcanzar.

La planificación operativa es a corto y mediano plazo, busca el que, como, cuando, donde y con que, pone énfasis en los aspectos diarios, desagrega el plan estratégico en programas o proyectos específicos, incluye objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

La planificación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que los involucrados sepan que actividades deben realizar y el tiempo que disponen para hacerlas.

## **2.2. INDICADORES**

### **2.2.1 CONCEPTOS**

Es importante conocer inicialmente el concepto de indicador, siendo que, es una medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto, regularmente se mide en porcentajes tasas y razones las mismas que facilitan una comparación entre ellas.

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.<sup>8</sup>

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- **Nombre:** La identificación de un indicador es vital, y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> BELTRAN J, Jesús Mauricio (2000)

- **Forma de cálculo:** Se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo que implica la identificación de los factores y la manera como se relacionan.
- **Unidades:** Un indicador siempre se expresara en unidades, variando de acuerdo a **como** se relacionan los factores.
- **Glosario:** Se debe especificar de forma precisa los factores que se relacionan en su cálculo, por lo que es importante que las empresas manejen el manual o cartilla en las que identifiquen todos los aspectos relacionados que maneja la organización.<sup>10</sup>

### 2.2.3 IMPORTANCIA

Existen cuatro razones fundamentales por lo que es importante aplicar indicadores de gestión en una organización:<sup>11</sup>

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### 2.2.4 CLASIFICACIÓN

Esta herramienta gerencial manifiesta que existen algunas clases de indicadores y que es necesario el poder discernir entre indicadores de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> BELTRAN J, Jesús Mauricio (2000)

<sup>10</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

<sup>11</sup> Amado Salgueiro –( 2001)

<sup>12</sup> KAPLAN, Robert & NORTON, (2000).

- **Indicadores de eficiencia:**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos<sup>13</sup>

- **Indicadores de eficacia:**

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de gestión:**

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

## 2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:<sup>14</sup>

**Paso 1.** Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

**Paso 2.** Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

---

<sup>13</sup> [http://web.jet.es/amozarraingestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarraingestion_indicadores.htm).

<sup>14</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionOperativa>

**Paso 3.** Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

## 2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- **Relevante:** que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización, claramente definido que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- **Fácil de comprender y usar:** Los indicadores deben ser reconocidos con facilidad por todos los que lo usan.
- **Comparable:** Se pueda comparar sus valores con algún nivel de referencia entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- **Verificable y costo-efectivo:** que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.<sup>15</sup>

## 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada “perspectiva”. La asignación a las perspectivas pretende evitar un pensamiento unilateral durante la derivación y el seguimiento de los objetivos, en lugar de eso, se documentan las relaciones más importantes con respecto a la ejecución de la estrategia, gracias a que se actúa pensando en perspectivas.

Basándose en la experiencia empírica, los creadores del Cuadro de Mando Integral proponen, en primer lugar, cuatro perspectivas importantes: financiera, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y perspectiva cliente.

---

<sup>15</sup> BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000)

### **2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando, este debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.<sup>16</sup>

Esta perspectiva le permite a la institución pública monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía. Ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: presupuesto ejercido vs. El programado, etc.

### **2.3.2 Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva se intenta dar respuesta a la pregunta: “¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?”<sup>17</sup>

La perspectiva de procesos internos permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejora para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes requieran.

Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para ejecutar las estrategias.

---

<sup>16</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2000)

<sup>17</sup> Horváth & Partners ( 2000, 2003)

En instituciones públicas esta perspectiva le permite monitorear y tomar decisiones al gobierno sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece el gobierno a los ciudadanos.

Se busca identificar los procesos que agregan valor, es donde se centra la actividad de gestión para enfocar adecuadamente a la Institución a realizar sólo las actividades que se encuentran priorizadas en la estrategia y que tendrán efecto en la salud financiera y en el grado de satisfacción de los ciudadanos, se identifica temas estratégicos como: Construir la organización, incrementar el valor al cliente, Excelencia operativa.

### **2.3.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La cuestión de fondo es: “¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros?”<sup>18</sup>

La habilidad de una compañía de innovar, mejorar y aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales continuamente permitirá a la compañía penetrar nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes. Las capacidades necesarias para lograr todo lo arriba propuesto deben estar consideradas en esta perspectiva.

El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización.

Es aquí donde la gerencia puede medir el grado de preparación de su recurso humano, su tecnología y su infraestructura. Es la base que sustentará la realización de las metas estratégicas de las demás perspectivas. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito.

En la institución pública la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos.

---

<sup>18</sup> Horváth & Partners ( 2000, 2003)

### **2.3.4 PERSPECTIVA CLIENTE**

Permite medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos clientes y de mercado seleccionados, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre en que los clientes perciben a la empresa; si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma por ellos requerida, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado en que han elegido competir.

Típicamente los clientes tienden a preocuparse en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2000)

# CAPÍTULO III

## DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

### 3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Existen varios objetivos de la Institución como tal, ya que abarca algunas áreas de apoyo vinculadas entre sí para alcanzar el mismo fin, de representar políticamente a los Gobiernos Provinciales del país a través de concebir y diseñar políticas, brindar servicios técnicos de calidad, formular y gestionar programas y proyectos innovadores, establecer redes de cooperación y asistencia a nivel nacional e internacional. Las áreas relevantes, variables y objetivos que se van a tratar en este capítulo se las ha sintetizado en el siguiente cuadro.

**CUADRO NO 1  
ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS**

ÁREAS RELEVANTES	OBJETIVOS	VARIABLES
Área de Gestión Política y Representación Institucional	1.-Construir y fortalecer los Gobiernos Intermedios	1.-Talleres de difusión de la Propuesta del CONCOPE.
Área de Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento del CONCOPE	1.- Fortalecer el talento humano del CONCOPE 2. Incrementar recursos económicos y financieros 3.- Cumplir actividades de acuerdo al presupuesto	1. - Cursos de capacitación al talento humano del CONCOPE. 2.- Asignación presupuestaria de los Gobiernos Provinciales al CONCOPE. 3.-porcentaje de cumplimiento del Gasto de acuerdo al presupuesto.
Área de los Gobiernos Provinciales.	1.-. Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales 2.- Fortalecer capacidades técnicas en planificación física territorial 3.- Posesionar a los Gobiernos Provinciales como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios	1.-Talleres de capacitación para elaboración de proyectos. 2.- Implementación del Sistema de información geográfica en los Gobiernos Provinciales. 3.- Talleres de intercambio de experiencias de desarrollo territorial

## **3.2 PREPARACIÓN DE LOS INDICADORES**

Considerando que un indicador señala la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que por medio de estas se analizan y estudian las situaciones y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, en el presente trabajo de investigación se han diseñado los indicadores basados en la información que estos deben contener, con el fin de que su lectura sea de fácil comprensión.

