

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanísticas



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA EL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN PALESTINA EN PRO A SU GESTIÓN”**

MATERIA DE GRADUACIÓN

Previa a obtención del Título de:

INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por

DIANA LOURDES HIDALGO CHÉVEZ

DENISSE CAROLINA BURGOS PADILLA

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por otorgarme vida, salud y sabiduría.

A mis padres por su apoyo continuo y por llenar mi vida de principios y valores.

A los profesores que son aquellos que nos inculcaron conocimientos, siendo nuestro ejemplo a seguir durante toda la carrera de estudios universitaria.

A nuestro tutor por ser guía en este proyecto para nuestra titulación.

Diana Lourdes Hidalgo Chévez

A Jehová Dios por haberme permitido cumplir a cabalidad esta meta trazada, mi madre, mi tía Concepción por su apoyo incondicional, mi compañera de tesis y al tutor por su aporte para la realización de este proyecto.

Denisse Carolina Burgos Padilla

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser mi fortaleza y bendición ayudándome siempre a realizar mis metas y sueños.

A mis padres Javier Hidalgo y Pilar Chévez, que son pilares fundamentales en mi vida y por siempre apoyarme en toda mi carrera.

A mi tía Marlene Hidalgo, por haber sido un incentivo para llegar a este logro y por haberme ayudado con los recursos necesarios para llegar a ser una profesional.

A mi abuelo Francisco Hidalgo, que ha sido más que un abuelo un padre a lo largo de toda mi vida.

A mi novio Darío Zambrano Goya por su gran apoyo y comprensión.

Diana Lourdes Hidalgo Chévez

Este proyecto de grado lo dedico en primera instancia a Dios por permitirme culminar esta etapa importante en mi vida, sin su ayuda nada de esto hubiera sido posible.

A mi familia por su apoyo constante y empuje especialmente a mi madre, tía y hermana.

Finalmente, a mis queridos profesores por los conocimientos impartidos a lo largo de mi etapa universitaria.

Denisse Carolina Burgos Padilla

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

MSc. Felipe Álvarez

Presidente Tribunal

MSc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

MSc. Washington Macías Rendón

Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Diana Lourdes Hidalgo Chévez

Denisse Carolina Burgos Padilla

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
CONTENIDO.....	VI
RESUMEN	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
INDICE DE TABLAS	XIII
LISTA DE ABREVIATURA	XVII
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.4 OBJETIVO GENERAL	5
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6 ALCANCE.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	6
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.1.1 DEFINICIÓN	6
2.1.2 FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	6
2.1.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
2.1.6.1 FODA.....	6
2.2 BALANCED SCORECARD	7
2.2.1 DEFINICIÓN	7
2.2.2 PERSPECTIVAS DEL BSC	8
2.2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	8
2.2.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE O CIUDADANÍA	8
2.2.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS	9

2.2.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9
2.2.3 EL BSC EN EL SECTOR PÚBLICO	9
2.2.4 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL BSC CON LA ESTRATEGIA	10
2.2.5 DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC	10
2.3 MÉTODOS INVESTIGATIVOS	11
2.3.1 BENCHMARKING	11
2.3.2 BENEFICIOS DEL BENCHMARKING.....	11
2.4 METODOLOGÍA SMART	11
2.5 INDICADORES DE GESTIÓN	12
2.5.1 ATRIBUTOS DE LA INFORMACIÓN PARA LOS INDICADORES	12
2.6 GESTIÓN POR RESULTADOS	13
2.6.1 DEFINICIÓN	13
2.7 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	13
2.7.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA O CAUSA-EFECTO.....	13
2.7.2 STATISTICAL PACKET FOR SOCIAL SCIENCE (SPSS).....	13
2.8 ANALISIS PEST	14
CAPÍTULO III.....	15
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	15
3.1 METODOLOGÍA	15
3.1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	15
3.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	15
3.1.2.1 FUENTES PRIMARIAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.1.2.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACIÓN	16
3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO OBJETO DE ESTUDIO	16
3.1.4 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO	16
3.1.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	16
3.1.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	17
CAPÍTULO IV.....	31
DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALESTINA.....	31
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA	31
4.2 MISIÓN INSTITUCIONAL.....	31
4.3 VISIÓN INSTITUCIONAL.....	32

4.4 VALORES	32
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
4.7 ANALISIS PEST	33
4.7.1 FACTOR POLÍTICO	33
4.7.2 FACTOR ECONÓMICO	35
4.7.3 FACTOR SOCIAL.....	37
4.7.4 FACTOR TECNOLÓGICO	39
4.8 ANÁLISIS FODA.....	40
4.8.1 MATRICES	41
4.8.2 MATRICES DE ACCIÓN	46
4.8.2.1 MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS OFENSIVAS (FO)	46
4.8.2.2 MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS DEFENSIVAS (DA)	47
4.8.2.3 MATRIZ DE ACCIÓN DE RESPUESTA (FA).....	48
4.8.2.4 MATRIZ DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO (DO)	49
4.9 ANÁLISIS SITUACIONAL FINANCIERO	50
4.9.1 ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA	50
4.9.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA	71
4.9.3 RATIOS FINANCIEROS	80
4.9.3.1 RATIOS DE LIQUIDEZ	80
4.9.3.2 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	83
4.9.3.3 RATIOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS	84
CAPÍTULO V	90
DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	90
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90
5.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	90
5.3 MAPA ESTRATÉGICO	95
5.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS	96
5.5 DETERMINACIÓN DE LAS METAS	100
5.6 TÉCNICA DE SEMÁFORO CON RESPECTO A LAS METAS.....	104
5.7 BALANCED SCORECARD	107
5.8 ESTIMACIÓN DE RIESGOS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALESTINA	111

5.8.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	112
5.8.2 MATRIZ DE RIESGO	112
5.8.3 PLAN DE ACCIÓN	113
CAPÍTULO VI.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
6.1 CONCLUSIONES	116
6.2 RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS.....	118

RESUMEN

En la actualidad la gestión empresarial sobretodo del sector público requiere mayor eficiencia para garantizar el buen vivir de la ciudadanía y regirse por principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad acorde a la Constitución de la República, lo cual implica que se efectúen operaciones de forma efectiva tanto administrativas como financieras. La presente tesis se elabora con el objeto de diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología Balanced Scorecard (BSC) para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Palestina, con el fin de tomar decisiones de forma eficaz traduciendo la estrategia en términos operativos y lograr optimizar recursos. En el primer capítulo, se presenta una reseña de la Municipalidad, los problemas vigentes en la institución y objetivos planteados para el alcance de este proyecto, luego en el segundo capítulo se efectuó el marco teórico abarcando diferentes conceptos relativos y necesarios para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI). En el tercer capítulo, se detallan las metodologías de investigación que se emplearon, entrevistas a directivos, encuestas referentes al Servicio brindado por la institución pública, y satisfacción del ambiente laboral empleando el software estadístico SPSS, para tabulación de los resultados. En el cuarto capítulo, se detalla la cultura organizacional y los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado al GAD Municipal mediante análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y sobretodo debilidades dentro de las cuales se determinó que el GAD presenta problemas de liquidez, no disponen de un plan estratégico ni ambiente laboral adecuado, así también se analizó la situación política, económica, social y tecnológica, luego se plantean los objetivos estratégicos a nivel institucional y departamental midiendo los mismos con indicadores de las perspectivas del BSC ciudadanos, procesos internos, aprendizaje - crecimiento de empleados, perspectiva financiera y se analizaron procesos operativos del GAD Municipal. Finalmente, se propone la Implementación de esta técnica con los objetivos anteriormente mencionados y planes de acción ante posibles riesgos, para mejorar la gestión municipal alineando a los servidores públicos con las estrategias planteadas. Así también se mencionan respectivas recomendaciones.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Producto Interno Bruto año 2014 – 2018	36
Cuadro 2: Proyección Crecimiento Del Pib (Ecuador)	37
Cuadro 3: Situación Educativa Cantones de la Provincia del Guayas	39
Cuadro 4: Matriz De Ponderación De Fortalezas.....	44
Cuadro 5: Matriz De Ponderación De Debilidades	44
Cuadro 6: Matriz De Ponderación De Oportunidades	45
Cuadro 7: Matriz De Ponderación De Amenazas	45
Cuadro 8: Matriz FO	46
Cuadro 9: Matriz DA	47
Cuadro 10: Matriz FA	48
Cuadro 11: Matriz DO	49
Cuadro 12: Análisis Vertical. Balance General 2012	51
Cuadro 13: Estructura Del Activo Total Año 2012.....	52
Cuadro 14: Estructura Del Pasivo Año 2012	53
Cuadro 15: Estructura Del Patrimonio Año 2012	54
Cuadro 16: Análisis Vertical. Estado de Resultado 2012	55
Cuadro 17: Ingresos De Gestión Del Año 2012.....	56
Cuadro 18: Gastos Del Año 2012	57
Cuadro 19: Análisis Vertical. Balance General 2013	58
Cuadro 20: Estructura Del Activo Total Año 2013.....	59
Cuadro 21: Estructura Del Pasivo Año 2013	60
Cuadro 22: Estructura Del Patrimonio Año 2013	61
Cuadro 23: Análisis Vertical. Estado de Resultado. Año 2013.....	62
Cuadro 24: Ingresos De Gestión Del Año 2013.....	62
Cuadro 25: Gastos Del Año 2013	63
Cuadro 26: Análisis Vertical. Balance General 2014	65
Cuadro 27: Estructura Del Activo Total Año 2014.....	66
Cuadro 28: Estructura Del Pasivo Año 2014	67
Cuadro 29: Estructura Del Patrimonio Año 2014	68
Cuadro 30: Análisis Vertical. Estado de Resultado 2014	69
Cuadro 31: Ingresos De Gestión Del Año 2014.....	69
Cuadro 32: Gastos Del Año 2014	71
Cuadro 33: Análisis Horizontal. Balance General 2012-2013-2014.....	73

Cuadro 34: Tendencia De Crecimiento O Disminución Del Activo Años (2012-2013) - (2013-2014)	74
Cuadro 35: Pasivos.....	75
Cuadro 36: Estructura Del Patrimonio.....	76
Cuadro 37: Análisis Horizontal. Estado de Resultado 2012-2013-2014.....	78
Cuadro 38: Estado de Resultado 2012-2013-2014.....	79
Cuadro 39: Razón Corriente.....	80
Cuadro 40: Prueba ácida	81
Cuadro 41: Capital de Trabajo	82
Cuadro 42: Endeudamiento.....	83
Cuadro 43: Solvencia Financiera	84
Cuadro 44: Dependencia Financiera	85
Cuadro 45: Autonomía Financiera	86
Cuadro 46: Autosuficiencia.....	87
Cuadro 47: Autosuficiencia Mínima	88
Cuadro 48: Técnica de Semáforo. Perspectiva Financiera.....	104
Cuadro 49: Técnica de Semáforo. Perspectiva de Ciudadanía.....	105
Cuadro 50: Técnica de Semáforo. Perspectiva de Procesos Internos.....	105
Cuadro 51: Técnica de Semáforo. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	106
Cuadro 52: Cuadro de Mando Integral. Perspectiva Financiera	107
Cuadro 53: Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Ciudadanía	108
Cuadro 54: Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Procesos Internos	109
Cuadro 55: Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	110
Cuadro 56: Cuantificación de Riesgos.	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz De Fortalezas.....	41
Tabla 2: Matriz De Debilidades	42
Tabla 3: Matriz De Oportunidades.....	43
Tabla 4: Matriz De Amenazas.....	43
Tabla 5: Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva Financiera	90
Tabla 6: Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Ciudadanía	92
Tabla 7: Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Procesos Internos	93
Tabla 8: Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	94
Tabla 9: Indicadores Estratégicos. Perspectiva Financiera	96
Tabla 10: Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Ciudadanía	97
Tabla 11: Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Procesos Internos	98
Tabla 12: Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	99
Tabla 13: Determinación de Metas. Perspectiva Financiera	100
Tabla 14: Determinación de Metas. Perspectiva de Ciudadanía	101
Tabla 15: Determinación de Metas. Perspectiva de Procesos Internos.....	102
Tabla 16: Determinación de Metas. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuadro de Mando Integral	7
Gráfico 2: Perspectivas del Balanced Scorecard.....	8
Gráfico 3: Técnicas de Investigación – Fuentes Primarias	16
Gráfico 4 :Existe una participación ciudadana en el GAD Municipal	17
Gráfico 5: Funcionarios del GAD Municipal de Palestina están aptos técnicamente para efectuar trámites respectivos de forma efectiva.....	18
Gráfico 6: El municipio brinda servicio de calidad en sus diferentes unidades funcionales acorde a lo que requiera (programas, trámites, requisitos)	19
Gráfico 7: El servicio brindado por la municipalidad ha solucionado satisfactoriamente las necesidades de los usuarios.....	19
Gráfico 8: Tiempo total de espera fue el adecuado.....	20
Gráfico 9: La infraestructura o espacio físico del GAD Municipal de Palestina está en buenas condiciones	21
Gráfico 10: Los funcionarios del GAD municipal de Palestina ofrecen un trato amable y respetuoso al momento de atender los requerimientos.....	21
Gráfico 11: Usuarios que estarían de acuerdo en que en la municipalidad se agilicen los trámites que efectúe acorde a necesidades	22
Gráfico 12: Usuarios que estarían de acuerdo en que el municipio establezca mayor comunicación con usuarios y comunidad a través de su portal o demás redes sociales.	23
Gráfico 13: Usuarios consideran que el GAD municipal de Palestina realiza sus operaciones de forma óptima y ha favorecido al desarrollo del cantón.....	23
Gráfico 14: Funcionarios que consideran que los sistemas de planificación de la Municipalidad contribuyen a mejorar su desempeño.....	24
Gráfico 15: Implementación de una metodología de planificación estratégica y gestión (BSC) resultaría beneficioso para la institución y para la ciudadanía.....	25
Gráfico 16: Las Normas, Reglamentos y Procedimientos del Municipio facilitan el buen desempeño de su trabajo.	25
Gráfico 17: Hay medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos de la institución.....	26

Gráfico 18: El GAD Municipal de Palestina cuenta con sistemas de reconocimiento hacia el personal que efectúe su trabajo de forma óptima.....	27
Gráfico 19: Se llevan a cabo capacitaciones para funcionarios de distintas jerarquías, dentro de la municipalidad.....	27
Gráfico 20: Interés en mantener una buena imagen institucional de la Municipalidad hacia la comunidad.....	28
Gráfico 21: Funcionarios que consideran que su labor en el municipio es importante, lo cual de cierta forma se sienten motivado.....	28
Gráfico 22: Funcionarios que se sienten comprometido con su trabajo y con la municipalidad para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores.....	29
Gráfico 23: Son adecuados las instalaciones, equipos y recursos materiales para el buen desempeño de las actividades dentro del GAD Municipal	29
Gráfico 24: Población Ocupada por Rama de Actividad	38
Gráfico 25: Proyección de la Población Total del Cantón Palestina.....	38
Gráfico 26: Estructura del Activo Total. Año 2012	52
Gráfico 27: Estructura del Pasivo. Año 2012.....	53
Gráfico 28: Estructura del Patrimonio. Año 2012.....	54
Gráfico 29: Ingresos de Gestión. Año 2012.....	56
Gráfico 30: Gastos. Año 2012.....	57
Gráfico 31: Estructura del Activo Total. Año 2013	59
Gráfico 32: Estructura del Pasivo. Año 2013.....	60
Gráfico 33: Estructura del Patrimonio. Año 2013.....	61
Gráfico 34: Ingresos de Gestión. Año 2013.....	63
Gráfico 35: Gastos. Año 2013.....	64
Gráfico 36: Estructura del Activo Total. Año 2014	66
Gráfico 37: Estructura del Pasivo. Año 2014.....	67
Gráfico 38: Estructura del Patrimonio. Año 2014.....	68
Gráfico 39: Ingresos de Gestión. Año 2014.....	70
Gráfico 40: Gastos. Año 2014.....	71
Gráfico 41: Tendencia del Activo Total (2012-2013-2014)	74
Gráfico 42: Tendencia del Pasivo 2012-2013-2014.....	75
Gráfico 43: Tendencia del Patrimonio 2012-2013-2014.....	76
Gráfico 44: Gestión GAD 2012-2013-2014.....	79
Gráfico 45: Razón Corriente	80
Gráfico 46: Prueba ácida.....	82

Gráfico 47: Capital de Trabajo.....	83
Gráfico 48: Endeudamiento	84
Gráfico 49: Solvencia Financiera.....	85
Gráfico 50: Dependencia Financiera.....	86
Gráfico 51: Autonomía Financiera.....	87
Gráfico 52: Autosuficiencia	88
Gráfico 53: Autosuficiencia Mínima	89
Gráfico 54: Mapa Estratégico	95
Gráfico 55: Semáforo.....	104
Gráfico 56: Matriz de Riesgo.....	113

LISTA DE ABREVIATURA

BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
AME	Asociación de Municipalidades del Ecuador
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas
LOTAIP	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CNC	Concejo Nacional de Competencias
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
PEA	Población Económicamente Activa
PDyOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfoca en implementar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Palestina (GAD), entidad del sector público.

El Balanced Scorecard es un conjunto de indicadores que tiene como fin verificar y controlar el desempeño de la entidad para llegar a tener resultados satisfactorios. En el sector público es de suma importancia esta metodología ya que si no cuentan con esta herramienta la única medida que tienen son financieras y estas no demuestran si se crea valor para los ciudadanos. Por lo tanto un modelo de implementación del BSC es una herramienta de gestión clave para una entidad pública o Gobiernos Locales.

El Concejo Municipal es el órgano de legislación y fiscalización del GAD Municipal del Cantón Palestina. Estará integrado por el/la Alcalde (sa) y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular y también por directores y coordinadores.

1.1 ANTECEDENTES

El GAD Municipal del Cantón Palestina es una entidad del sector público ecuatoriano, una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estará integrado por funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización. La sede del GAD municipal es la cabecera cantonal ubicada en el cantón Palestina. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

Son funciones del GAD Municipal del Cantón Palestina las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;

d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,

s) Las demás establecidas en la ley. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011, p. 39,40,41)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de que la municipalidad de Palestina se rige en base a normas establecidas en la constitución y disposiciones legales entre ellos el Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD), el cual se enfoca en la gestión administrativa, funcionamiento y estructura organizacional, dicha institución actualmente presenta falencias dentro de su administración lo cual ha afectado

de forma directa al planteamiento de metas y objetivos y por ende la efectividad de la gestión pública.

Hasta el momento, no se ha implementado un sistema de control de gestión y planificación propio del GAD, este sería de gran utilidad ya que su fin es la identificación de problemas a tiempo y mitigación de errores que se presenten dentro de los diferentes departamentos.

Sin duda alguna, el hecho de contar con un personal no tan calificado debido a que la mayor parte del Concejo Municipal no han realizado estudios superiores, el no disponer de una infraestructura adecuada pese a que actualmente se están realizando remodelaciones en la parte superior de la institución no se están considerando fallidos en la planta baja lo cual influye en el ambiente laboral, el personal no alineado a la filosofía del municipio, son factores que representan problemas significativos los cuales inciden en el cumplimiento de objetivos en caso de no llevar a cabo un modelo de gestión efectivo.

Cabe recalcar que el municipio presenta problemas de liquidez por deudas contraídas por administraciones anteriores con empresas de renombre y por tema de fideicomisos, destinando la mayor parte de recursos otorgados por el gobierno para la cobertura de las mismas y actualmente no cuentan con un plan estratégico.

Otro problema latente es el otorgamiento de patentes minimizando procedimientos estandarizados para uso de bares o discotecas dentro del cantón Palestina, debido a este tipo de tratos preferenciales en ocasiones se presentan inconvenientes en la alcaldía suscitándose reclamos ante el Concejo Municipal, pese al control determinado por parte de la Intendencia en períodos respectivos.

Para el GAD de la municipalidad de Palestina, es de suma importancia tomar decisiones en pro al desarrollo del cantón así como para beneficio de sus habitantes.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de tesis se enfoca en la elaboración de un modelo de control de gestión y planificación denominado Balance Scorecard para el GAD municipal del Cantón Palestina, que permita señalar indicadores considerando las cuatro perspectivas del CMI tales como: Ciudadanía, Financiera, Procesos internos y Aprendizaje e Innovación.

Esto significa que al desarrollar el CMI o BSC se señalarán indicadores tanto financieros como no financieros, una vez puesta en práctica influiría en el municipio de

forma significativa, debido a que en primera instancia ayudaría a sus directivos a mejorar su gestión y a establecer mayor colaboración entre subordinados de las distintas áreas lo cual influye directamente al logro de metas a largo plazo, a los habitantes del Cantón Palestina pues si se lleva a cabo una óptima administración ellos también serán beneficiarios especialmente a través de la realización de obras por parte de la Municipalidad.

Cabe mencionar que el desarrollo de este documento se basará en la teoría desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Palestina y lograr su cumplimiento mediante la metodología Balanced Scorecard.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico sobre la realidad actual del municipio identificando errores vigentes mediante el análisis del micro y macro entorno.
- ❖ Establecer un análisis financiero para medir la situación actual del municipio.
- ❖ Sugerir un plan estratégico para mejoras en la municipalidad y a sus usuarios.
- ❖ Demostrar mediante la técnica Balance Scorecard el cumplimiento y medición de un plan estratégico para efectividad en la Administración Pública.

1.6 ALCANCE

El alcance de nuestro proyecto se basa desde los últimos 3 años de la parte administrativa y financiera del GAD Municipal del Cantón Palestina en la que se logrará mejorar significativamente la gestión que realiza el Municipio y así dar un buen servicio a los usuarios a través de la ejecución del plan estratégico y mediante el control de la herramienta Balanced Scorecard.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 DEFINICIÓN

El proceso de Planeación en pro a beneficios de la ciudadanía y de la institución pública, parte con diagnóstico de los factores externos e internos que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias, los programas, proyectos de Inversión y políticas a establecer en cada área funcional. El proceso de planeación liderado por la alta dirección con participación de subordinados, abarca la identificación de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y especificación de estrategias, es partir de estas pautas que se define metas y planes detallados, el presupuesto, y finalmente, organizar sistemas de información y de seguimiento del desempeño de responsabilidades asignadas (Burbano, 2011).

2.1.2 FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Burbano (2011,p.12) afirma que “para lograr el éxito en la implementación estratégica se necesita compartir y divulgar la estrategia, la misión, visión, principios, valores y objetivos de la compañía.”

2.1.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este se realiza en base al análisis del municipio tanto interno como externo lo que comprende la matriz FODA y el análisis PEST, identificando factores y preparando a la institución para enfrentar y minimizar efectos negativos.

2.1.6.1 FODA

Un autor sostuvo que el FODA es “el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional.” (Zabala, 2005,p.94)

Burgwal y Cuéllar (1999,p.170) plantean que “el análisis FODA, es principalmente un instrumento de análisis organizacional.”

Robbins (2005,p.185) indica que “los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explore.”

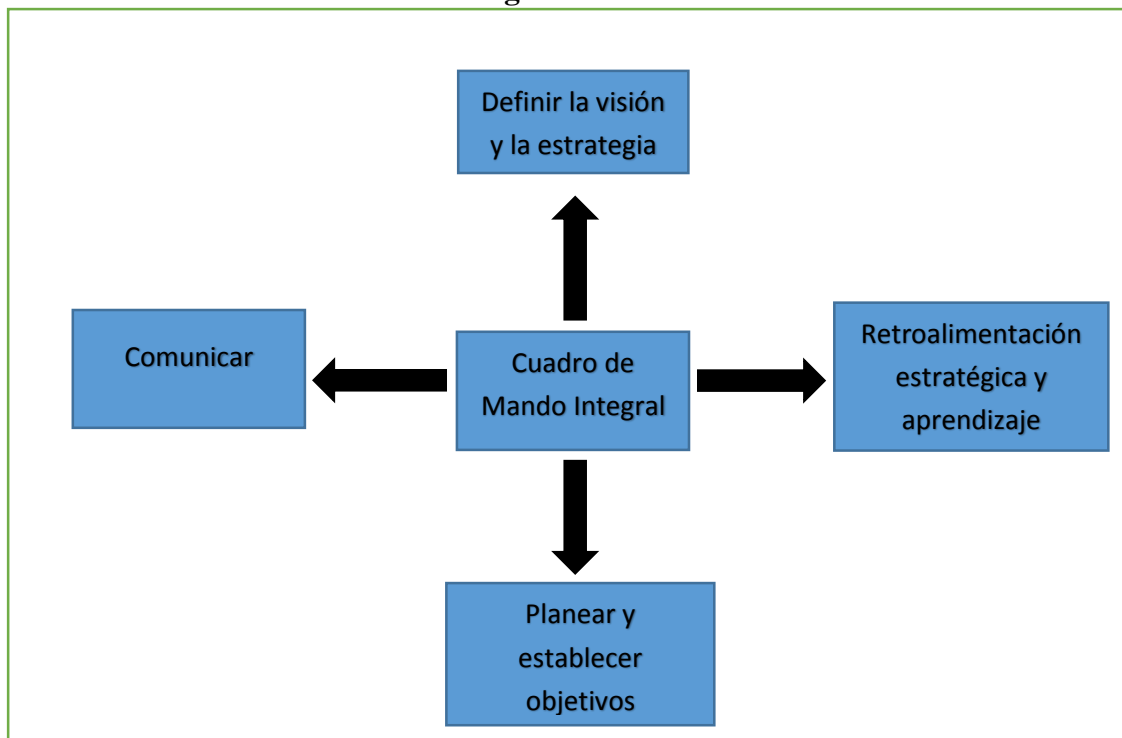
2.2 BALANCED SCORECARD

2.2.1 DEFINICIÓN

El Balanced Scorecard es la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas. (Martínez, 1997)

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2000,p.23).

Gráfico 2.1- Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

2.2.2 PERSPECTIVAS DEL BSC

Gráfico 2.2- Perspectivas del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

2.2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Norton y Kaplan (2000,p.39) afirma que “las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.”

2.2.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE O CIUDADANÍA

“En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.” (Kaplan & Norton, 2000,p.39)

2.2.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS

“Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.”(Kaplan & Norton, 2000,p.40)

2.2.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

“La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.” (Kaplan & Norton, 2000,p.42)

2.2.3 EL BSC EN EL SECTOR PÚBLICO

El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que tienen las instituciones públicas son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos. (Kaplan & Norton, 2000)

El Balanced Scorecard no solo es importante y popular en el sector privado también lo es en el sector público básicamente por las siguientes razones:

- Orientación en perspectivas no financieras.
- Actual interés en el Sector Público en la medición de desempeño.
- Disminución de presupuesto.
- Importancia de la eficiencia. (Martínez, 1997)

Orientación en perspectivas no financieras: En el Sector público su objetivo no es de obtener grandes utilidades sino de servir a la ciudadanía. Por lo tanto el éxito en este sector se mide por cuan eficiente y eficazmente se satisface a los ciudadanos. Y el BSC a través de su perspectiva del cliente se manifiesta mediante el servicio a la ciudadanía. (Martínez, 1997)

Actual interés en el Sector Público en la medición de desempeño: Es de mucho interés aplicar esta herramienta en el Sector Público en la medición de desempeño ya que esto nos ayuda a centrarnos en los clientes o ciudadanos y medir el desempeño. (Martínez, 1997)

Disminución de presupuesto: La perspectiva financiera aunque no es el principal objetivo en el sector público pero no debe ser descuidada ya que las organizaciones públicas deben saber administrar muy bien el ingreso que reciben de los contribuyentes. Deben mejorar sus ingresos y reducir sus costos y el CMI ayudará mucho a cumplir este objetivo. (Martínez, 1997)

Importancia de la eficiencia: Las organizaciones del sector público deben suministrar los servicios más eficientes posibles y eliminar los que no se necesitan. (Martínez, 1997)

2.2.4 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL BSC CON LA ESTRATEGIA

Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- 1-. Relaciones Causa-Efecto.
- 2-. Los inductores de la actuación.
- 3-. La vinculación con las finanzas.

Relaciones Causa- Efecto: “Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.” (Kaplan & Norton, 2000,p.163)

Los Inductores de la actuación: “Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad.” (Kaplan & Norton, 2000,p.163)

La Vinculación con las Finanzas: “Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de calidad total, la reingeniería, y la delegación de poder a los empleados.” (Kaplan & Norton, 2000,p.164)

2.2.5 DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

Las dificultades más comunes que se presentan al implementar el BSC son:

- Demasiados indicadores.
- Poca alineación con la estrategia.
- Falta de compromiso de la alta gerencia.
- Falta de comprensión de la estrategia orientada a la acción ya que debe ser comunicada a toda la institución y comprendida por todos sus miembros.
- No se revisa ni se valida el plan estratégico. (Internacionaleventos, 2010)

2.3 MÉTODOS INVESTIGATIVOS

2.3.1 BENCHMARKING

El benchmarking es la búsqueda de mejores prácticas en una industria que encaminan a un desempeño óptimo. En la que se lleva a cabo cinco fases: Planeación, análisis, integración, acción y madurez. (Camp, 1993)

Spendolini (1994,p.11) afirma que “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.”

2.3.2 BENEFICIOS DEL BENCHMARKING

- Incorporación creativa de las mejores prácticas.
- Estimulación y motivación a los profesionales.
- Identificación del mayor avance tecnológico.
- Crecimiento profesional de aquellos relacionados con el proceso de Benchmarking. (Camp, 1993)

2.4 METODOLOGÍA SMART¹

Es una metodología para definir nuestros objetivos claramente para de esta forma evitar errores. Las siglas SMART significan:

S: Specific

M: Measurable

A: Achievable

R: Realistic

T: Time – bound

Specific: Debe ser lo más detallado posible para que así no se tienda a malas interpretaciones. (Calleros, 2009)

Measurable: Se refiere si los objetivos son medibles para así definir que método de medición vamos a utilizar en la que los indicadores nos llevara a determinar el grado de consecución del objetivo. (Calleros, 2009)

Achievable: Los objetivos deben ser realizables. Se deberá estar consiente que nuestro objetivo puede ser difícil pero no imposible de alcanzar con nuestros esfuerzos

¹ Specific : Específico ; Measurable : Medible ; Achievable : Alcanzable ; Realistic: Realista; Time bound : Limitado al tiempo

que le pongamos. Se debe ajustar a la situación o entorno actual de la institución. (Calleros, 2009)

Realistic: Un objetivo puede ser alcanzable pero no realista. Debe referirse a objetivos que puedan hacerse real y práctico. Nuestro objetivo debe estar en línea con las metas de la institución, encaminados al cumplimiento de la visión. (Calleros, 2009)

Time-bound: Se debe fijar una fecha en la que permitirá valorar si se ha cumplido o no los objetivos. No debe ser ni tan corto ni tan largo. (Calleros, 2009)

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Beltran (2004,p.36) indica que “se define como un indicador la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado.”

Los indicadores nos ayudan para establecer el logro y el cumplimiento de los objetivos, la misión y metas. Sin olvidarnos que los indicadores son un medio no un fin.

Un autor sostuvo que “cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral puede exigir entre cuatro y siete indicadores separados.” (Norton & Kaplan, 2000,p.176).

2.5.1 ATRIBUTOS DE LA INFORMACIÓN PARA LOS INDICADORES

Los atributos primordiales que deberían tener los indicadores son los siguientes:

- **Disponibilidad:** Los datos a utilizar deben ser fácil de obtenerlos.
- **Simplicidad:** El indicador debe ser de sencilla elaboración.
- **Validez:** Deben ser capaces de medir lo que se quiere medir.
- **Especificidad:** Si un indicador no mide lo que se quiere medir tendrá un valor limitado debido a que no permitirá una verdadera evaluación de la situación.
- **Confiabilidad:** Todos los datos que se utilicen para la elaboración de un indicador debe ser de fuentes de información satisfactorias.
- **Sensibilidad:** El indicador debe estar apto para poder identificar distintas situaciones.
- **Alcance:** El indicador debe ser globalizador. (Rada, 2007)

2.6 GESTIÓN POR RESULTADOS

2.6.1 DEFINICIÓN

“La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de gestión de planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos.” (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011,p.5)

El GPR es un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo principal es garantizar que todas las actividades estén bien estructuradas de tal modo que permitan lograr los resultados deseados. Esta gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación. (Preschern, 2011)

2.7 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

2.7.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA O CAUSA-EFECTO

Doménech (2006,p.198) indica que “el diagrama de Ishikawa es un método sistemático que permite precisar y relacionar las diferentes causas que pueden intervenir en la aparición de un problema.”

Pazmiño (2012,p.54) afirma que “esto se hace a través de una tormenta de ideas de entre las personas involucradas en el sector donde ocurre el problema. Tras la eliminación de aquellas sugerencias que se repiten se llega a determinar la causa.”

Cuando se eliminan o se efectúan cambios en estas causas raíz o principales, se tendrá un gran impacto en la solución del problema global. (Anónimo, 2002)

2.7.2 STATISTICAL PACKET FOR SOCIAL SCIENCE (SPSS)

Este software fue creado por el científico político Norman Nie (1967), cuyo nombre original era "Statistical Package for the Social Sciences"; de ahí sus siglas SPSS. Fue adquirido por IBM en el 2009.