La información obtenida para la estructuración de los indicadores puede ser verificada y constatada cuando la situación así lo amerite, ya que la información de la investigación es confiable.

De acuerdo a la relevancia se estructura indicadores que se articulen con los procesos en análisis, los mismos que se consideran serán de utilidad práctica para la institución.

Para el diseño de los indicadores se ha clasificado los objetivos específicos de acuerdo a las perspectivas; financiera, de procesos internos, aprendizaje y conocimiento y clientes, que se detallan en el siguiente cuadro.

**CUADRO NO 2**  
**PREPARACIÓN DE LOS INDICADORES**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>CLIENTES</b>
Construir y fortalecer los Gobiernos Intermedios				X
Plan de fortalecimiento del talento humano del CONCOPE		X	X	
Incrementar recursos económicos y presupuestarios	X			
Cumplir actividades de acuerdo al presupuesto	X	X		
Desarrollar y fortalecer herramientas, instrumentos, tecnologías, metodologías y acceso a la información			X	X
Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales		X		X
Fortalecer capacidades técnicas en planificación física territorial		X		X
Posesionar a los Gobiernos Provinciales como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios				X

Para la construcción de los indicadores de gestión se ha detallado los indicadores y su respectiva fórmula de acuerdo a los objetivos desde las diferentes perspectivas en estudio.

**CUADRO NO 3**  
**PERSPECTIVAS DE LOS INDICADORES**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Incrementar recursos económicos y presupuestarios	Porcentaje de asignación presupuestaria en el año 2008	Ingresos recibidos / ingresos presupuestados
Cumplir actividades de acuerdo al presupuesto	Porcentaje del cumplimiento del gasto de acuerdo al presupuesto	Gastos ejecutados/ Gastos presupuestados en el POA

<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales	Porcentaje de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos a los gobiernos provinciales	No. de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos / Total de talleres programados en el 2008
Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales	Porcentaje de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos a los gobiernos provinciales	No. de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos / Total de talleres programados en el 2008

<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Plan de fortalecimiento del talento humano del CONCOPE	Porcentaje de cursos de capacitación al talento humano del CONCOPE	No. De cursos realizados / No. de cursos de capacitación programados en el 2008.
Desarrollar y fortalecer herramientas, instrumentos, tecnologías, metodologías y accesos a la información.	Porcentaje de Implementación del servicio de video conferencia ENLACE 22	No. gobiernos provinciales con servicio de Video conferencia ENLACE 22 / gobiernos Provinciales con video conferencia ENLACE 22 Programados para el 2008

<b>CLIENTES</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Construir y fortalecer los Gobiernos Intermedios	Foros Provinciales de difusión de la propuesta	No. de foros Provinciales realizados/ No. de Foros Programados para el año 2008
Desarrollar y fortalecer herramientas, instrumentos, tecnologías, metodologías y acceso a la información	Porcentaje de Implementación del servicio de video conferencia ENLACE 22	No. gobiernos provinciales con servicio de Video conferencia ENLACE 22 / gobiernos Provinciales con video conferencia ENLACE 22 Programados para el 2008
Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales	Porcentaje de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos	No. de talleres de capacitación para la elaboración de proyectos / Total de talleres programados en el 2008
Fortalecer capacidades técnicas en planificación física territorial	Porcentaje de Gobiernos provinciales que cuentan con el S.I.G	No. de GPs con el S.I.G / No. de GPs programados para la implementación del mismo
Posesionar a los Gobiernos Provinciales como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios	Talleres de intercambio de experiencias de desarrollo económico territorial	No. de talleres de intercambio de experiencias DET realizados en el 2008 / total de talleres programados

### 3.3 DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES

**CUADRO Nº 4  
INDICADORES DE GESTIÓN DEL CONCOPE**

OBJETIVOS	PERSPECTIVAS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Construir y fortalecer los Gobiernos Intermedios	Cientes	Porcentaje de talleres Provinciales de difusión de la propuesta del CONCOPE	No tener aceptación en la propuesta por parte de los Gobiernos Provinciales	N. Foros Provinciales de difusión de la Propuesta de desarrollo territorial realizados / N. de Foros provinciales programados para le 2008 = 4 / 4 = 100%	%	ANUAL	100%	Informes del departamento de Representación Institucional	Índice= indicador - estándar 100%-100%= 0% Este objetivo se cumplió en un 100% gracias al apoyo y predisposición de los GPs
Plan de fortalecimiento del talento humano del CONCOPE	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de Cursos de Capacitación al talento humano del CONCOPE	No contar con talento humano debidamente El capacitado	N. de cursos realizados / N. de cursos programados 6 / 10 = 60%	%	ANUAL	100%	Informes del departamento Administrativo	Índice= indicador - estándar 60% - 100%= 40% A pesar de no haber cumplido en un 100% con este objetivo se logro capacitar a más de la mitad del personal del CONCOPE en el año 2008 según lo programado
Incrementar recursos económicos y presupuestarios	Financiera	Porcentaje de asignación presupuestaria en el año 2008	El CONCOPE está sujeto a recursos destinados por gobiernos provinciales	Ingresos recibidos / Ingresos Presupuestados del 2008=  1663.659,87/ 1713.926,55 = 97%	%	ANUAL	100%	Cedulas Presupuestarias de ingresos	Índice= Indicador - estándar 97% - 100% = 3% Interpretar analizar esta brecha
Cumplimiento de actividades de acuerdo al presupuesto	Financiera	Porcentaje del cumplimiento del gasto de acuerdo al presupuesto	La Institución va a tener incurrir en gastos extras para poder cumplir las actividades que se salgan del presupuesto	Gastos Ejecutados / Gastos Presupuestados 1713.926,55/ 1192.912,69 = 69%	%	ANUAL	100%	Cedulas presupuestarias de gastos	Índice= Indicador - estándar = 69% - 100%= 31% De los resultados obtenidos se determina que no se cumplieron las actividades programadas en los diferentes procesos

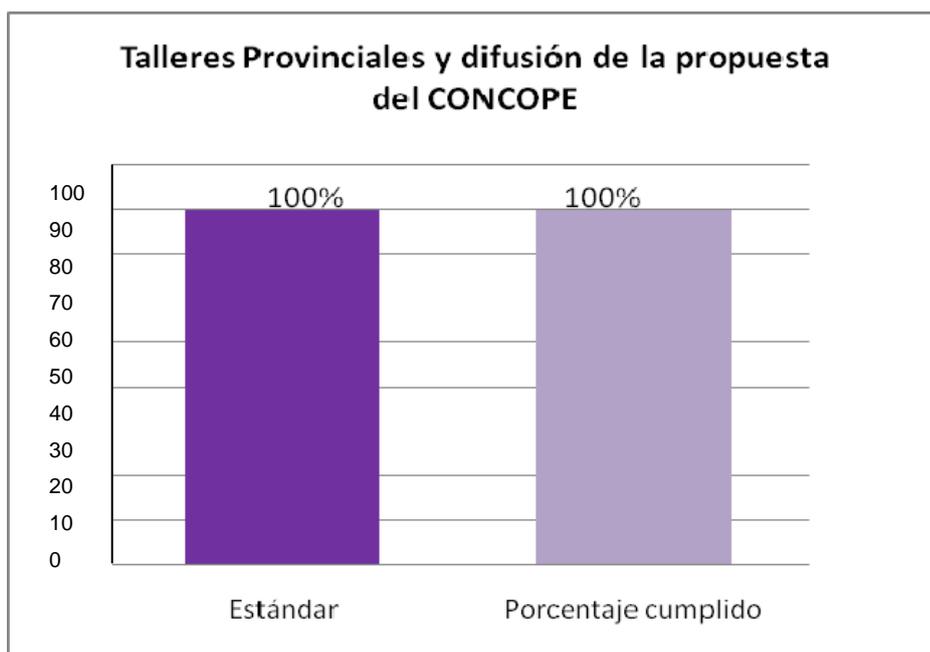
Desarrollar y fortalecer herramientas, instrumentos, tecnologías, metodologías y acceso a la información	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de Implementación del servicio de video conferencia ENLACE 22	No contar con un sistema óptimo de comunicación	N. de gobiernos provinciales con servicio de video Conferencia ENLACE 22 / GP's con video Conferencia ENLACE 22 programados para el 2008  11/ 15 =  73%	%	ANUAL	90%	Informes del departamento tecnológico	Índice= indicador - estándar 73%-90%=17% Para el año 2008 se programó la instalación del sistema de video conferencia ENLACE 22 en 15 Gobiernos de los cuales se implementó en 11 por no contar con el apoyo decidido de algunos Gobiernos Provinciales
Elaborar y promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales	Aprendizaje Crecimiento Clientes	Porcentaje de talleres de Capacitación para la elaboración de proyectos	Falta de personal en los GP's dispuesto a capacitarse en esta área	N. de talleres Dictados de capacitación para la elaboración de proyectos / Total de talleres programados = 15 / 25 = 63%	%	ANUAL	85%	Informes del Departamento de Cooperación Internacional	Índice= indicador - estándar 63%-85%=22% Según los datos obtenidos no se cumplió ni el objetivo a corto plazo ya que en los GP's no existía personal dispuesto a capacitarse en esta área
Fortalecer capacidades técnicas en planificación física territorial	Clientes	Porcentaje de Gobiernos Provinciales que Cuentan con el SIG	No contar con tecnología sobre la información geográfica por internet	N. de Gobiernos Provinciales con el SIG / N. de Gobiernos Provinciales Programados para la Implementación del SIG = 7/10 = 70%	%	ANUAL	100%	Informes del Departamento de informática y desarrollo territorial	Índice= indicador - estándar 70%-100%=30% En el año 2008 se programó implementar en 10 Gobiernos Provinciales lográndose implementar únicamente En 7 GP's
Posesionar a los Gobiernos Provinciales como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios	Clientes	Porcentaje de talleres de intercambio de experiencias de desarrollo económico territorial	No exista planes estratégicos en los GPs para desarrollar la economía territorial	N. de talleres de intercambio de experiencias DET realizados en el 2008 / Total de Talleres programados 3/4 = 75%	%	ANUAL	90%	Informes y reportes del DET	Índice= indicador -estándar 75%-90%=15% Se programó en el 2008 4 talleres regionales de

### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

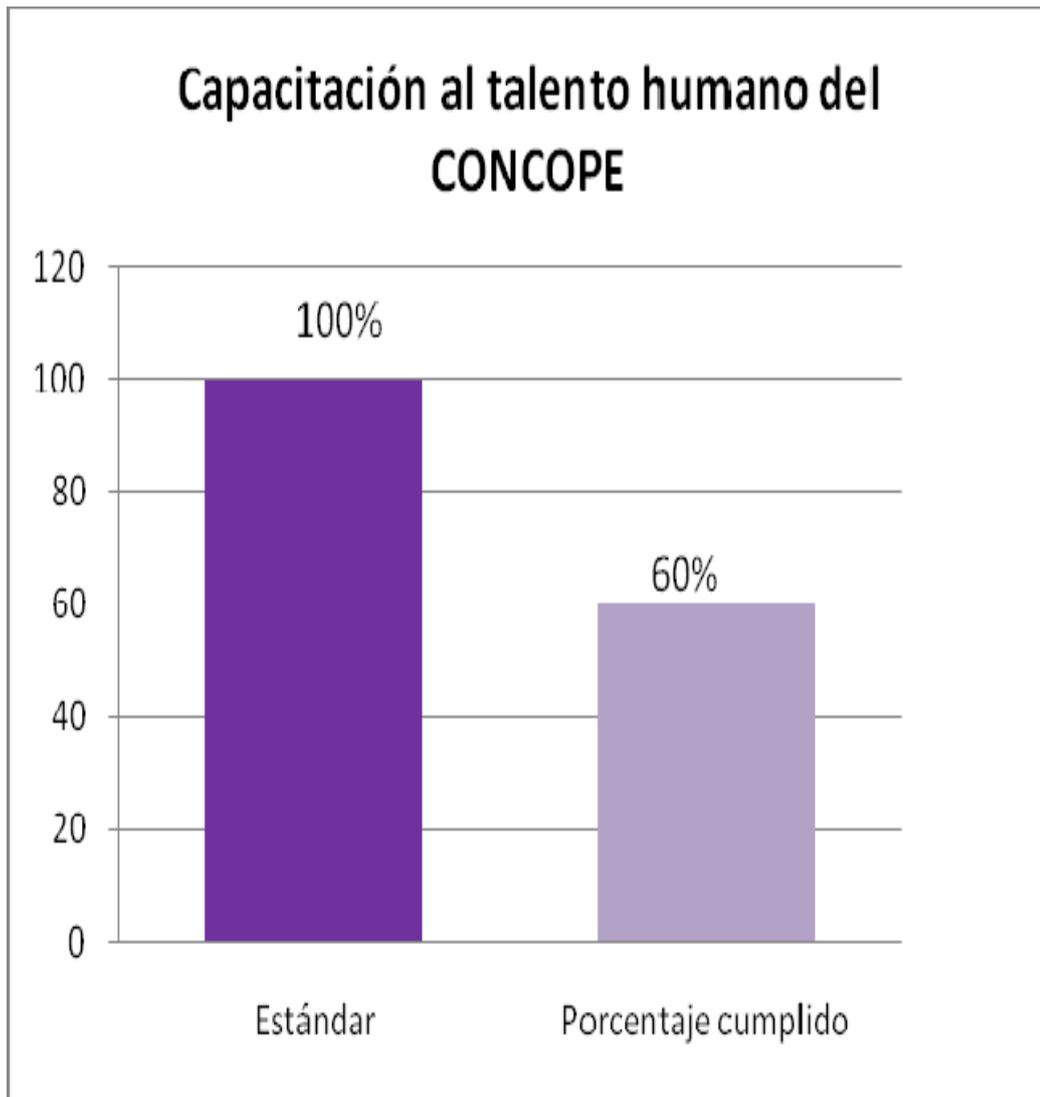
Mediante el análisis de los indicadores de las áreas más relevantes de CONCOPE, se ha podido identificar las fortalezas y las debilidades que tienen cada una de ellas, analizar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, y tomar correctivos necesarios de ser el caso.