Mediante implementación de métodos de investigación cuantitativa, este proporciona información valiosa a las organizaciones, basado en datos confiables, para fundamentar las decisiones institucionales, ayudando al usuario a responder las preguntas que se desean sobre diversos problemas a resolver. También está diseñado para cumplir el propósito de aportar soluciones a través de análisis estadístico para el cual existe. (Pedroza & Dicovskyoi, 2007)

Es importante destacar que, en el sistema de análisis estadístico con el SPSS, las interrelaciones entre las variables son orientadas al logro de resultado deseado, con mucha efectividad, de manera que sus procedimientos de análisis estadísticos conduzcan

al objetivo deseado, todo ello realizado en un ambiente gráfico, en el cual todo el sistema del SPSS está inmerso. . (Pedroza & Dicovskyoi, 2007)

2.8 ANALISIS PEST

La metodología PEST es un análisis del entorno de una organización que consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afecten a la organización. El análisis PEST se hace primero que el FODA ya que nos ayuda a identificar los factores externos como las amenazas y oportunidades. Dentro de lo político, se analizan por ejemplo la parte legal, políticas del Estado, regulaciones de comercio exterior, normativa laboral y estabilidad económica. En lo económico, el análisis involucra conceptos como la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad, tendencias de crecimiento, tasas de interés, inflación, tasa de desempleo, ingreso per cápita. En lo social, se analiza las preferencias, intereses, demandas entre otros de los ciudadanos. Y en el campo tecnológico se analizan los gastos gubernamentales en investigación, innovación entre otros. (Moncayo, 2010)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó una investigación descriptiva ya que el objetivo de este método es llegar a conocer la situación actual de una empresa y en este caso será el GAD municipal de Palestina a través de la descripción exacta de las actividades. Por lo tanto se acudió a técnicas específicas para la recopilación de información como entrevistas y encuestas a través de un muestreo para luego codificar, tabular y analizar.

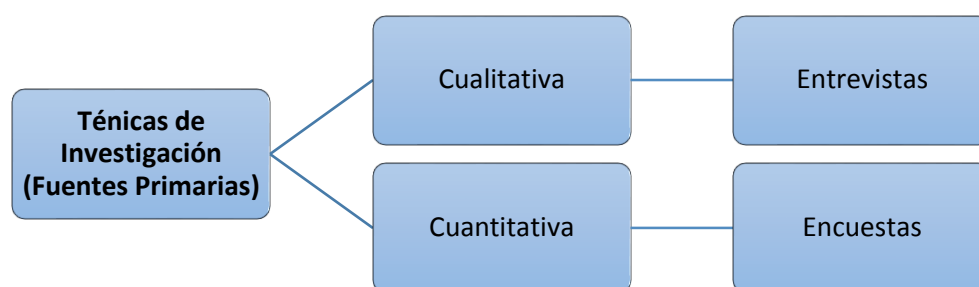
3.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.2.1 FUENTES PRIMARIAS DE INVESTIGACIÓN

El uso de las fuentes primarias es primordial para realizar esta investigación ya que nos provee una evidencia directa sobre el tema a investigar en la que utilizamos las siguientes fuentes primarias cualitativa y cuantitativa:

- **Entrevistas.-** Realizamos entrevistas a autoridades de alto cargo como el Alcalde, Concejales y la Directora financiera para conocer a fondo la realidad del municipio.
- **Encuestas.-** Realizamos encuestas a funcionarios del GAD municipal de Palestina y a sus usuarios con el fin de conocer las ventajas y desventajas que posee el municipio.

Gráfico 3.3 - Técnicas de Investigación – Fuentes Primarias



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó información del internet como la página web del GAD Municipal del Cantón Palestina, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Ministerio de Finanzas así como también libros como el COOTAD.

3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO OBJETO DE ESTUDIO

Nuestro segmento objeto de estudio son todas las personas que están inmersas en el municipio como son los funcionarios y usuarios del GAD Municipal de Palestina ya que a través de las técnicas de investigación nos permitió descubrir las falencias del municipio en cuanto a los funcionarios su satisfacción, estabilidad laboral y en cuanto a los usuarios si están conforme con el servicio brindado por la municipalidad en todos los ámbitos.

3.1.4 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO

El método que utilizamos fue el muestreo aleatorio simple en la que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

3.1.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra se eligió un nivel de confianza del 95%, utilizando la tabla del estadístico Z este es igual a 1.96, seleccionando un porcentaje máximo de error del 5%, con el método de muestreo aleatorio simple y aplicando la fórmula señalada a continuación se obtuvo que 375 personas dentro del Cantón Palestina serían las que realizarían las encuestas.

Para su cálculo se utilizó la siguiente fórmula en base a la proporción:

Tamaño de la muestra (Fuentelsaz, 2004)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{E^2}$$

Z = 1.96 - Nivel de Confianza 95%

P, Q = Niveles de Proporción = P+Q=1 p = 0.5 q = 1-p = 0.5

E = Error máximo 0.05

Tamaño Inicial

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{E^2} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Ajuste Población = 16065

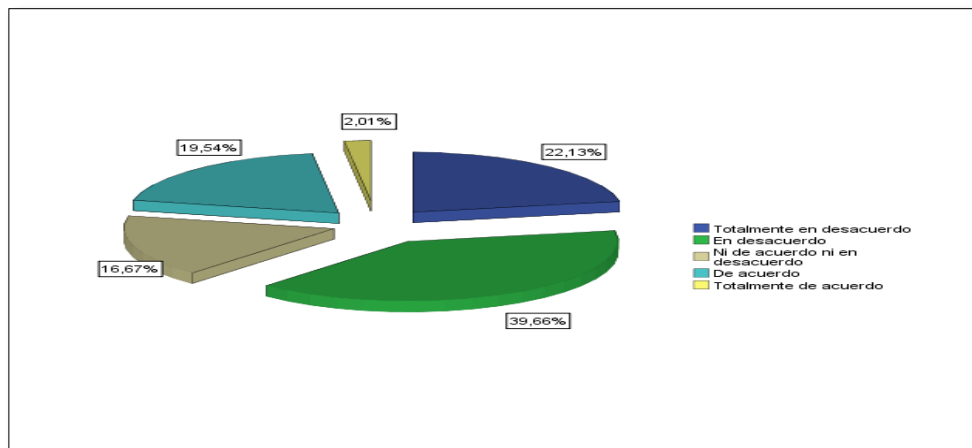
$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{16065}} = 375.19$$

3.1.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información que obtuvimos a través de las encuestas fue procesada mediante la herramienta estadística SPSS. Y de acuerdo a esto se dieron los siguientes resultados:

USUARIOS

Gráfico 3.4 – Existe una participación ciudadana en el GAD Municipal

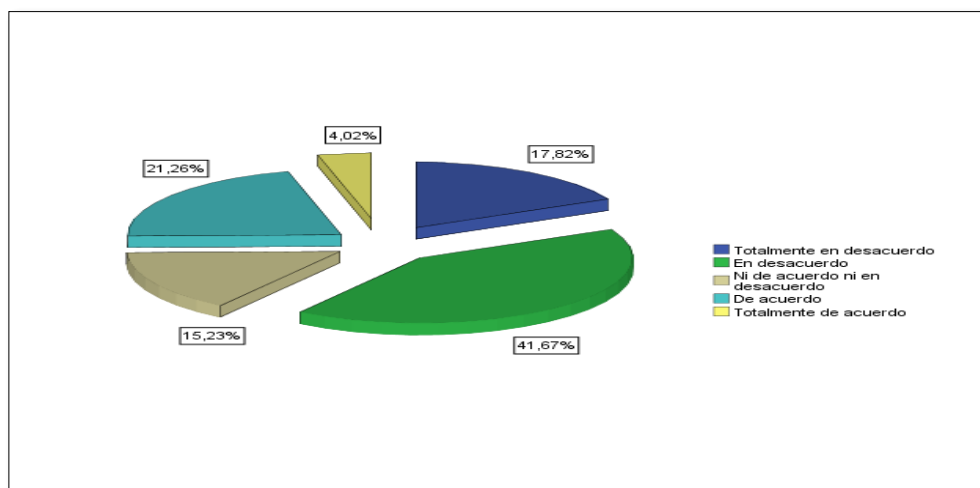


Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

Según el gráfico 3.4 se puede observar que la mayor parte de los ciudadanos encuestados en el Cantón Palestina indican que no existe un sistema de participación

ciudadana en donde puedan expresar sus sugerencias y establecer una comunicación con el alcalde o concejo municipal, esto representa el 39.66% de los encuestados, en contraste es poco representativo el porcentaje de las personas que afirman que se consideran sus críticas sean constructivas o no, esto es el 2%.

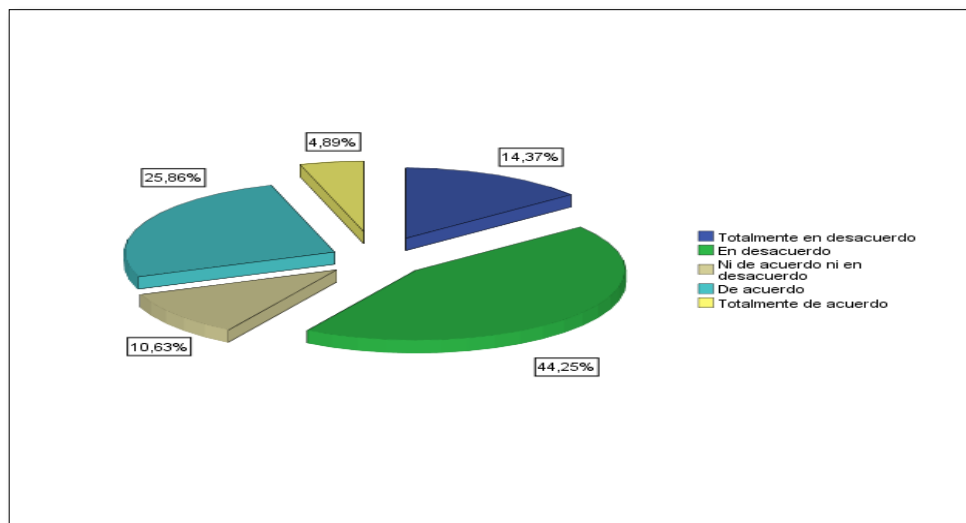
Gráfico 3.5 – Funcionarios del GAD Municipal de Palestina están aptos técnicamente para efectuar trámites respectivos de forma efectiva



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

El gráfico 3.5 indica que de los 348 palestineses encuestados, 145 están parcialmente en desacuerdo sobre la capacidad técnica de los servidores del GAD para la realización de trámites respectivos dentro de la municipalidad, esto representa 42%, el 18% señala un desacuerdo totalitario, seguido del 15% que se muestra indeciso, 21% con acuerdo parcial y finalmente el 4% en total desacuerdo.

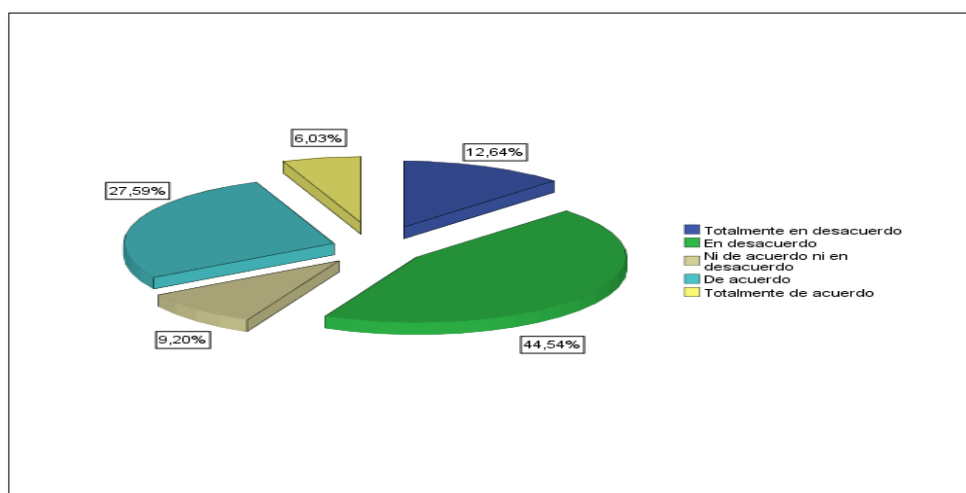
Gráfico 3.6 – El municipio brinda servicio de calidad



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

El gráfico 3.6 nos muestra que la mayor parte de los encuestados está inconforme con el servicio que presta la municipalidad los que están en parcial desacuerdo representan el 44%, el 14% está en desacuerdo parcial sobre la gestión municipal, el 10% se muestra indeciso, el 26% señala un parcial acuerdo y el 5% no está de acuerdo en su totalidad con el servicio público brindado.

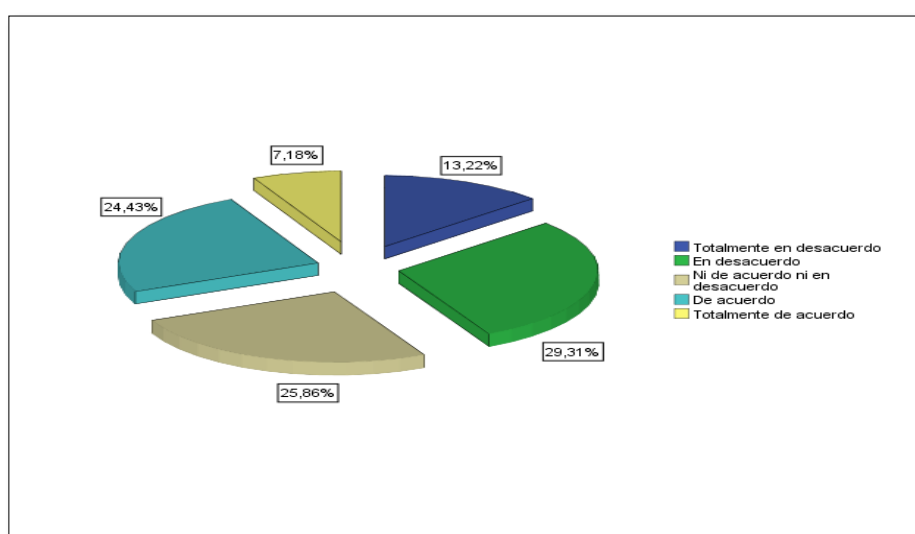
Gráfico 3.7 – El servicio brindado por la municipalidad ha solucionado satisfactoriamente las necesidades de los usuarios



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

Acorde a los resultados obtenidos en el gráfico 3.7 el 45% de los encuestados siendo este el mayor porcentaje reflejan un total desacuerdo referente al grado de satisfacción de sus necesidades por el GAD Municipal del Cantón Palestina, cabe mencionar que entre las razones principales constan los permisos a locales comerciales, calidad del agua potable, pavimentación de calles, alumbrado público. La minoría de los palestinenses encuestados esto es el 6% señalaron lo contrario.

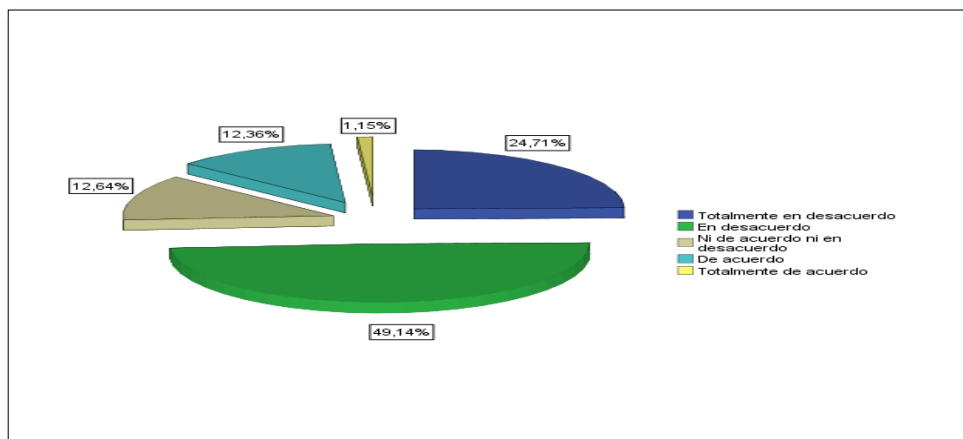
Gráfico 3.8 – Tiempo total de espera fue el adecuado



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

Según el gráfico 3.8 el 29% de los encuestados señalan que el tiempo de espera al momento de acercarse al GAD Municipal del Cantón Palestina para efectuar trámites respectivos no fue el adecuado, el 26% determinó que le era irrelevante, el 24% un parcial acuerdo, 13% total desacuerdo y con un porcentaje mínimo del 7% totalmente de acuerdo con el lapso de tiempo durante su estadía en el Municipio.

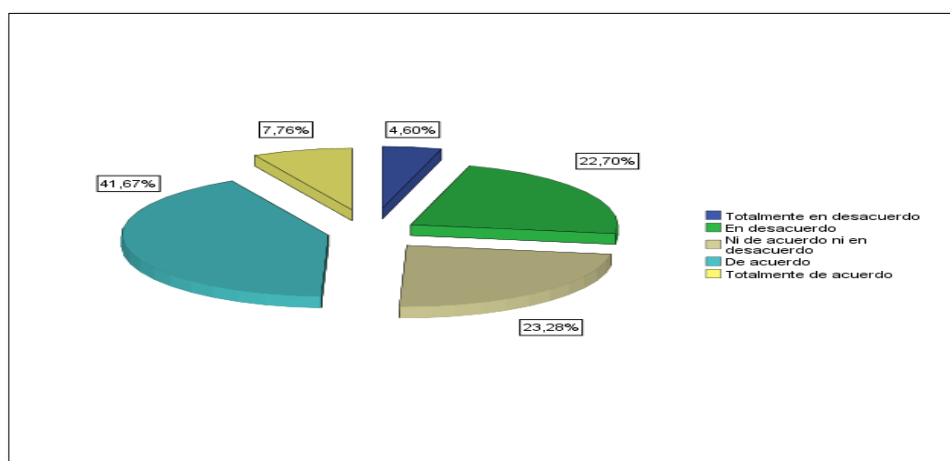
Gráfico 3.9– La infraestructura o espacio físico del GAD Municipal de Palestina está en buenas condiciones



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

Como se puede observar en el gráfico 3.9 el 49% de los palestinenses encuestados determinaron que la Municipalidad de su cantón no cuenta con una infraestructura propicia para realizar su gestión y brindar atención de calidad seguido del 25% en parcial desacuerdo, mientras que un porcentaje medio indica que está en buenas condiciones y la minoría es decir el 1% indica que no se necesitan realizar mejoras.

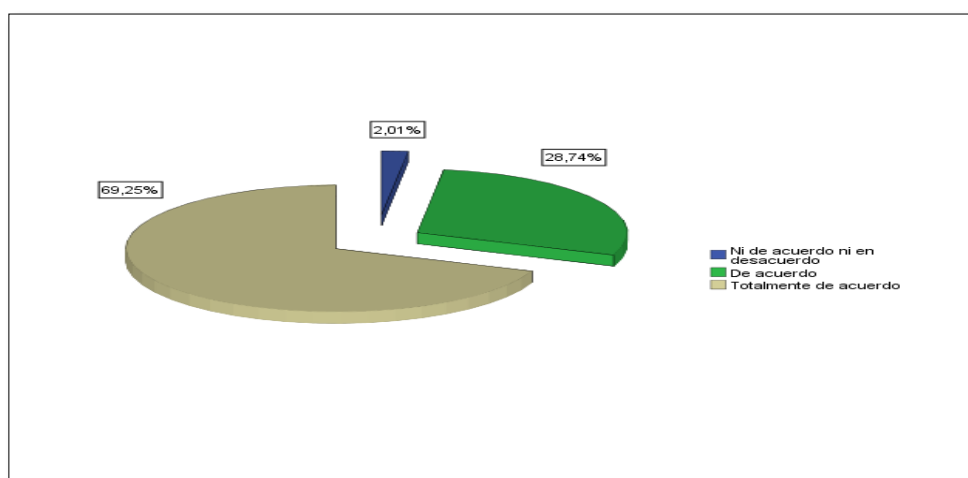
Gráfico 3.10 – Los funcionarios del GAD municipal de Palestina ofrecen un trato amable y respetuoso al momento de atender los requerimientos



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

El gráfico 3.10 nos indica que el 42% de los encuestados representando la mayoría, están de acuerdo en que los funcionarios ofrecen atención a los ciudadanos de forma amable y respetuosa, el 23.28% señala que le es irrelevante, el 22.70% indica desacuerdo respecto al buen trato por parte de los servidores, el 7.76% está totalmente de acuerdo y finalmente solo el 4.60% expresa su inconformidad con el trato recibido.

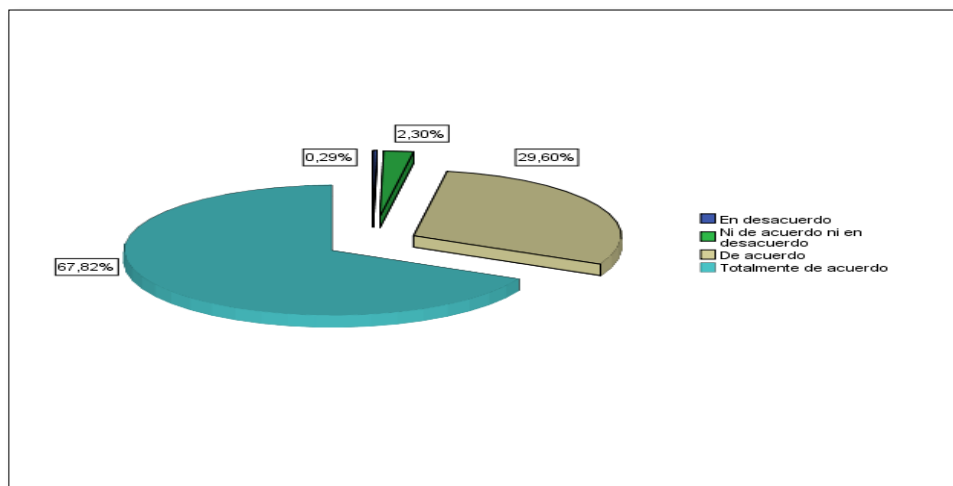
Gráfico 3.11 – Usuarios que estarían de acuerdo en que en la municipalidad se agilicen los trámites que efectúe acorde a necesidades



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

El gráfico 3.11 nos muestra que la mayoría de los ciudadanos encuestados están de acuerdo totalmente en que se agilicen los trámites dentro de la municipalidad de Palestina estos constituyen el 69%, el 29% estaría de acuerdo y al 2% le es irrelevante la eficacia en procesos.

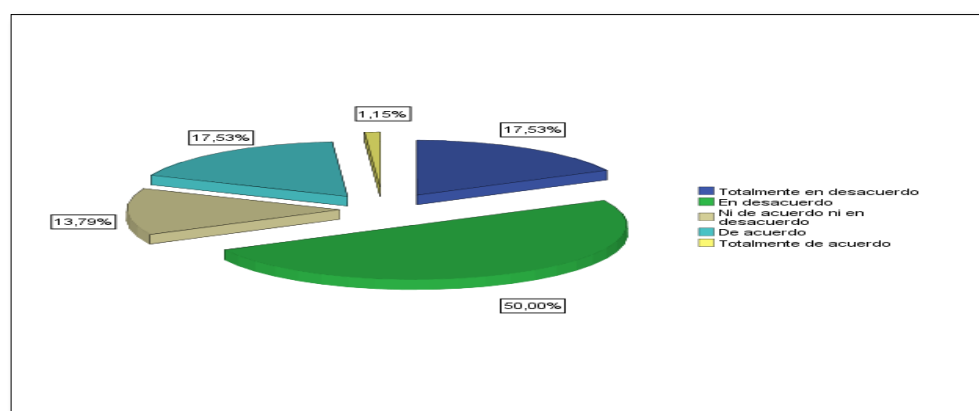
Gráfico 3.12 – Usuarios que estarían de acuerdo en que el municipio establezca mayor comunicación con usuarios a través de su portal.



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

Según el gráfico 3.12 los palestinenses encuestados es un porcentaje alto del 67.82% es decir 236 personas señalaron su total acuerdo en que se establezca mayor interacción entre ellos y el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón a través de la web o demás redes sociales, el 30% está de acuerdo, el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y al menos del 1% no les parece atractiva la propuesta comunicativa.

Gráfico 3.13– Usuarios consideran que el GAD municipal de Palestina realiza sus operaciones de forma óptima.

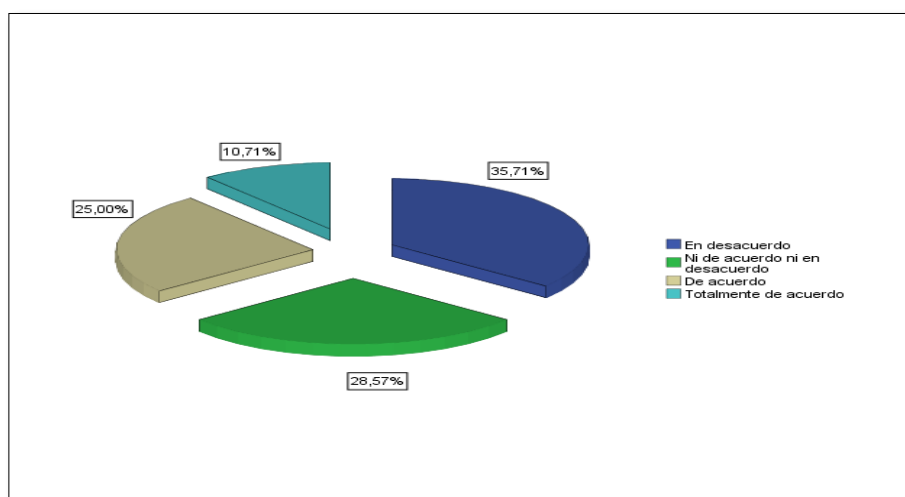


Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del GAD Municipal del Cantón Palestina

En el gráfico 3.13 nos indica que acorde a los resultados obtenidos la mayor parte de los ciudadanos palestinos representando el 50% manifiestan que la labor municipal no ha tenido efectos positivos considerables dentro del cantón en pro a su desarrollo y bienestar de sus habitantes, el 18% señala lo mismo pero en su totalidad, el 14% se muestran indecisos al momento de evaluar la gestión pública, un 18% cree que la administración si se han visto mejoras y por último el 1% señala lo mismo en mayor grado.

FUNCIONARIOS PÚBLICOS

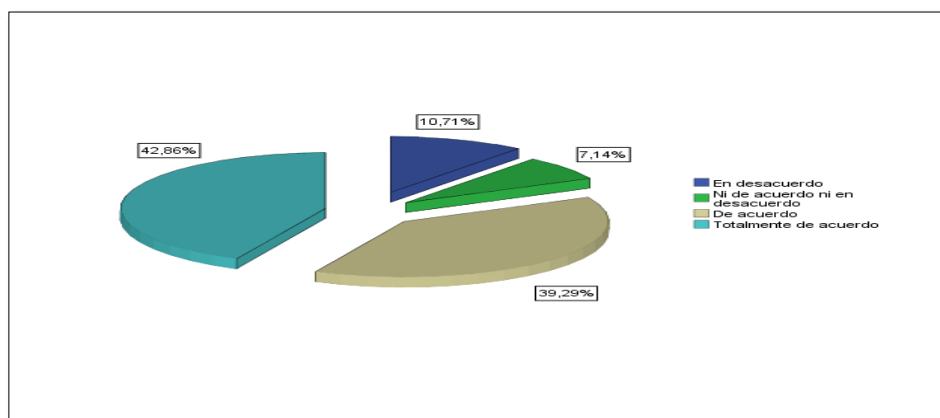
Gráfico 3.14 - Funcionarios que consideran que los sistemas de planificación de la Municipalidad contribuyen a mejorar su desempeño



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

En el gráfico 3.14 nos muestra que la mayor parte de los funcionarios indican desacuerdo con respecto a la influencia de los sistemas de planificación dentro del desempeño de sus actividades estos representan un 36%, el 29% demuestran indecisión con respecto a este tema, el 25% cree que si contribuyen a su desempeño y finalmente un mínimo porcentaje esto es el 10% está totalmente de acuerdo.

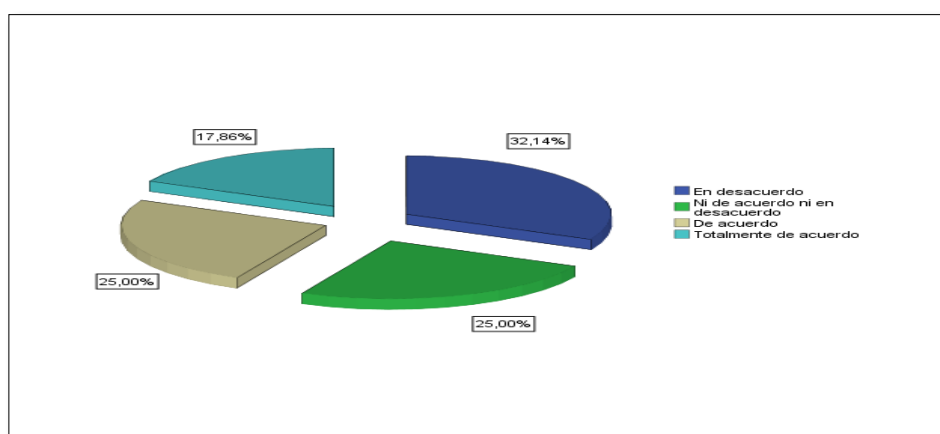
Gráfico 3.15-Implementación de la metodología BSC resultaría beneficioso para la institución y para la ciudadanía



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

El gráfico 3.15 nos indica que la mayor parte de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Palestina conformando el 43% están totalmente de acuerdo con esta propuesta estratégica en pro de beneficios tanto para la institución como para la ciudadanía, el 39% también señala acuerdo en el plan propuesto, el 7% denota indecisión y al 11% de los encuestados no le parece atractiva la iniciativa.

Gráfico 3.16- Las Normas, Reglamentos y Procedimientos del Municipio facilitan el buen desempeño de su trabajo.

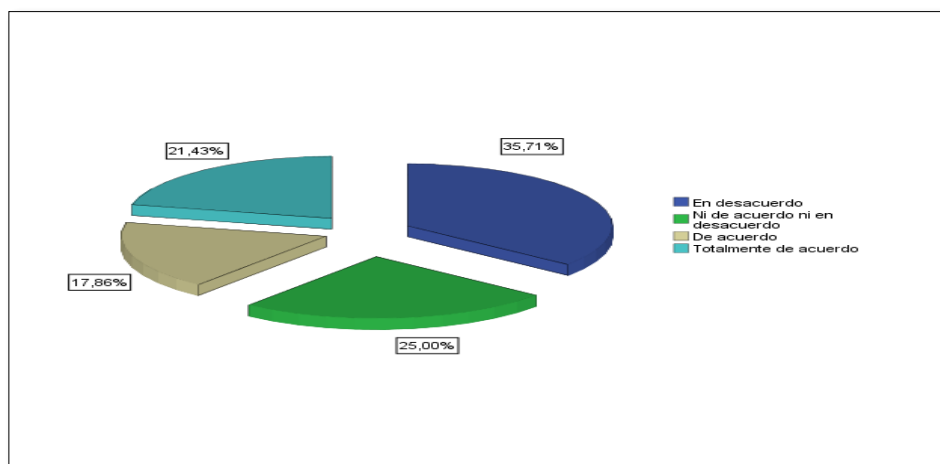


Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

Como se puede observar en el gráfico 3.16, el 32% de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palestina determinan que las

diversas normas, reglamentos y procedimientos que se llevan a efecto dentro de la institución no facilitan el desempeño de su trabajo, en términos porcentuales medios esto es el 25% señalan indecisión y acuerdo parcial mientras que la minoría muestra un total acuerdo.

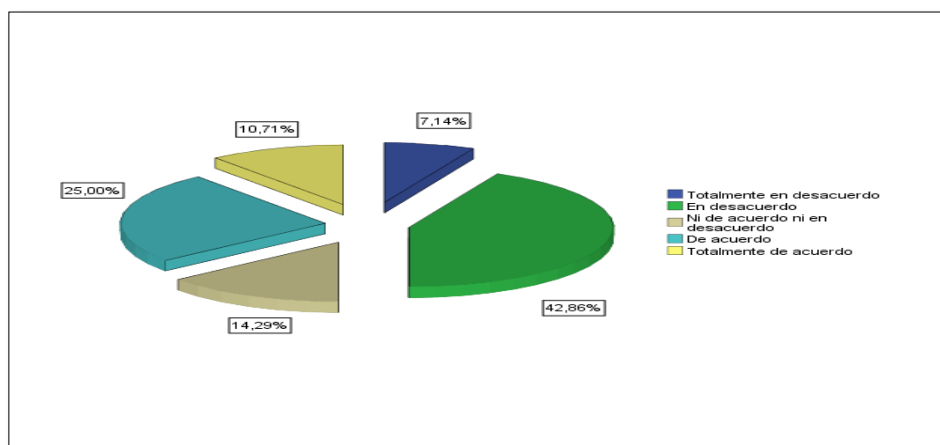
Gráfico 3.17 - Hay medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos de la institución



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

Según el gráfico 3.17 nos muestra que en base a los resultados el 36% de los funcionarios opinan que no se llevan a cabo medidas idóneas para protección de bienes y recursos de la institución, en términos porcentuales medios es decir el 25% y 21% están dubitativos y en total acuerdo respectivamente, mientras que la minoría de los servidores públicos el 18% señalan que los estatutos para protección son los adecuados.