Con el análisis realizado se ha tomado una guía del desempeño actual, donde se han planteado objetivos y fines, los mismos que se espera sean cumplidos a través de planes de acción, logrando de esta manera el mejoramiento en el desempeño de las tareas designadas a cada miembro de la institución.

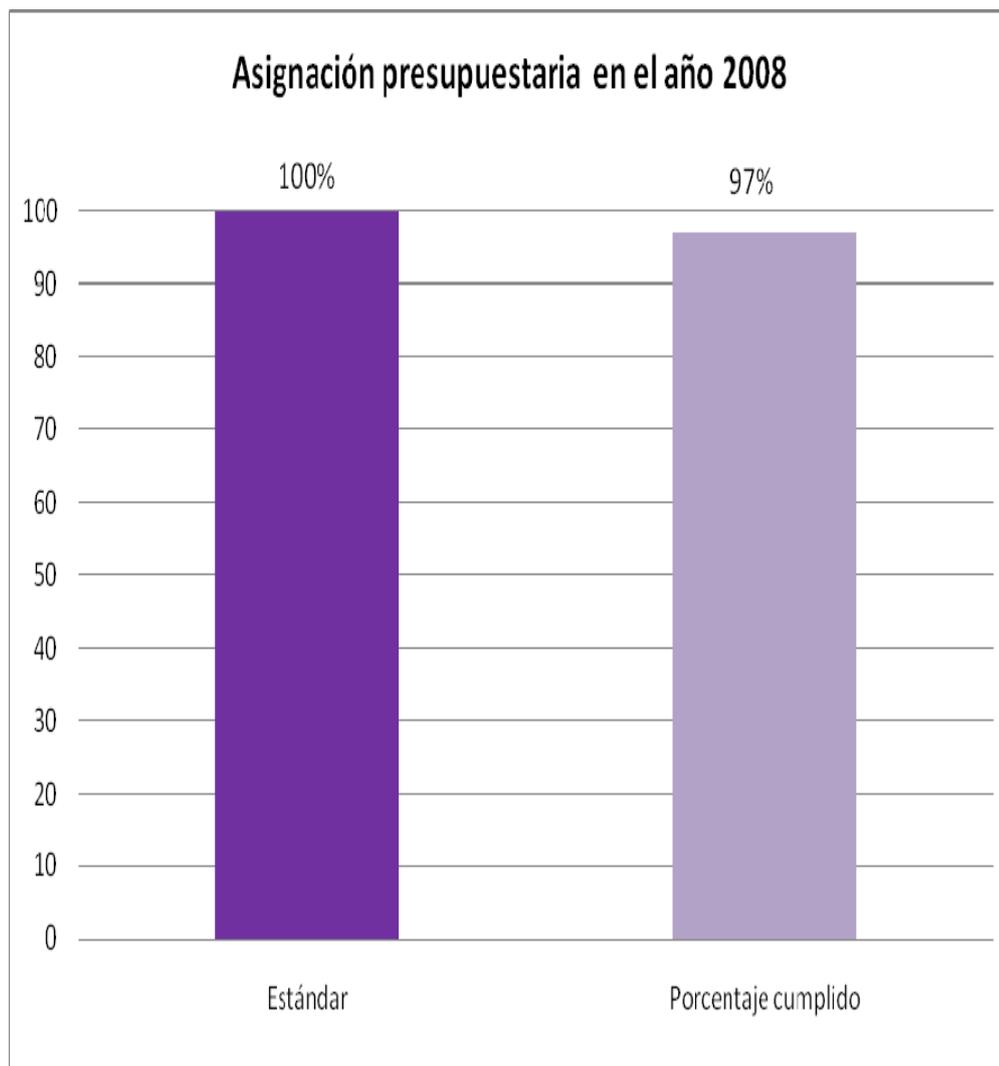
1. **Talleres Provinciales y difusión de la propuesta del CONCOPE**, se analizó que para el año 2008 el CONCOPE programó la realización de 4 foros provinciales para difundir la propuesta institucional con el objetivo dar a conocer los productos y servicios que el CONCOPE tiene para apoyar y capacitar a los Gobiernos Provinciales así como también receptor sus necesidades, ya de cada uno de ellos tiene realidades diferentes, el Consorcio ha dado prioridad en difundir la propuesta institucional y gracias al apoyo y la predisposición de los Gobiernos Provinciales del Ecuador se logro obtener una brecha favorable cumpliendo en un 100% con este objetivo.



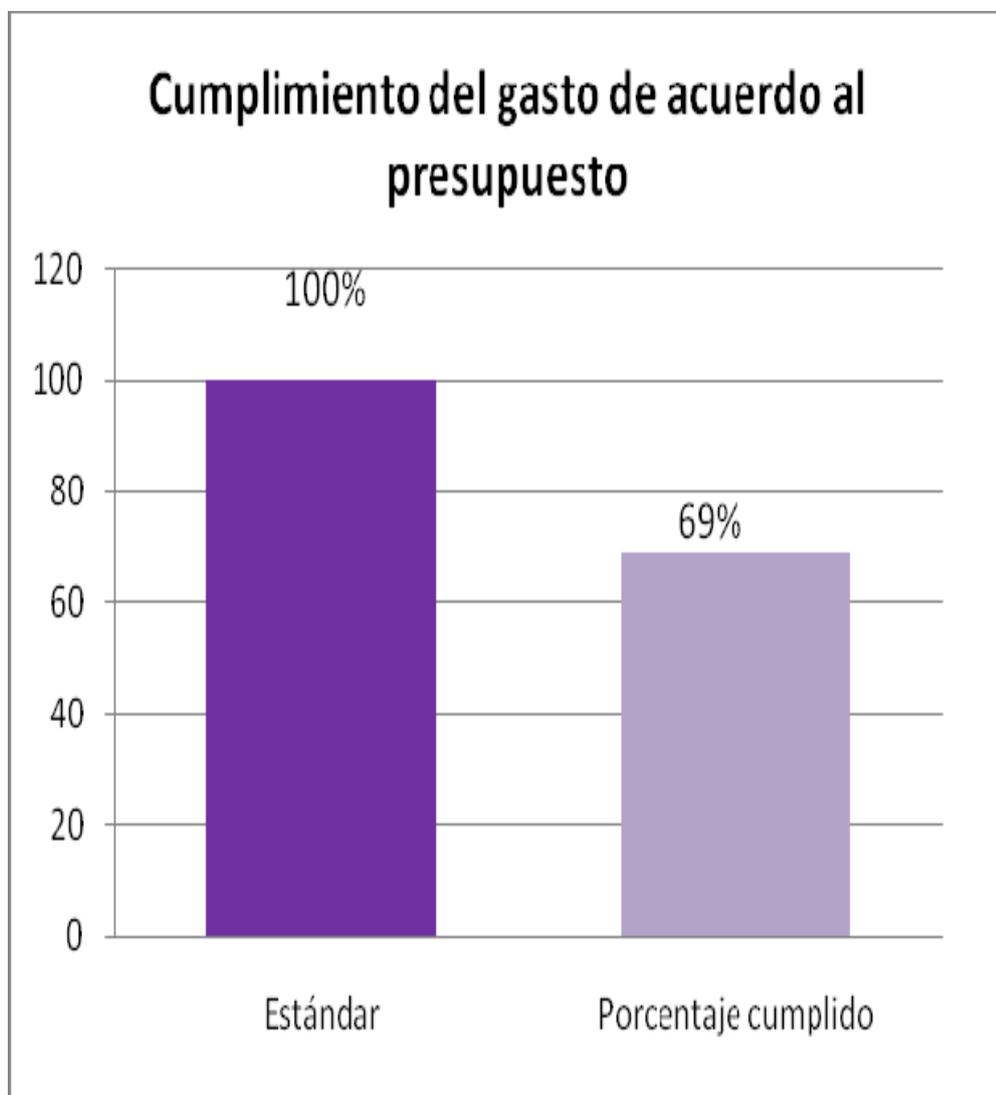
2. **Capacitación al talento humano del CONCOPE**, se revisaron los informes del Departamento Administrativo y se logró constatar que para el año 2008 el CONCOPE programó la realización de 10 Cursos de Capacitación para el talento humano, de los cuales al cierre del año en estudio se realizaron 6, alcanzando un 60%, obteniendo así una brecha favorable ya que se logró capacitar a más de la mitad del personal de la institución.



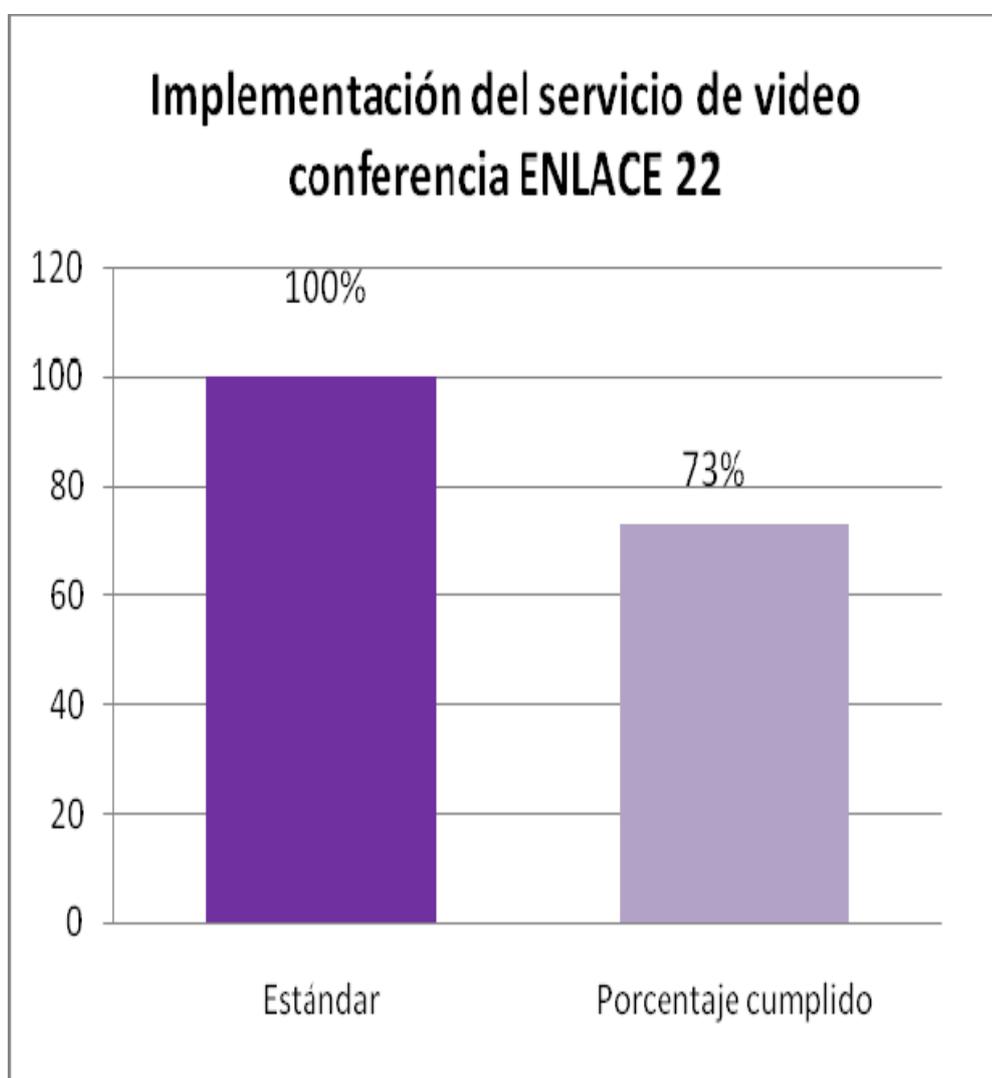
**3. Asignación presupuestaria en el año 2008**, se midió la proporción de los recursos presupuestados para el 2008 con los ingresos efectivamente recibidos en este periodo, de los cuales se obtuvo que de \$1'713.926.55 que fue el ingreso presupuestado, se recibió el 97% de dicho valor, de tal manera que existió eficiencia en la recaudación de los valores presupuestados ya que el 3% que existió de brecha es parte de la Ley 15% del mes de diciembre del 2008 que corresponde a los aporte de los Gobiernos Provinciales y que por lo general son depositados en el primer mes del año siguiente.