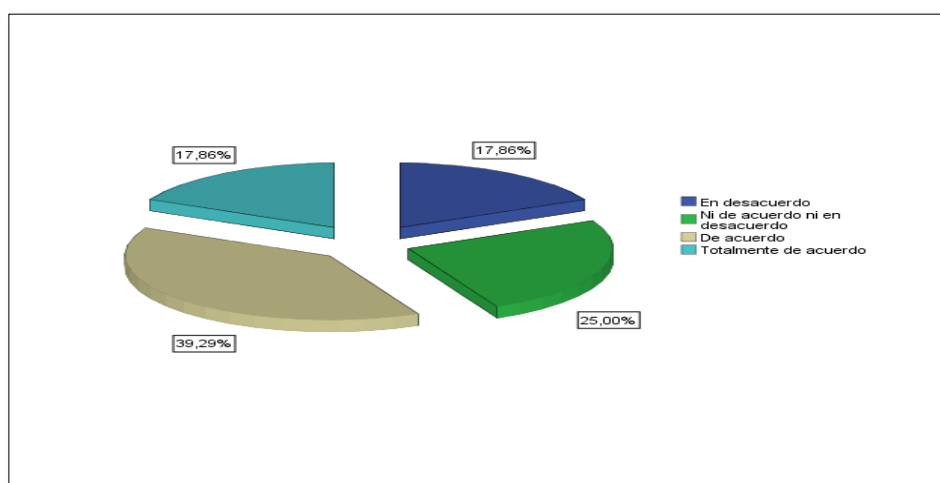
Gráfico 3.18-El GAD Municipal de Palestina cuenta con sistemas de reconocimiento hacia el personal



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

Con respecto al gráfico 3.18 nos indica que la mayor parte de los servidores públicos esto es el 43% señalaron que no se lleva a cabo un sistema de reconocimiento del personal que desempeñe sus funciones de forma óptima, el 25% determinaron lo contrario mientras que un porcentaje mínimo de 7% mostraron total desacuerdo.

Gráfico 3.19 - Se llevan a cabo capacitaciones para funcionarios de distintas jerarquías, dentro de la municipalidad

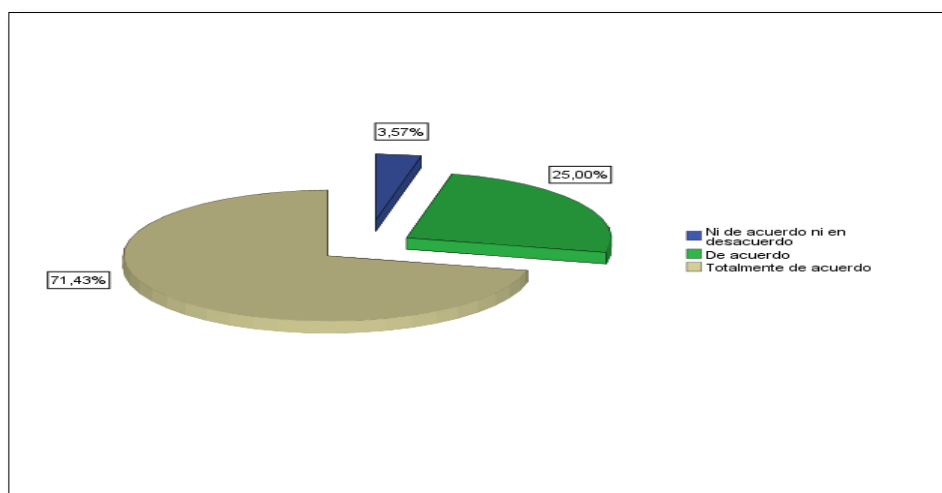


Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

En el gráfico 3.19 nos muestra que el 39% es decir la mayoría asegura que reciben capacitaciones respecto a las diversas jerarquías dentro y fuera de la

municipalidad debido a programas que realiza la prefectura del Guayas, el 25% se mostró indeciso y el 18% en total acuerdo.

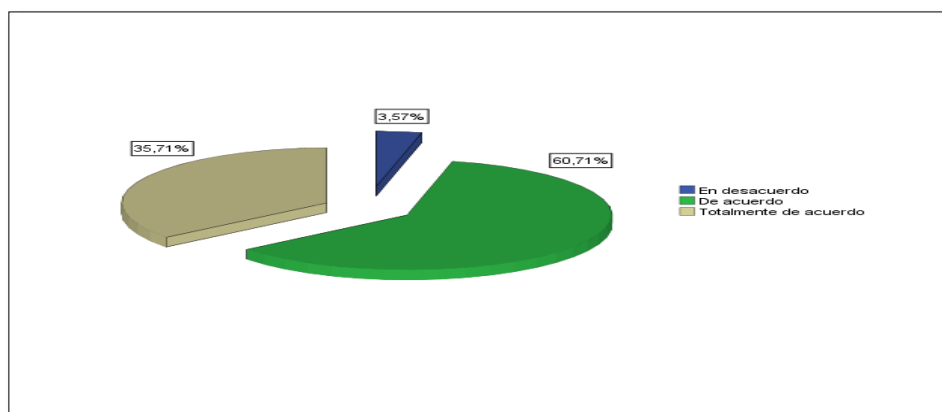
Gráfico 3.20- Interés en mantener una buena imagen institucional de la Municipalidad hacia la comunidad



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

El gráfico 3.20 nos indica que el 71% considera que le interesa mantener buena imagen a nivel institucional de la Municipalidad ante la comunidad con el fin de otorgar buena impresión manteniendo buenas relaciones con sus colegas y prestando servicio de forma efectiva, el 25% está de acuerdo parcialmente y 4% señala que le es irrelevante.

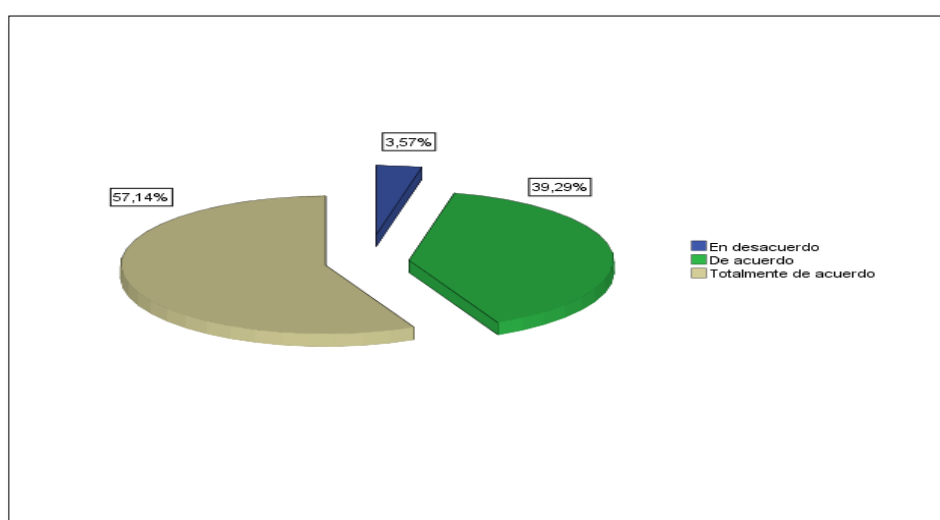
Gráfico 3.21 - Funcionarios que consideran que su labor en el municipio es importante, lo cual de cierta forma se sienten motivado



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

Según el gráfico 3.21 el 61% de los funcionarios encuestados está consciente del grado de importancia de su labor dentro de la municipalidad y reconoce que lo mantiene motivado de cierta forma, en términos porcentuales medio el 36% está totalmente de acuerdo, finalmente el 4% considera que su labor no es importante y no influye en la forma de desempeñar sus funciones.

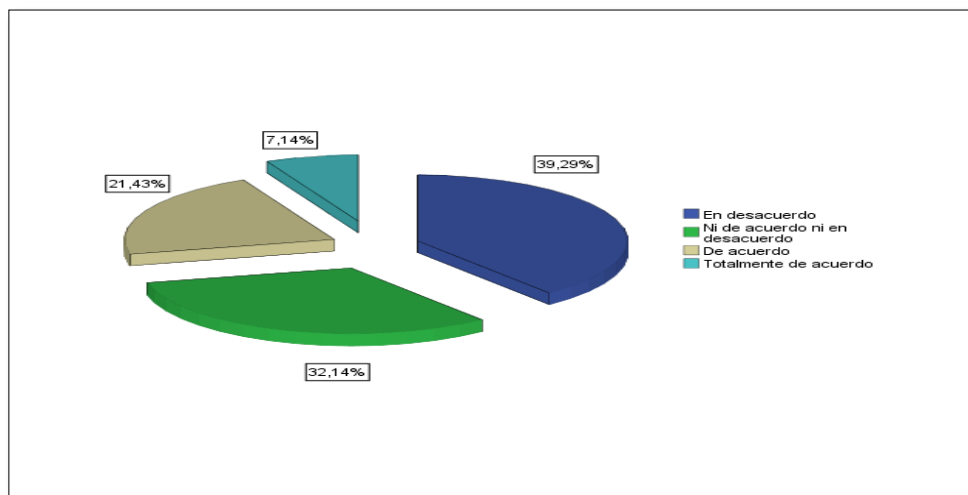
Gráfico 3.22- Funcionarios que se sienten comprometido con su trabajo para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores.



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

En el gráfico 3.22 nos muestra que el 57% de los funcionarios encuestados consideró que se siente comprometido con su cargo dentro de la municipalidad y su aporte al cumplimiento de la misión, visión y valores de la misma, el 39% señaló que esta parcialmente de acuerdo con lo anteriormente mencionado y un mínimo porcentaje de 4% no demostró grado de compromiso en la institución pública.

Gráfico 3.23 - Son adecuadas las instalaciones, equipos para el buen desempeño de las actividades dentro del GAD Municipal.



Fuente: Encuestas realizadas a funcionarios públicos del GAD Municipal de Palestina

Con respecto al gráfico 3.23 el 39% de los funcionarios encuestados señalaron que no están de acuerdo con el equipamiento del GAD Municipal del Cantón Palestina, infraestructura, disponibilidad de equipos y recursos materiales para el desempeño óptimo de sus actividades, el 32% se mostró indeciso mientras que el 21% consideró que la Municipalidad cuenta con lo apropiado para ejercer sus labores diarias, finalmente la mínima parte el 7% está totalmente de acuerdo con el ambiente y materiales que presenta la institución.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALESTINA

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA

El GAD Municipal del Cantón Palestina es el organismo máximo seccional que tiene como finalidad organizar a la comunidad ejerciendo las funciones y prestar los servicios que requiera la ciudadanía.

El concejo Municipal del Cantón Palestina está formado por:

- El Alcalde
- Concejales o concejales
- Directores
- Coordinadores

Entre las principales funciones de la Municipalidad está la regulación de ordenanzas y resoluciones. Cuyo objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de la ciudadanía según lo establecido por la ley para su desarrollo y fines del Estado.

Las obras que se planifican, se ejecutarán, siempre para el beneficio del cantón con los recursos que el GAD Municipal de Palestina recibe del Gobierno Nacional, así como de los ingresos por autogestión, con lo cual los barrios y recintos en su oportunidad serán atendidos en sus diversas necesidades.

El Gobierno Municipal de Palestina se caracteriza por brindar el servicio público con decisión, responsabilidad, humildad y honestidad, atendiéndolas dentro de las posibilidades económicas que tiene el Cabildo.

4.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palestina, tiene como Misión Institucional promover la participación ciudadana, mejorando la comunicación con los mandantes, brindando servicios de calidad, administrando eficientemente los recursos del cantón, trabajando y planificando coordinadamente con un nivel interno y

externo; impulsando el desarrollo sostenible y sustentable a fin de cristalizar el buen vivir de la sociedad palestineña.”

4.3 VISIÓN INSTITUCIONAL

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palestina para el año 2019, será un Gobierno pionero en el desarrollo local y en la prestación de servicios de calidad con enfoque social; participativo, humanista y planificador del territorio para el desarrollo armónico, integral, sustentable y sostenido; preparados para enfrentar los cambios a corto, mediano y largo plazo; con identidad ancestral, cultural y de género; desconcentrando y maximizando sus recursos para optimizar los servicios en beneficio de la comunidad palestineña.”

4.4 VALORES

La cultura organizacional del GAD Municipal se rige entre los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Humildad
- Honestidad

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El GAD Municipal para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades está compuesto por los siguientes niveles:

Nivel Ejecutivo.- Este nivel está representado por el Alcalde quién es el representante legal del GAD Municipal y responsable de la administración municipal.

Nivel Legislativo.- Es el máximo órgano del GAD Municipal, a cargo del Concejo Municipal, con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Nivel De Apoyo Administrativo.- Este nivel se encarga principalmente de la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y realiza todas las funciones de apoyo requeridas para el cumplimiento de las actividades municipales.

- Secretaría Municipal
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera

Nivel Asesor.- Este nivel constituye la instancia de consulta y asesoramiento, en la toma de decisiones, la que se transmite al Alcalde, quién aprueba, modifica o desaprueba los planes, programas, proyectos e informes.

- Auditoría Interna
- Departamento de Planificación General
- Departamento de Comunicación Institucional
- Asesoría Jurídica

Nivel Operativo.- En este nivel se encargan de ejecutar los planes, programas y proyectos del GAD Municipal.

- Dirección de Obras Públicas
- Coordinación de Justicia y Vigilancia
- Coordinación de Servicios Públicos y Ambiental
- Coordinación de Gestión de Desarrollo Económico Social
- Coordinación de Ordenamiento Territorial

En este nivel también se encuentran las siguientes unidades:

- Policía Municipal
- Cuerpo de Bomberos.

4.7 ANÁLISIS PEST

Mediante este análisis se identifican los factores del entorno externo que podrían influir de cierta forma al GAD de Palestina y organizaciones en general, ante lo cual se debe responder de forma ofensiva o defensiva formulando estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar amenazas que se presenten, cabe señalar que dichos factores afectan específicamente al tipo de servicios que se ofrece, segmentación de mercados, proveedores y distribuidores.

4.7.1 FACTOR POLÍTICO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palestina forma parte de la administración pública descentralizada a nivel nacional, está sujeto a normas señaladas en la Constitución de la República del Ecuador con autoridad autónoma para administrar y regir intereses cantonales ya sea urbano o rural, Ley Orgánica de Régimen Municipal, ordenanzas municipales y bajo lineamientos establecidos en el COOTAD en pro al

desarrollo y la garantía del buen vivir a través del ejercicio de sus competencias, según el Artículo 28.

La ley Suprema de la República del Ecuador señala en el Artículo 253, que cada cantón tendrá un Concejo, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y concejales quienes tienen asignadas sus responsabilidades de forma que desempeñen funciones en pro a un desarrollo sustentable.

Entre las principales funciones integradas señaladas en el artículo 29 del COOTAD las mismas que están siendo aplicadas desde el martes 19 de Octubre del año 2010, en el que mediante la publicación en el Registro Oficial 303 este código entró en vigencia constan:

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

Cabe recalcar que este marco legal contribuye significativamente a la ejecución de proyectos y demás actividades que se efectúen por las administraciones de los distintos gobiernos autónomos descentralizados, específicamente el del Cantón Palestina.

La Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), creada como medio de cooperación entre municipios, al entrar en vigencia la Ley de Régimen Municipal el 27 de enero de 1966 mediante decreto supremo No. 185, promueve la participación de los diferentes GAD municipales a través de asistencia técnica de calidad y coordinación con el fin de apoyar la gobernanza local y a través de modelos incluyentes y realización de programas en beneficio de los territorios.