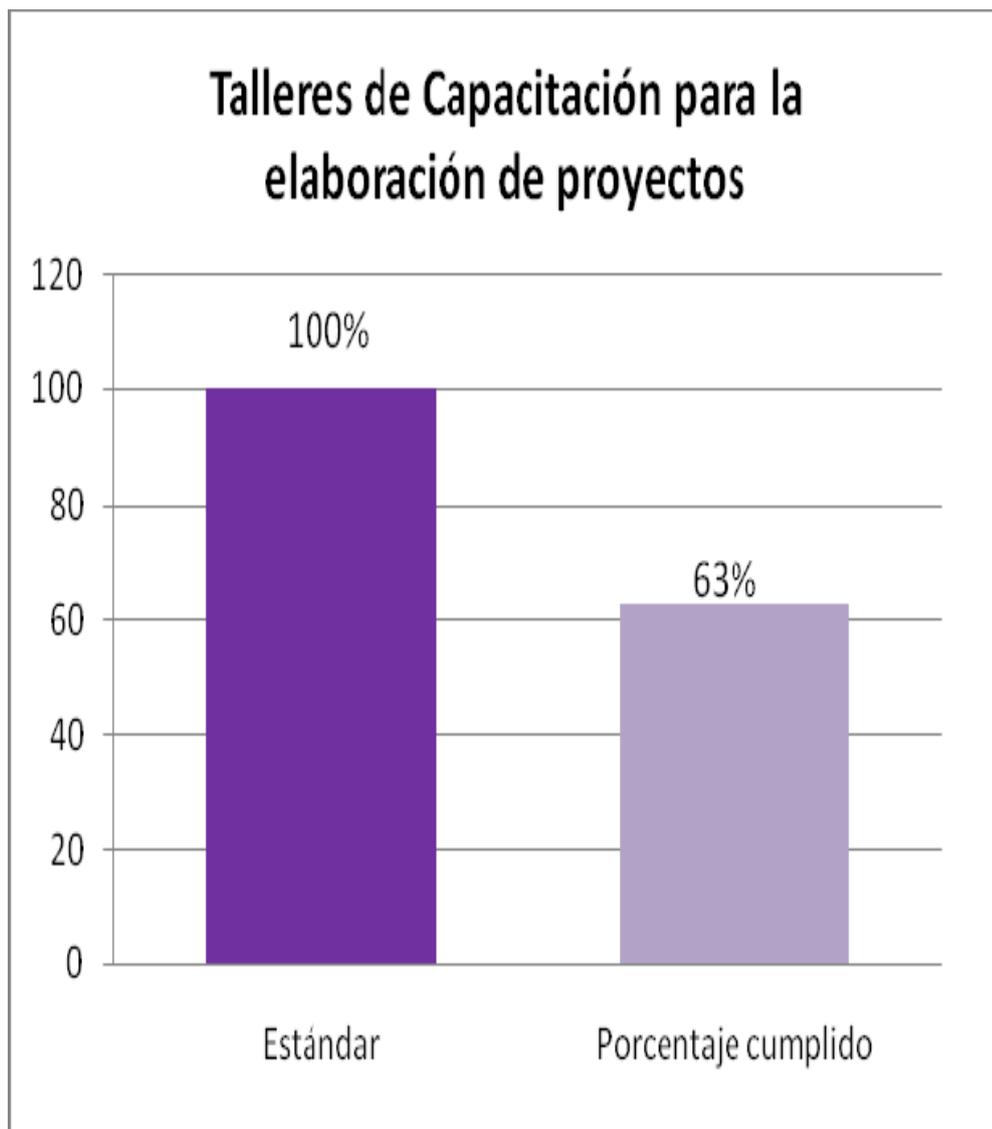
**4. Cumplimiento del gasto de acuerdo al presupuesto**, cada departamento de CONCOPE cumple con unas actividades programadas según el Plan Operativo Anual (POA), las mismas que son apoyadas financieramente mediante un presupuesto. Para el cálculo de este indicador se ha tomado de las cédulas presupuestarias de gastos, el valor de los Gastos ejecutados en el 2008 que es 1'192.912,69 contra el gasto presupuestado que es de 1'713.926,55, existiendo un saldo disponible de 521.013.86 existiendo un grado de cumplimiento del 69% en el logro de este objetivo, la falta de decisión de los directivos, el alto grado de rotación de los técnicos del Consorcio así como la falta de predisposición de los Gobiernos provinciales son factores que han incidido en el incumplimiento de los objetivos previstos.



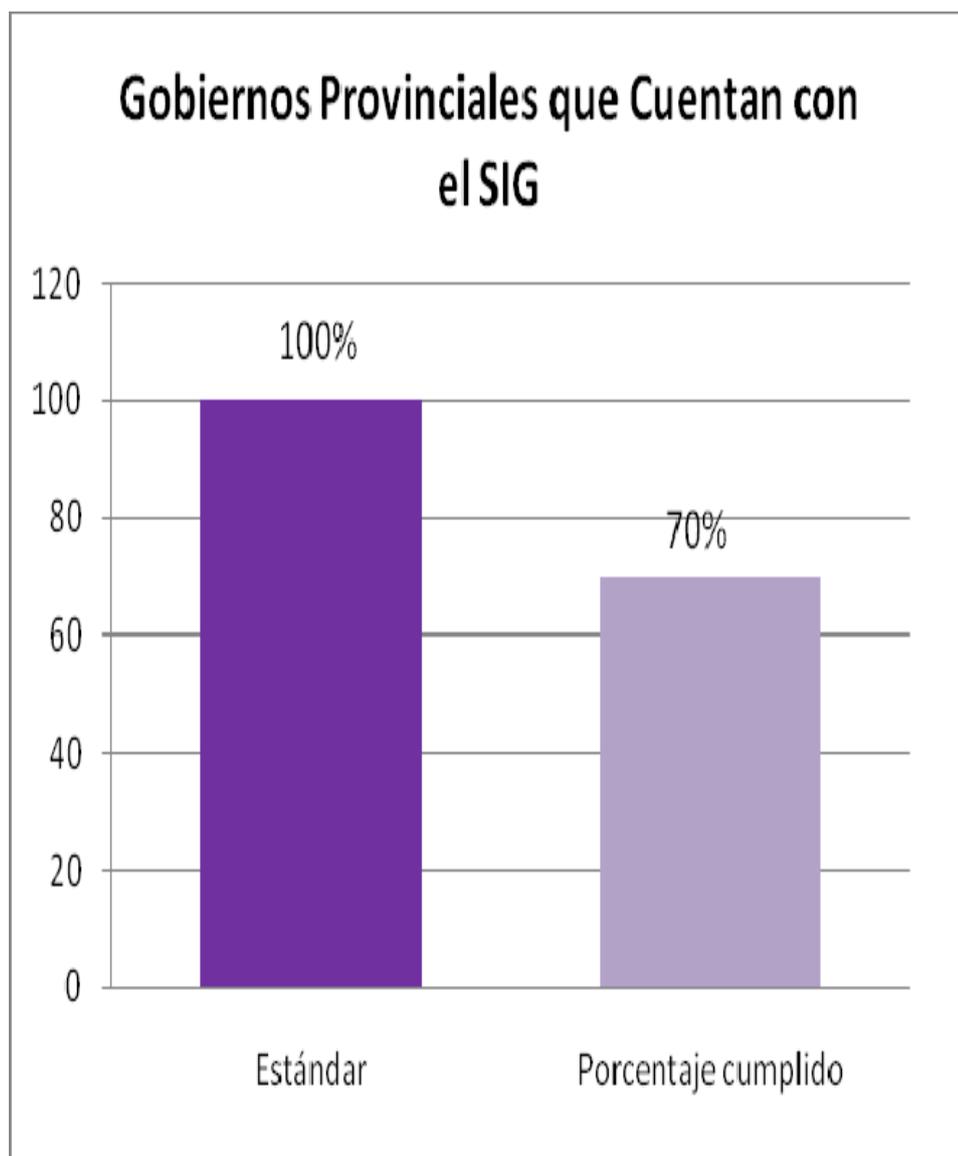
**5. Implementación del servicio de video conferencia ENLACE 22**, se investigó que el CONCOPE ha programado la Instalación del Sistema de comunicación mediante Video conferencia llamado ENLACE 22 para el año 2008 en 15 Gobiernos Provinciales, de los cuales se implemento en 11, cubriendo un 73%, esto debido a no contar con el apoyo más decidido de los directivos del CONCOPE y algunos Gobiernos Provinciales, ya que es necesario contratar técnico específico para la administración del sistema, ejecutar un plan de mercadeo e incentivos a los GPs y realizar la capacitación a los responsables de las aulas virtuales, sin embargo es una brecha favorable ya que solamente faltó cubrir un 13% con el estándar preestablecido por la organización.



**6. Talleres de Capacitación para la elaboración de proyectos**, el CONCOPE ha programado 24 talleres de capacitación para la elaboración de proyectos para los Gobiernos Provinciales del País, de los cuales se ha cumplido el 63%, es decir que únicamente se capacitaron 15 Gobiernos Provinciales, de los 24 existentes, lo que significa que no se cumplió ni siquiera el objetivo a corto plazo propuesto, esto por falta de personal dispuesto para la capacitación en esa área en los diferentes Gobiernos Provinciales.



**7. Gobiernos Provinciales que Cuentan con el SIG**, la organización ha programado implementar el Sistema de Información Geográfica en todos los Gobiernos Provinciales del País en el lapso de 2 años, por lo que en el año 2008 se ha programado la implementación en 10 Gobiernos Provinciales, cumpliéndose en un 70% es decir en 7 Gobiernos Provinciales, logrando que dichos gobiernos cuenten con la visualización de información geográfica por internet.



**8. Talleres de intercambio de experiencias de desarrollo económico territorial**, con la finalidad de que los Gobiernos Provinciales se posesionen como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios, el CONCOPE ha apoyado en la creación y / o fortalecimiento de unidades de fomento económico, para lo cual ha programado 4 talleres de intercambio de experiencias de desarrollo económico territorial (DET), de los cuales se realizaron 3, equivalente al 75% existiendo efectividad en el cumplimiento de dicho indicador.



Según los resultados obtenidos en las áreas relevantes analizadas se ha podido concluir que CONCOPE, según las metas que se han planteado, se ha logrado cumplir parcialmente, pero no afectando así el desarrollo y crecimiento Institucional ya que todos los indicadores han sobrepasado el nivel de aceptación posicionándose la mayoría en muy buenos; se debe tomar en cuenta que los objetivos y las metas propuestas en una organización requiere de tiempo para alcanzar su nivel óptimo, es por esto que es indispensable el continuo mejoramiento de los procesos internos para de esta manera tener como resultado un estable desarrollo organizacional.

### **3.5 INFORME**

La Visión del CONCOPE es “Al 2015 el Ecuador contará con un nivel Intermedio de Gobierno consolidado”.<sup>20</sup>

El diseño del sistema de indicadores de gestión realizado en el CONCOPE responde al hecho de que se identificarán las áreas más relevantes. En toda empresa que desee implementar indicadores de gestión, tienen que elaborarlos consientes de los procesos en los niveles estratégico, corporativo, y operativo en función de la misión y objetivos que se hayan planteado.

Se ha efectuado el análisis de gestión y establecido los indicadores para las áreas más relevantes que conforman la institución en donde se ha podido detectar:

1. En el CONCOPE se han analizado tres áreas relevantes que son de gran importancia dentro de la organización. Estas son el Área de Gestión Política y representación Institucional, Áreas de Desarrollo organizacional y Fortalecimiento, y Área de Desarrollo de los Gobiernos Provinciales. Los indicadores de gestión, han sido diseñados para medir las diferentes variables definidas para cada actividad que se realiza dentro de las áreas relevantes.
2. Mediante los indicadores de gestión se pudo establecer las fortalezas y debilidades que tienen las áreas en estudio, en donde mediante una evaluación del comportamiento de las variables, se deben tomar los correctivos necesarios para logro los objetivos planteados.

---

<sup>20</sup> [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

3. En la organización se ha mantenido un control de gestión administrativo sobre los procedimientos relacionadas a las áreas analizadas por el periodo del año 2008, las mismas según el cálculo de la brecha no han alcanzado un porcentaje preocupante para la organización, sin embargo se deben tomar medidas correctivas, para poder alcanzar la visión del CONCOPE al 2015.
  
4. En el CONCOPE la primera prioridad fue identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión, en los mismos que se encontraron brechas en lo referente a cumplimiento de objetivos, de tal manera que deberán ser resueltas, en el sentido de desarrollar y sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos o excluir procesos innecesarios, para después identificar e implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices de la dirección de los procesos dentro de la institución.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **1. CONCLUSIONES**

En la presente investigación se concluye que el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, en la ciudad de Quito, periodo 2008.

1. El Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, es una organización que aporta al desarrollo de los gobiernos provinciales, a través de las gestiones de los mismos con el fin de contribuir a la gobernabilidad equidad y desarrollo del País.
2. El CONCOPE, es una organización jurídicamente encargada de la Coordinación, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica de los Gobiernos Provinciales, aunque estas funciones no se cumplen en un cien por ciento, ya que, falta la colaboración de los diferentes consejos provinciales.
3. La planificación del CONCOPE es considerada como el pilar fundamental para alcanzar buenos resultados, en esta deben colaborar todos los miembros de la organización para su sustentación, dirección y el control, así alcanzar los objetivos propuestos. En el mismo contexto es importante mencionar la planificación estratégica, corporativa y operativa, ya que, ayudan a obtener mejor los resultados deseados.
4. La herramienta más eficiente para evaluar a una organización es el Cuadro de Mando Integral, ya que, permite a la empresa, monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a los diferentes proyectos, visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita para mejorar sus productos y servicios, monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público y por último, permite medir de forma explícita las propuestas de los clientes con el fin de mejorar a la organización.
5. La organización tiene diferentes aéreas y en cada una de ellas se desarrollan actividades diferentes, por tal motivo es muy importante elaborar indicadores por separado, de la misma manera con la interpretación, análisis, e informe; de esta manera se evitará resultados erróneas y ahorraremos tiempo, recurso y dinero.
6. Para aumentar el grado de compromiso con los objetivos propuestos, es importante difundir y concientizar primero al personal de la institución a cerca de la misión, y visión de la misma, además de los principios y valores empresariales, ya que de esta manera se mejorará estratégicamente en imagen y cultura corporativa.