Además el GAD Municipal de Palestina, dentro de su carácter obligatorio debe cumplir con los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009, la cual se enfoca en temas que abarcan desde la constitucionalidad hasta liquidación de las mismas, estableciendo mecanismos de control de índole administrativo, económico, financiero y de gestión. También acorde al Artículo 47 del Capítulo VIII (LOEP) y en conformidad con el artículo 211 de la Constitución de la República es la Contraloría General del Estado la entidad que ejerce sistemas de control interno y externo en las instituciones públicas.

Una de las Instituciones que garantiza la transparencia y eficiencia en los sectores públicos es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , ya que mediante sus operaciones coordina el Sistema Nacional Descentralizado orientando la inversión pública y democratización a través de la participación ciudadana con el fin de lograr el buen vivir de los ecuatorianos.

Acorde al Artículo 81 de la Constitución Política de la República se garantiza el derecho a acceder a información pública para ejecutar participación democrática y la rendición de cuentas por parte de los funcionarios según Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004 se expide la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), la cual reglamenta las formas de acceder a información confidencial de las instituciones públicas y el uso responsable de la misma.

Actualmente acorde al artículo 192 del COOTAD, el monto a transferir por parte del Gobierno Central de su presupuesto general es de 27% para los concejos provinciales, 67% para municipios y 6% con respecto a juntas parroquiales.

Cabe mencionar que el Sistema Nacional de Competencias acorde a base legal COOTAD y la Constitución de la República, dictan la creación del Concejo Nacional de Competencias (CNC) el cual cumple con las funciones siguientes:

- Asignar y regular la transferencia y ejercicio de competencias.
- Organizar e implementar el proceso de descentralización y aprobar el plan nacional de descentralización.
- Resolver en sede administrativa conflictos de competencias entre niveles de gobierno.
- Impulsar y coordinar procesos de fortalecimiento institucional para el ejercicio efectivo de las competencias.
- Monitorear y evaluar el ejercicio de las competencias transferidas.

4.7.2 FACTOR ECONÓMICO

Estos factores de materia económica también tienen un rol importante incidiendo en las empresas sean estas públicas, privadas, nacionales e internacionales, y se enfocan en el comportamiento de la economía dentro de sus distintas etapas ya sea auge, recesión, estancamiento o recuperación las cuales se relacionan directamente con el comportamiento y poder adquisitivo de las personas.

Según proyecciones de la secretaria de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), se espera que la economía ecuatoriana crezca este año 3.8% por encima del 2.2% estimado para la región, con esto se logrará dinamizar el crecimiento y revertir la desaceleración, acorde a estimaciones provenientes del Banco Mundial se pronostica que entre este año y el 2017 el Producto Interno Bruto crecerá 2.6% esto por tema de exportaciones en auge teniendo como lugares de destino países en recuperación con ingreso alto así como el incremento de ingresos en el ámbito turístico.

Cabe mencionar que lo que ha mantenido la economía ecuatoriana en crecimiento es el sector no petrolero durante los últimos trimestres consecutivos, otro factor importante en este marco es la tenencia de la tasa de desempleo más baja dentro de América Latina según pronósticos del Fondo Monetario Internacional se mantendrá en 5% durante el 2015 ya que el año pasado fue de 4.12% reduciendo la extrema pobreza (-\$45.67 mensual per cápita) en el sector rural considerablemente, para el actual gobierno central presidido por el Econ. Rafael Correa Delgado este indicador es el más significativo debido a que corrobora que su gestión como tal ha logrado reducir la pobreza y mejores condiciones de vida a nivel nacional.

Acorde a Previsiones Macroeconómicas del Banco Central del Ecuador y del CEPAL, en el país se mantiene un pronóstico de crecimiento fuerte como se observa en el cuadro siguiente esto es dentro del año 2016 pase de 3.8% a 4.30% y en el 2017 llegar a 5%, pese a la baja del precio del barril de petróleo en base al cual se tomaron medidas, la más relevante la reducción del Presupuesto General del Estado del año en curso en \$1.420 millones.

Cuadro 4.1- Producto Interno Bruto año 2014 – 2018

AÑO	PIB TOTAL (BCE)
	Miles de Dólares de 2007
2014	69.770.346
2015	72.665.661
2016	75.569.718
2017	79.273.267
2018	82.405.448

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 4.2 – Proyección Crecimiento del PIB (Ecuador)

AÑO	PIB
2015	3,80%
2016	4,30%
2017	5,00%

Fuente: Banco Mundial

4.7.3 FACTOR SOCIAL

Estos factores también denominados socioculturales influyen en la forma de actuar de los ciudadanos afectando intereses, preferencias y demandas dependiendo el país donde se encuentra, abarcando aspectos tales como actitud hacia productos tangibles e intangibles, religiones dominantes, roles de hombres y mujeres dentro de la sociedad, educación, niveles de vida. Con mayor frecuencia son las compañías la que se ven afectada por el crecimiento de la población ya que ocasiona variaciones en la demanda de su producto ofertado.

Acorde a cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población del Cantón Palestina abarca 16.065 habitantes de estos 7.711 son mujeres y 8.354 son hombres es decir el 48% con mujeres y el 52% corresponde a hombres, dicho cantón cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) 45.6% lo que equivale al 0.4% de la provincia del guayas según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Dentro de la Población Económicamente Activa del Cantón Palestina está inmersa la población ocupada y desocupada, como se puede observar en el siguiente gráfico dentro de la población ocupada la actividad que se desarrolla con mayor frecuencia pertenece al sector de agricultura, ganadería y pesca representando 55 puntos porcentuales, seguido del Comercio de mayoristas y minoristas, siendo la de menor influencia otras actividades de servicios con el 1.4%.

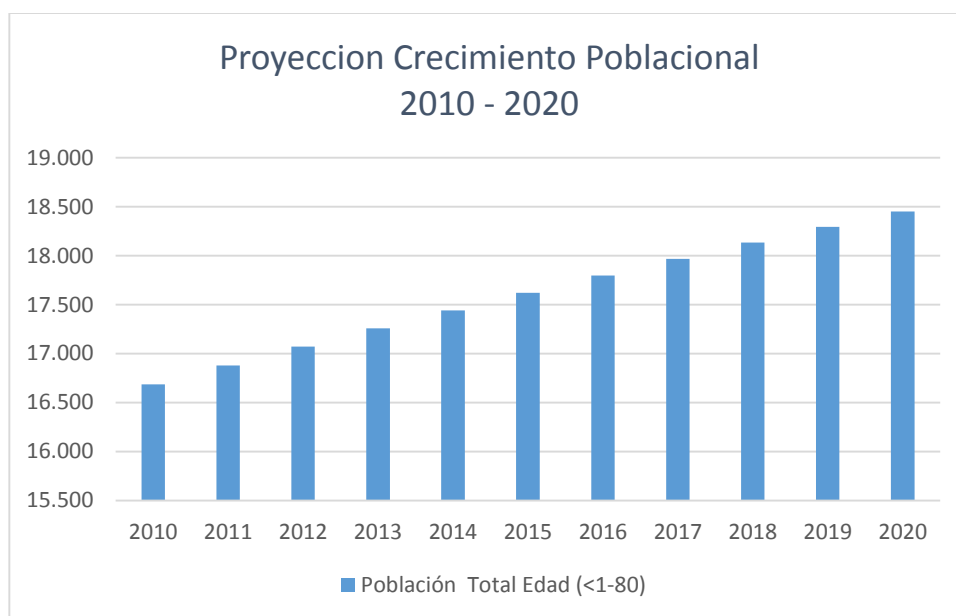
Gráfico 4.24- Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda (2010)

Como se puede observar en el siguiente gráfico acorde a cifras proyectadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos referentes a la Población Cantonal según años en grupos de edades que va desde personas menor de un año hasta mayores de 80 , se puede observar el crecimiento porcentual de habitantes palestinos el cual incrementará en menor grado a partir de este año de (2015) con 17.620 habitantes y en el 2020 con 18.421.

Gráfico 4.25 - Proyección de la Población Total del Cantón Palestina



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda (2010)

Otro aspecto importante dentro de los factores sociales, es la educación en donde el Cantón Palestina presenta problemas significativos, teniendo uno de los porcentajes mas altos en analfabetismo esto es el 14.70% reflejando claramente una desventaja para

el desarrollo y progreso del mismo, en comparación con los demás cantones pertenecientes a la provincia de Guayas es el Cantón Guayaquil la que se encuentra en mejores condiciones dentro del ámbito educativo.

Cuadro 4.2- Situación Educativa Cantones de la Provincia del Guayas

Cantones	Analfabetismo	Edad Promedio
Alfredo Baquerizo Moreno	10%	28
Balao	8,60%	26
Balzar	15,60%	27
Colimes	16,60%	28
Coronel Marcelino Mar.	5,60%	30
Daule	9,80%	29
El Empalme	12,10%	27
El Triunfo	8,80%	26
Eloy Alfaro	3,30%	28
General Antonio Elizalde	7,30%	28
Guayaquil	3,10%	29
Isidro Ayora	16,20%	26
Lomas de Sargentillo	14,90%	28
Milagro	4,80%	29
Naranjal	8,80%	26
Naranjito	8,10%	28
Nobol	10,70%	27
Palestina	14,70%	28
Pedro Carbo	16,50%	28
Playas	5,90%	27
Samborondón	5,80%	30
Santa Lucía	15,50%	29
Simón Bolívar	9,30%	28
Salitre	13,40%	29
Yaguachi	9,20%	27

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Censo 2010

4.7.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Este factor es de suma importancia en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, razón por la cual se debe invertir en Investigación y Desarrollo, realizar innovaciones lo cual representa una oportunidad y amenaza a la vez. Resulta beneficioso en la mejora continua de procesos, eficiencia en gestión y el estatus vanguardista en contraste podría afectar a las empresas en caso de inadaptabilidad a los cambios que se presenten con la globalización ya sea por falta de respaldo económico para el financiamiento de las investigaciones que se efectúen o inversión en las Tecnologías de Información (ordenadores, aplicaciones y equipos electrónicos) con el fin de ofrecer mejor servicio a la comunidad.

En definitiva, las TIC'S agrupan sistemas necesarios para administrar información de forma eficiente y eficaz y su uso se hace cada vez más necesario sobretodo en la parte interna de los gobiernos descentralizados específicamente en el

área de presupuestos, contabilidad y finanzas, remuneraciones y adquisiciones, sistemas de conexión de red, extranet, el uso del internet para facilitar en cierta forma la comunicación e interacción con los ciudadanos y con otras municipalidades.

4.8 ANÁLISIS FODA

Este análisis nos permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del GAD Municipal del Cantón Palestina efectuado mediante entrevistas a autoridades de alto mando y mediante encuestas a funcionarios y usuarios se obtuvo los siguientes resultados:

FORTALEZAS

- Auditoría Interna
- Trabajo en equipo
- Buena comunicación entre Alcalde, concejales y funcionarios.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT).
- Contar con el presupuesto mensualmente a tiempo.

DEBILIDADES

- Endeudamiento alto.
- Falta de presencia diaria del alcalde y sus concejales.
- Infraestructura inadecuada.
- Falta de motivación laboral.
- Falta de personal profesionales
- No disponer de un plan estratégico institucional.
- Falta de información en la página web de la municipalidad.
- Los sistemas de planificación del municipio no ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios.
- No disponen de medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos.
- Se está reformando ordenanzas y leyes debido a que en administraciones anteriores no había.
- Maquinarias obsoletas.
- Falta de un servicio de calidad a los usuarios.
- Falta de participación ciudadana.

- No contar con equipos tecnológicos de punta.
- Falta de seguridad municipal

OPORTUNIDADES

- Mejorar la imagen institucional a través de un buen servicio.
- Contacto continuo con la comunidad.
- Capacitación continua del personal con la finalidad de mejorar su desempeño.
- Contar con un departamento de Planificación Estratégica.
- Contar con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.
- Implementar este proyecto para mejorar la planificación y gestión de la municipalidad.

AMENAZAS

- Mala imagen institucional.
- Inconformidad de la comunidad.
- Escasos recursos para proyectos.
- Cambios de autoridades cada 5 años.
- Migración a otros cantones por falta de plazas de trabajo.

4.8.1 MATRICES

Tabla 4.1- Matriz De Fortalezas

FORTALEZAS	
F1	Auditoría interna.
F2	Trabajo en equipo.
F3	Buena comunicación entre Alcalde, concejales y funcionarios.
F4	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
F5	Contar con el presupuesto mensualmente a tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.2- Matriz De Debilidades

DEBILIDADES	
D1	Endeudamiento alto.
D2	Falta de presencia diaria del alcalde y sus concejales.
D3	Infraestructura inadecuada.
D4	Falta de motivación laboral.
D5	Falta de personal profesionales.
D6	No disponer de un plan estratégico institucional.
D7	Falta de información en la página web de la municipalidad.
D8	Los sistemas de planificación del municipio no ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios.
D9	No disponen de medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos.
D10	Se está reformando ordenanzas y leyes debido a que en administraciones anteriores no había.
D11	Maquinarias obsoletas
D12	Falta de un servicio de calidad a los usuarios.
D13	Falta de participación ciudadana.
D14	No contar con equipos tecnológicos de punta.
D15	Falta de seguridad municipal.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.3 - Matriz De Oportunidades

OPORTUNIDADES	
O1	Mejorar la imagen institucional a través de un buen servicio.
O2	Contacto continuo con la comunidad.
O3	Capacitación continua del personal con la finalidad de mejorar su desempeño.
O4	Contar con un departamento de Planificación Estratégica.
O5	Contar con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.
O6	Implementar este proyecto para mejorar la planificación y gestión de la municipalidad.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.4 - Matriz De Amenazas

AMENAZAS	
A1	Mala imagen institucional.
A2	Inconformidad de la comunidad.
A3	Escasos recursos para proyectos.
A4	Cambios de autoridades cada 5 años.
A5	Migración a otros cantones por falta de plazas de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.4- Matriz De Ponderación De Fortalezas

	FORTALEZAS	IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Auditoría Interna		x			3	
F2	Trabajo en equipo		x			3	
F3	Buena comunicación entre Alcalde, concejales y funcionarios.	x			5		
F4	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.		x			3	
F5	Contar con el presupuesto mensualmente a tiempo.		x			3	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.5- Matriz De Ponderación De Debilidades

	DEBILIDADES	IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Endeudamiento alto.	x			5		
D2	Falta de presencia diaria del alcalde y sus concejales.	x			5		
D3	Infraestructura inadecuada.	x			5		
D4	Falta de motivación laboral.	x			5		
D5	Falta de personal profesionales.	x			5		
D6	No disponer de un plan estratégico institucional.	x			5		
D7	Falta de información en la página web de la municipalidad.		x			3	
D8	Los sistemas de planificación del municipio no ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios.		x			3	
D9	No disponen de medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos.	x			5		
D10	Se está reformando ordenanzas y leyes debido a que en administraciones anteriores no había.	x			5		
D11	Maquinarias obsoletas.	x			5		
D12	Falta de un servicio de calidad a los usuarios.	x			5		
D13	Falta de participación ciudadana.		x			3	
D14	No contar con equipos tecnológicos de punta.	x			5		
D15	Falta de seguridad municipal.		x			3	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.6 - Matriz De Ponderación De Oportunidades

	OPORTUNIDADES	IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Mejorar la imagen institucional a través de un buen servicio.	x			5		
O2	Contacto continuo con la comunidad.		x			3	
O3	Capacitación continua del personal con la finalidad de mejorar su desempeño.	x			5		
O4	Contar con un departamento de Planificación Estratégica.		x			3	
O5	Contar con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.		x			3	
O6	Implementar este proyecto para mejorar la planificación y gestión de la municipalidad.	x			5		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.7 - Matriz De Ponderación De Amenazas

	AMENAZAS	IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Mala imagen institucional.	x			5		
A2	Inconformidad de la comunidad.	x			5		
A3	Escasos recursos para proyectos.	x			5		
A4	Cambios de autoridades cada 5 años.		x			3	
A5	Migración a otros cantones por falta de plazas de trabajo.		x			3	

Fuente: Elaboración Propia

4.8.2 MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices de acción nos brindarán un conjunto de acciones que nos ayudará para el direccionamiento estratégico de la institución.

4.8.2.1 MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS OFENSIVAS (FO)

Se relaciona las fortalezas con las oportunidades cuantificadas de tal forma de observar la que tenga mayor ventaja para la municipalidad.

Cuadro 4.8 - Matriz FO

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES						TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
		Mejorar la imagen institucional a través de buen servicio (5)	Contacto continuo con la comunidad (3)	Capacitación continua del personal con la finalidad de mejorar su desempeño (5)	Contar con un departamento de Planificación Estratégica(3)	Contar con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.(3)	Implementar este proyecto para mejorar la planificación y gestión de la municipalidad.(5)	
F1	Auditoría Interna(3)	15	9	15	9	9	15	72
F2	Trabajo en equipo(3)	15	9	15	9	9	15	72
F3	Buena comunicación entre Alcalde, concejales y funcionarios.(5)	25	15	25	15	15	25	120
F4	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.(3)	15	9	15	9	9	15	72
F5	Contar con el presupuesto mensualmente a tiempo.(3)	15	9	15	9	9	15	72
	TOTAL	85	51	85	51	51	85	408

Fuente: Elaboración Propia

Indicador Fortalezas- Oportunidades (Coronel, 2011)

Valor de la matriz

Ponderación alta * No de filas * No de columnas

$$\frac{408}{25 * 5 * 6} = \frac{408}{750} * 100 = 54.4\%$$

La municipalidad aprovecha el 54,4 % de sus fortalezas frente a las oportunidades del entorno.

4.8.2.2 MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS DEFENSIVAS (DA)

Se relaciona las amenazas y debilidades orientándonos a la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias.

Cuadro 4.9- Matriz DA

		AMENAZAS					TOTAL
		A1 Mala imagen institucional.(5)	A2 Inconformidad de la comunidad.(5)	A3 Escasos recursos para proyectos.(5)	A4 Cambios de autoridades cada 5 años.(3)	A5 Migración a otros cantones por falta de plazas de trabajo.(3)	
D1	Endeudamiento alto.(5)	25	25	25	15	15	105
D2	Falta de presencia diaria del alcalde y sus concejales.(5)	25	25	25	15	15	105
D3	Infraestructura inadecuada.(5)	25	25	25	15	15	105
D4	Falta de motivación laboral.(5)	25	25	25	15	15	105
D5	Falta de personal profesionales.(5)	25	25	25	15	15	105
D6	No disponer de un plan estratégico institucional.(5)	25	25	25	15	15	105
D7	Falta de información en la página web de la municipalidad.(3)	15	15	15	9	9	63
D8	Los sistemas de planificación del municipio no ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios.(3)	15	15	15	9	9	63
D9	No disponen de medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos.(5)	25	25	25	15	15	105
D10	Se está reformando ordenanzas y leyes debido a que en administraciones anteriores no había.(5)	25	25	25	15	15	105
D11	Maquinarias obsoletas.(5)	25	25	25	15	15	105
D12	Falta de un servicio de calidad a los usuarios.(5)	25	25	25	15	15	105
D13	Falta de participación ciudadana.(3)	15	15	15	9	9	63
D14	No contar con equipos tecnológicos de punta.(5)	25	25	25	15	15	105
D15	Falta de seguridad municipal(5)	25	25	25	15	15	105
	TOTAL	345	345	345	207	207	1449

Fuente: Elaboración Propia

Indicador Debilidades- Amenazas (Coronel, 2011)

Valor de la Matriz

Ponderación alta * No de filas * No de columnas

$$\frac{1449}{25 * 15 * 5} = \frac{1449}{1875} * 100 = 77.3\%$$

Las debilidades del municipio y las amenazas externas afectan el 77,3% a la gestión del GAD Municipal.

4.8.2.3 MATRIZ DE ACCIÓN DE RESPUESTA (FA)

Cuadro 4.10- Matriz FA

FORTALEZAS			AMENAZAS					TOTAL
			A1	A2	A3	A4	A5	
			Mala imagen institucional.(5)	Inconformidad de la comunidad.(5)	Escasos recursos para proyectos.(5)	Cambios de autoridades cada 5 años.(3)	Migración a otros cantones por falta de plazas de trabajo.(3)	
F1	Auditoría Interna.(3)	15	15	15	15	9	69	
F2	Trabajo en equipo.(3)	15	15	15	9	9	63	
F3	Buena comunicación entre Alcalde, concejales y funcionarios.(5)	25	25	25	15	15	105	
F4	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.(3)	15	15	15	9	9	63	
F5	Contar con el presupuesto mensualmente a tiempo.(3)	15	15	15	9	9	63	
	TOTAL	85	85	85	57	51	363	

Fuente: Elaboración Propia

Indicador Fortalezas- Amenazas (Coronel, 2011)

Valor de la matriz

Ponderación alta * No de filas * No de columnas

$$\frac{363}{25 * 5 * 5} = \frac{363}{625} * 100 = 58.8\%$$

El municipio reduciría el 58,8% el impacto de las amenazas externas haciendo uso de sus fortalezas.

4.8.2.4 MATRIZ DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO (DO)

Cuadro 4.11- Matriz DO

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
		Mejorar la imagen institucional a través de un buen servicio.(5)	Contacto continuo con la comunidad.(3)	Capacitación continua del personal con la finalidad de mejorar su desempeño.(5)	Contar con un departamento de Planificación Estratégica.(3)	Contar con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.(3)	Implementar este proyecto para mejorar la planificación y gestión de la municipalidad.(5)	
D1	Endeudamiento alto.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D2	Falta de presencia diaria del alcalde y sus concejales.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D3	Infraestructura inadecuada.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D4	Falta de motivación laboral.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D5	Falta de personal profesionales.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D6	No disponer de un plan estratégico institucional.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D7	Falta de información en la página web de la municipalidad.(3)	15	9	15	9	9	15	72
D8	Los sistemas de planificación del municipio no ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios.(3)	15	9	15	9	9	15	72
D9	No disponen de medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D10	Se está reformando ordenanzas y leyes debido a que en administraciones anteriores no había.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D11	Maquinarias obsoletas.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D12	Falta de un servicio de calidad a los usuarios.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D13	Falta de participación ciudadana.(3)	15	9	15	9	9	15	72
D14	No contar con equipos tecnológicos de punta.(5)	25	15	25	15	15	25	120
D15	Falta de seguridad municipal(5)	25	15	25	15	15	25	120
	TOTAL	345	207	345	207	207	345	1656

Fuente: Elaboración Propia

Indicador Debilidades- Oportunidades (Coronel, 2011)

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{No de filas} * \text{No de columnas}}$$

$$\frac{1656}{25 * 15 * 6} = \frac{1656}{2250} * 100 = 73.6\%$$

Las debilidades del GAD Municipal de Palestina limitan el 73.6 % las oportunidades que nos brinda el entorno.

4.9 ANÁLISIS SITUACIONAL FINANCIERO

Para la evaluación financiera se utilizó información proveniente del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados del GAD Municipal del Cantón Palestina de los años 2012-2013-2014 para así realizar los siguientes análisis:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Ratios Financieros

4.9.1 ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA

El análisis vertical permitió verificar si el GAD Municipal está distribuyendo equitativamente sus activos y a su vez calificando las fuentes de financiamiento, y también a observar la estructura de los ingresos y gastos.

Por lo tanto mediante este análisis se determinó que tanto por ciento representa cada cuenta del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados.

Cuadro 4.12– Análisis Vertical. Balance General 2012

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
1	ACTIVOS	16759598		
1.1	Operacionales	649968,48		3,88%
1.1.1	Disponibilidades	4784,2		0,03%
1.1.2	Anticipos de fondos	450407,16		2,69%
1.1.3	Cuentas por cobrar	194777,12		1,16%
1.2	Inversiones Financieras	1077172,8		6,43%
1.2.2	Inversiones Permanentes en Títulos y Val	98434	9,14%	
1.2.4	Deudores Financieros	978738,75	90,86%	
1.4	Inversiones en Bienes de Larga Duración	1483166,7		8,85%
1.4.1	Bienes de Administración	1483166,7		
1.5	Inversiones en Obras en Proyectos y Prog	13549290		80,84%
1.5.1	Inversiones en Obras en Proceso	13477230	99,47%	
1.5.2	Inversiones en Programas en Ejecución	72059,75	0,53%	
2	PASIVOS	2701209		
2.1	Deuda Flotante	407952,81		15,10%
2.1.2	Depósitos y Fondos de Terceros	33746,24		1,25%
2.1.3	Cuenta por pagar	374206,57		13,85%
2.2	Deuda Pública	2293256,2		84,90%
2.2.3	Empréstitos	1145308,5	49,94%	
2.2.4	Financieros	1147947,8	50,06%	
6	PATRIMONIO	14058389		
6.1	Patrimonio Acumulado	14058389		
6.1.1	Patrimonio Público	9058599,3	64,44%	
6.1.8	Resultado del ejercicio vigente	4999789,8	35,56%	
	PASIVO + PATRIMONIO	16759598		

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

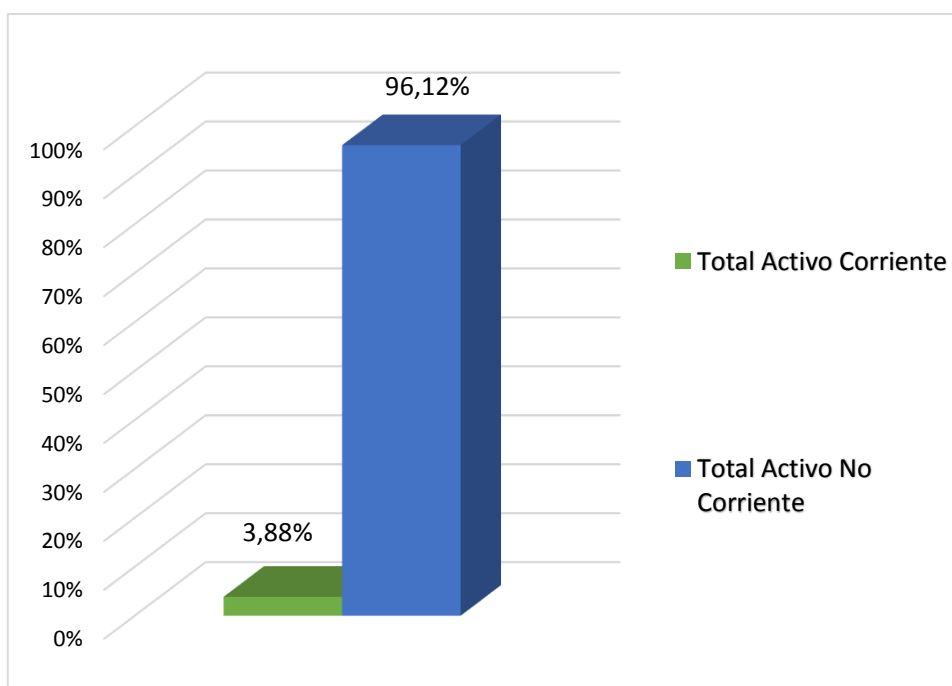
ACTIVOS

Cuadro 4.13 - Estructura Del Activo Total Año 2012

RUBROS	VALORES	%
Total Activo Corriente	649968,48	3,88%
Total Activo No Corriente	16109629,63	96,12%
Total Activo	16759598,11	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.26– Estructura del Activo Total. Año 2012



En el gráfico 4.26 se puede apreciar el activo total consta de \$16,759,598.11 el cual se encuentra distribuido en activo corriente el 3.88% y el activo no corriente el 96.12%. Dentro de los activos corrientes se corrobora que la cuenta con mayor representatividad es anticipo de fondos con un valor de \$ 450,407.16 que equivale al 2.69% siendo el activo de mayor liquidez que dispone el GAD y dentro de los activos no corrientes se tiene que la cuenta que tiene mayor porcentaje es la de inversiones en obras en proyectos y programas con su cuenta inversiones en obras en proceso con el 99.47% cifra muy significativa, esto quiere decir que son fondos destinados para mejoras de la ciudadanía.

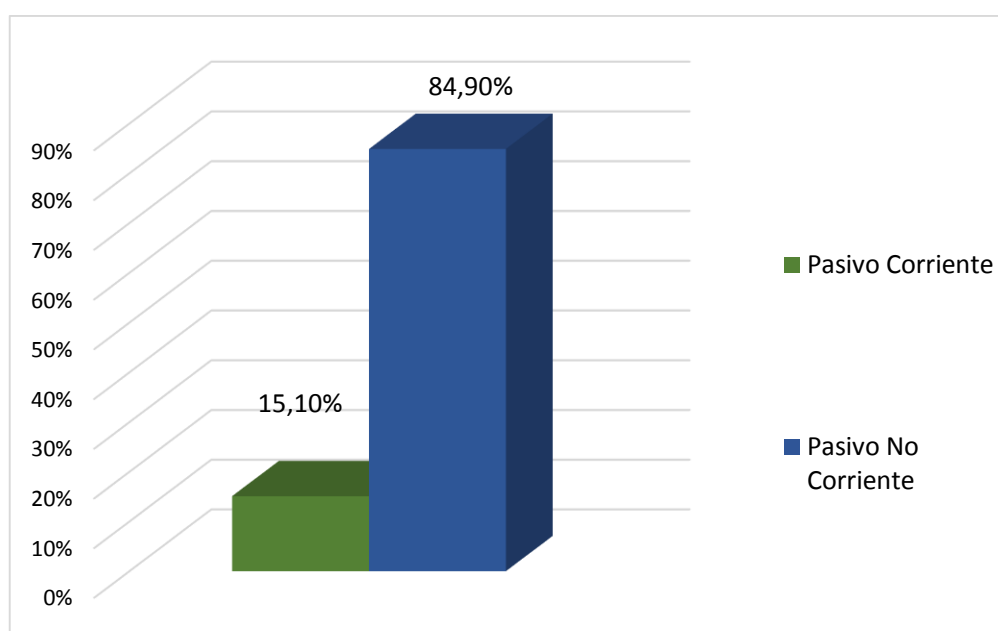
PASIVOS

Cuadro 4.14 - Estructura Del Pasivo Año 2012

RUBROS	VALORES	%
Pasivo Corriente	407952,81	15,10%
Pasivo No Corriente	2293256,23	84,90%
Total Pasivo	2701209,04	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.27- Estructura del Pasivo. Año 2012



En el gráfico 4.27 el pasivo del año 2012 consta de \$ 2, 701,209.04, se tiene que los pasivos corrientes tienen un porcentaje de 15.10 % y el pasivo no corriente de 84.90%. En el pasivo corriente el de mayor concentración es la deuda flotante representada por cuenta por pagar con el 13.85% esto es debido a los compromisos adquiridos con terceras personas y en cuanto al pasivo no corriente el de mayor porcentaje es la deuda pública con su cuenta financieros con un porcentaje de 50.06 % deudas que sirven para el desarrollo del cantón.

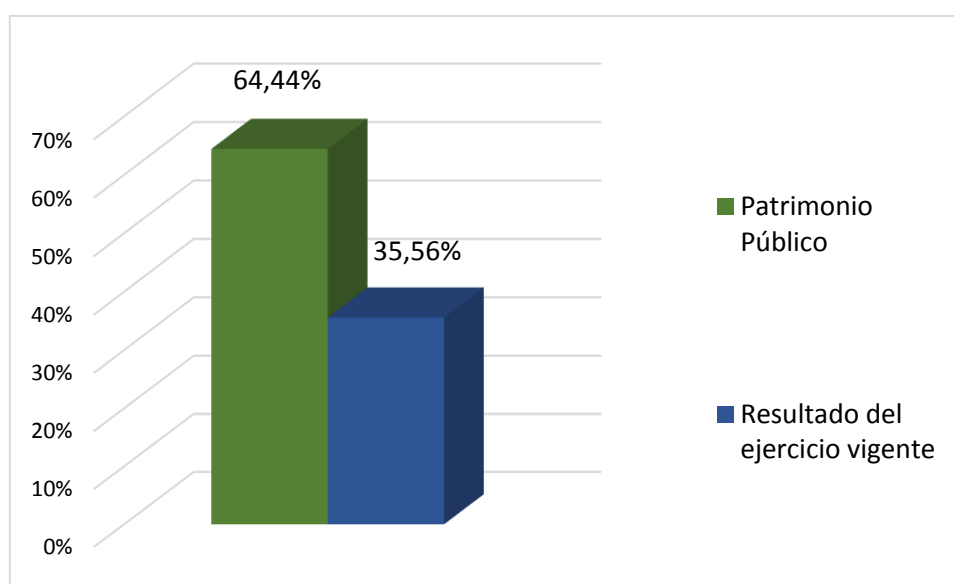
PATRIMONIO

Cuadro 4.15- Estructura Del Patrimonio Año 2012

RUBROS	VALORES	%
Patrimonio Público	9058599,26	64,44%
Resultado del ejercicio vigente	4999789,81	35,56%
TOTAL DE PATRIMONIO	14058389,07	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.28 –Estructura del Patrimonio. Año 2012



En el gráfico 4.28 el patrimonio público tiene un valor de \$ 9,058,599.26 que representa el 64.44% obteniendo un superávit del resultado del ejercicio con un porcentaje de 35.56% esto abarca el valor acumulado y que no ha sido utilizado de una buena manera debido a varios posibles motivos como el mal manejo de los recursos asignados o falta de análisis de los estados financieros por lo que se puede determinar la falta de gestión por parte de los directivos de la Municipalidad dado que al poseer recursos podrían ejecutar más proyectos o compra de maquinarias.