7. En el análisis e interpretación de los indicadores de gestión se ha obtenido los siguientes resultados; en los talleres provinciales y difusión de la propuesta del CONCOPE se ha conseguido el 100% de efectividad, en la capacitación al talento humano del CONCOPE el 60%, en la asignación presupuestaria en el año 2008 el 97%, en el cumplimiento del gasto de acuerdo al presupuesto el 69%, en la implementación del servicio de video conferencia ENLACE 22 el 73%, en los talleres de capacitación para la elaboración de proyectos el 63%, en los gobiernos provinciales que cuentan con el SIG el 70%, finalmente en los talleres de intercambio de experiencias de desarrollo económico territorial se alcanzo el 75% de efectividad.

## **2. RECOMENDACIONES**

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Mantener el porcentaje de talleres Provinciales para continuar logrando la aceptación en las propuestas por parte de los Gobiernos Provinciales y así fortalecer los gobiernos intermedios.
2. Implementar nuevos talleres que permitan capacitar al personal del CONCOPE para así lograr cubrir la brecha existente y continuar fortaleciendo al talento humano.
3. Realizar gestiones ante los gobiernos Provinciales, para contar con los recursos económicos financieros necesarios y poder cumplir con el Plan Operativo anual de actividades.
4. Efectuar y cumplir las actividades programadas en el POA de acuerdo a los gastos presupuestados para el año 2008, de tal forma que el CONCOPE no tenga que incurrir en gastos extrapresupuestarios.
5. Cumplir con el 17% de Gobiernos Provinciales que no cuentan con el servicio de video conferencia ENLACE 22, de tal forma que exista un fortalecimiento de instrumentos, tecnologías, metodologías de acceso a la información.
6. Realizar la capacitación técnica en la elaboración de proyectos acorde a los requerimientos de convocatorias de los organismos Internacionales y agentes de

Cooperación Internacional, para lograr promover un portafolio de proyectos para los Gobiernos Provinciales de acuerdo a las metas fijadas por el CONCOPE.

- 7.** Brindar el Sistema de Información Geográfica por internet a todos los Gobiernos Provinciales del Ecuador para que cuenten con una herramienta tecnológica primordial y así poder fortalecer capacidades técnicas en planificación física territorial.
  
- 8.** Mantener e incrementar los talleres de intercambio de experiencias de Desarrollo Económico Territorial, para que los gobiernos provinciales se posesionen como promotores estratégicos del desarrollo económico desde los territorios, conservando la efectividad de fortalecimiento de unidades de fomento económico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Beltran J., Jesús Mauricio, "Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad", 3R editores, Bogotá, (2000).
2. Chiavenato, I., "Introducción a la Teoría General de la Administración". Ciudad de México: Mc Graw Hill, (2000)
3. Enrique B, Franklin, "Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio", Editorial Pearson, México, (2007).
4. Goodstein Nolan y Pfeiffer, "Planificación Estratégica Aplicada", Editorial Mc Graw Hill.
5. Heredia Alvarado José Antonio, "Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos", Editorial Universidad Jaume, 2001.
6. Horvath & Partners, "Dominar el Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, España, (2003).
7. Kaplan, Roberth, Norton David, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Editorial Gestión 2000, España, (2000).
8. Kaplan, Roberth, Norton David, "Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, España, (2000).
9. Nils, Guran, Olve, Jan, Roy, Magnus Wetter, "Implementando y gestionando el cuadro de mando integral", Editorial Gestión 2000, España, (2003).
10. Ogalla Segura Francisco, "Sistema de gestión, una guía práctica", Ediciones Díaz de Santos, 2005.
11. Salgueiro, Amado, "Indicadores de gestión y cuadro de mando", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, (2001).

## NETGRAFÍA

- Diseño de indicadores de gestión, [www.sistemasyformacion.com](http://www.sistemasyformacion.com)  
[www.sistemasyformacion.com/webnew/](http://www.sistemasyformacion.com/webnew/)
- Elaboración de indicadores de gestión, [www.co.sgs.com](http://www.co.sgs.com)  
[www.co.sgs.com/es\\_co/home\\_co\\_v2](http://www.co.sgs.com/es_co/home_co_v2)
- Indicadores de gestión: herramienta para el análisis,  
[dialnet.unirioja.es/](http://dialnet.unirioja.es/)
- Indicadores de gestión, [www.geocities.com](http://www.geocities.com)  
[www.geocities.com/libreriavirtual](http://www.geocities.com/libreriavirtual)
- Indicadores de gestión, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Indicadores para la gestión empresarial, [www.aeca.es](http://www.aeca.es)  
[www.aeca.es](http://www.aeca.es)
- Indicadores de gestión empresarial, [www.oficinadehoy.com](http://www.oficinadehoy.com)  
[www.oficinadehoy.com](http://www.oficinadehoy.com)
- Manual para indicadores de gestión, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)  
[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- [www.concope.gov.ec](http://www.concope.gov.ec)

# GLOSARIO

**Actividad:** Conjunto de tareas involucradas en un proceso.

**Cliente interno:** Son aquellas personas que trabajan dentro de los procesos de la organización.

**Cliente externo:** Son aquellas personas naturales o jurídicas con las que se tiene relación, pueden ser públicas, privadas, ONGs, proveedores, pacientes, etc.

**Encuesta:** recopilación de datos de una población con el fin de analizar un tema específico.

**Estrategia:** Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin.

**Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

**Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

**Gestión:** lograr la realización de un trabajo empleando los mejores medios de los cuales se disponga.

**Gestión por procesos:** manejo de recursos y de procesos internos que apoyan los programas de investigación y desarrollo, es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

**Indicador:** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

**Indicadores de gestión:** son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, se expresan en porcentaje, indican cuánto de lo planeado como meta o como actividad se ha alcanzado.

**Meta:** el objetivo de más alto nivel de una organización, proyecto o programa; las metas son medibles, específicas, alcanzables, verificables, temporales.

**Misión:** Es la declaración de la razón de ser de una organización; es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

**Objetivo:** Fundamento general del proceso o subproceso.

**Políticas:** Directrices y orientaciones que ayudan a conseguir los objetivos y las metas.

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman los insumos en productos o servicios con un valor agregado.

**Resultado:** el producto o el impacto esperado de una intervención en el desarrollo.

**Sistema:** Conjunto de procesos que actúan interrelacionada e interdependientemente hacia la consecución de un solo objetivo.

**Visión:** Declaración de lo que la organización busca ser en el largo plazo.

# ANEXOS

# ANEXO I

# ANEXO II

# ANEXO III