Cuadro 4.16– Análisis Vertical. Estado de Resultado 2012

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
	RESULTADO DE OPERACIÓN			
6.2.1	Impuestos	1089304,6	51,66%	
6.2.3	Tasas y Contribuciones	1019425,3	48,34%	
	TOTAL DE RESULTADO DE OPERACIÓN	2108730	100%	31,11%
	TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	Transferencias Recibidas	4668749,2		
	TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS	4668749,2		68,89%
	TOTAL DE INGRESOS DE GESTIÓN	6777479,1		100%
	GASTOS DE GESTIÓN			
6.3.1	Inversiones Públicas	810861,88	51,65%	
6.3.3	Remuneraciones	689189,58	43,90%	
6.3.4	Bienes y Servicios de Consumo	69807,22	4,45%	
	TOTAL GASTO DE GESTIÓN	1569858,7	100%	23,16%
	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS			
6.3.6	Transferencias Entregadas	90219,32		
	TOTAL TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	90219,32		1,33%
	OTROS GASTOS			
	Depreciación bienes de administración	117611,32		
	TOTAL OTROS GASTOS	117611,32		1,74%
	Resultado del Ejercicio	4999789,8		73,77%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

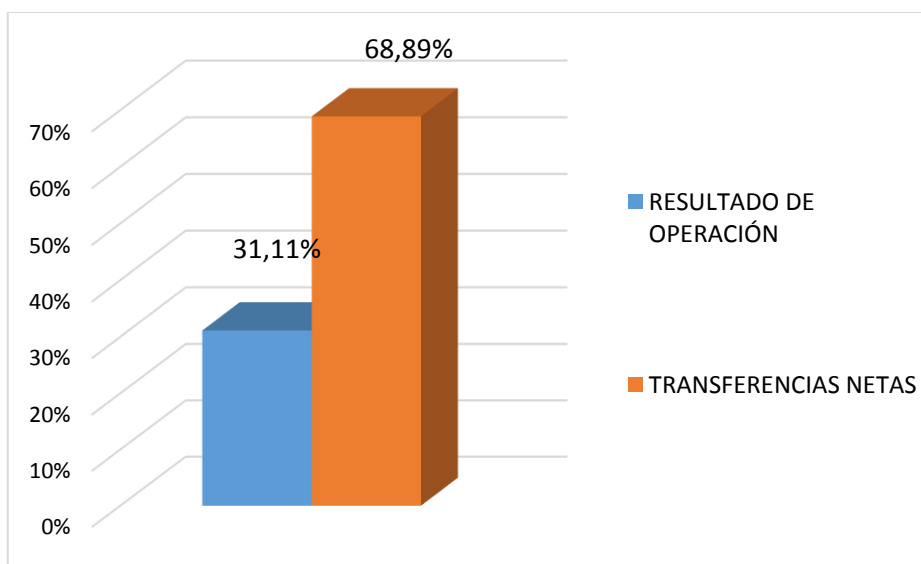
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuadro 4.17 - Ingresos De Gestión Del Año 2012

RUBROS	VALORES	%
Resultado De Operación	2108729,98	31,11%
Transferencias Netas	4668749,15	68,89%
Total Ingresos	6777479,13	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.29- Ingresos de Gestión. Año 2012



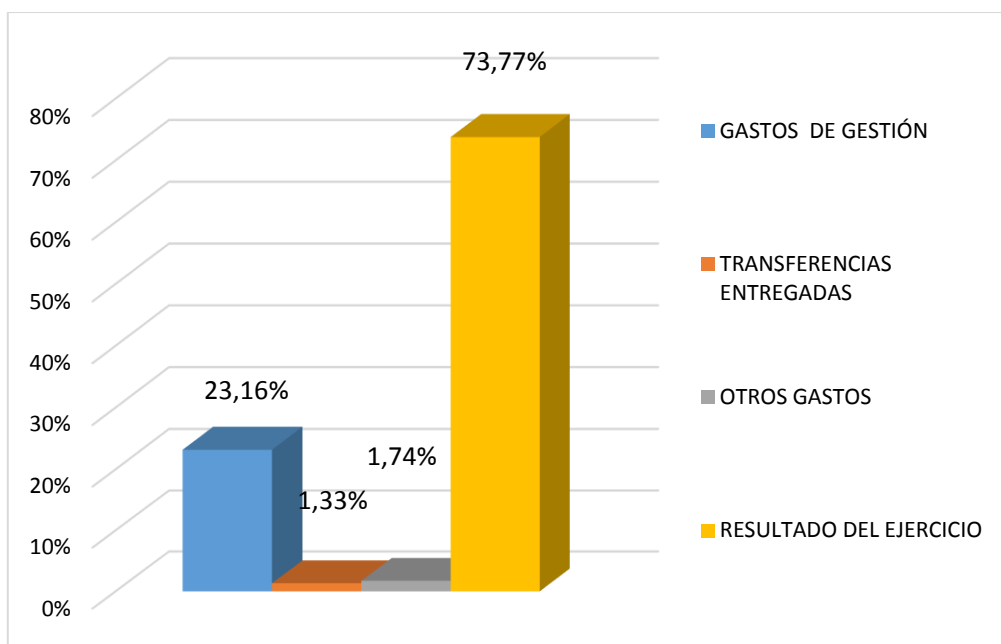
Según el gráfico 4.29 los ingresos se observa un total de \$ 6, 777,479.13, el resultado de operación tiene un porcentaje de 31.11 % y las transferencias netas un porcentaje de 68.89 %. La cuenta de mayor concentración en cuanto al resultado de operación es la de impuestos con un porcentaje de 51.66 % que son los pagos que realizan los contribuyentes a la Municipalidad. No obstante se observa que la mayor fuente de financiamiento son las transferencias recibidas del Estado que equivale al 68.89 % lo que muestra que carecen de estrategias de autogestión.

Cuadro 4.18 - Gastos Del Año 2012

RUBROS	VALORES	%
Gastos De Gestión	1569858,68	23,16%
Transferencias Entregadas	90219,32	1,33%
Otros Gastos	117611,32	1,74%
Resultado Del Ejercicio	4999789,81	73,77%
Total	6777479,13	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal de Palestina.

Gráfico 4.30- Gastos. Año 2012



En el gráfico 4.30 lo que se refiere a los gastos de este periodo 2012 reflejan un valor de \$1,777,689.32 , los gastos de gestión tienen un porcentaje de 23.16 % y entre sus cuentas la de mayor porcentaje fue inversiones públicas con 51,65%, las transferencias entregadas de 1.33 %, otros gastos de 1.74 % y el resultado del ejercicio con un valor de \$4,999,789.81 que porcentualmente significa el 73.77 % lo que demuestra que no se está usando los recursos del Estado de forma correcta ya que deberían utilizarlos para mejoras del cantón.

Cuadro 4.19– Análisis Vertical. Balance General 2013

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
1	ACTIVOS	18325797		
1.1	Operacionales	1531699,3		8,36%
1.1.1	Disponibilidades	203399,3		1,11%
1.1.2	Anticipos de fondos	1275366,9		6,96%
1.1.3	Cuentas por cobrar	52933,14		0,29%
1.2	Inversiones Financieras	1538104,2		8,39%
1.2.2	Inversiones Permanentes en Títulos y Val	98434	6,40%	
1.2.4	Deudores Financieros	1439670,2	93,60%	
1.4	Inversiones en Bienes de Larga Duración	1280270		6,99%
1.4.1	Bienes de Administración	1280270		
1.5	Inversiones en Obras en Proyectos y Prog	13975723		76,26%
1.5.1	Inversiones en Obras en Proceso	13896263	99,43%	
1.5.2	Inversiones en Programas en Ejecución	79460,32	0,57%	
2	PASIVOS	2336459		
2.1	Deuda Flotante	163757,93		7,01%
2.1.2	Depósitos y Fondos de Terceros	55701,9		2,38%
2.1.3	Cuenta por pagar	108056,08		4,62%
2.2	Deuda Pública	2172701		92,99%
2.2.3	Empréstitos	917989,03	42,25%	
2.2.4	Financieros	1254712	57,75%	
6	PATRIMONIO	15989338		
6.1	Patrimonio Acumulado	15989338		
6.1.1	Patrimonio Público	14058389	87,92%	
6.1.8	Resultado del ejercicio vigente	1930948,8	12,08%	
	PASIVO + PATRIMONIO	18325797		

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

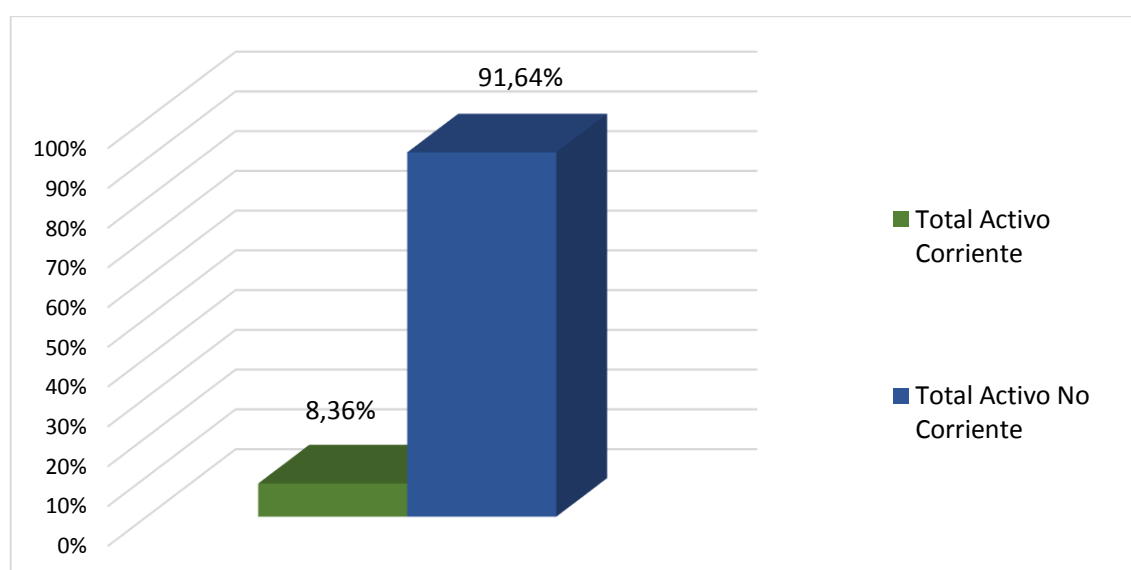
ACTIVOS

Cuadro 4.20 - Estructura Del Activo Total Año 2013

RUBRO	VALORES	%
Total Activo Corriente	1531699,32	8,36%
Total Activo No Corriente	16794097,54	91,64%
Total Activo	18325796,9	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.31 – Estructura del Activo Total. Año 2013



En el gráfico 4.31 el activo total consta de \$ 18, 325,796.9 y en la cual se encuentra distribuido en activo corriente el 8.36% y el activo no corriente el 91.64 %. Dentro de los activos corrientes la cuenta con mayor porcentaje es anticipo de fondos con un valor de \$ 1, 275,366.88 que representa el 6.96% siendo el activo de mayor liquidez que dispone el GAD en este periodo y dentro de los activos no corrientes la cuenta que tiene mayor concentración es la de inversiones en obras en proyectos y programas con su cuenta inversiones en obras en proceso con el 99.43%, que corresponde a fondos destinados para el progreso de la ciudadanía.

PASIVOS

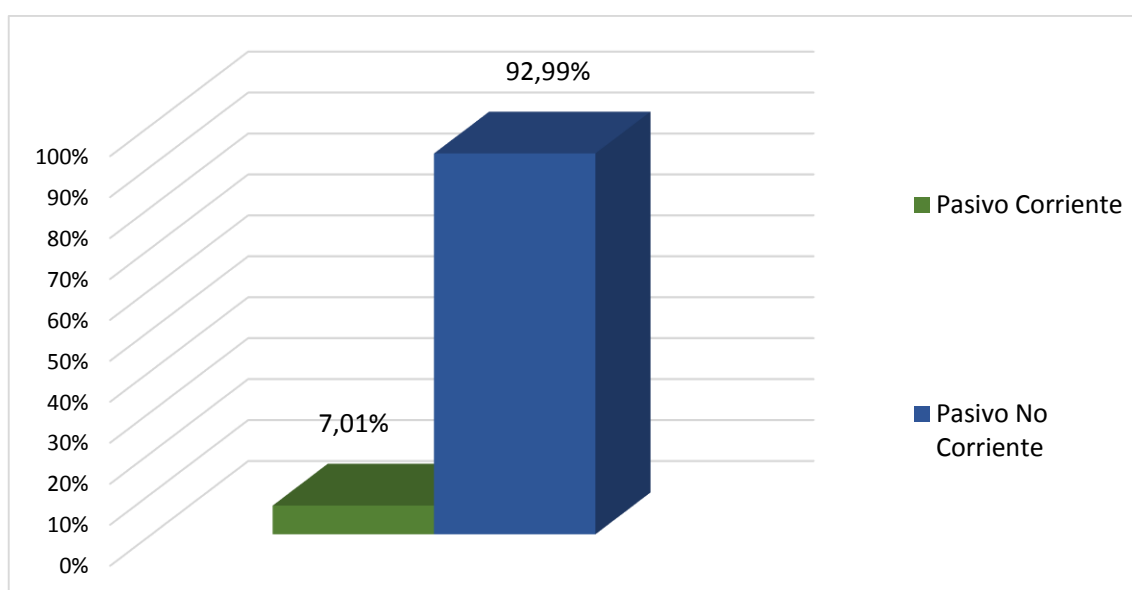
Cuadro 4.21- Estructura Del Pasivo Año 2013

RUBROS	VALORES	%
Pasivo Corriente	163757,93	7,01%
Pasivo No Corriente	2172701,02	92,99%
Total Pasivo	2336458,95	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón

Palestina

Gráfico 4.32 – Estructura del Pasivo. Año 2013



En el gráfico 4.32 el Pasivo del año 2013 consta de \$ 2, 336,458.95, se tiene que los pasivos corrientes tienen un porcentaje de 7.01 % y el pasivo no corriente de 92.99 %. En el pasivo corriente el de mayor representatividad es la deuda flotante representada por Cuenta por pagar con el 4.62% esto es debido a los compromisos adquiridos con terceras personas y en cuanto al pasivo no corriente el de mayor porcentaje es la deuda pública con la cuenta financieros con un porcentaje de 57.75% deudas que sirven para el desarrollo del cantón.

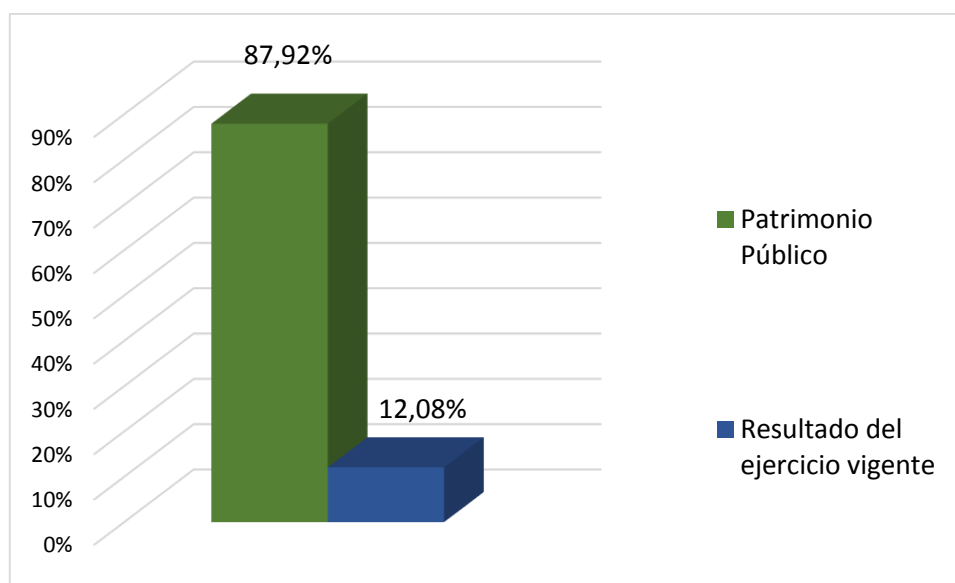
PATRIMONIO

Cuadro 4.22 - Estructura Del Patrimonio Año 2013

RUBROS	VALORES	%
Patrimonio Público	14058389,07	87,92%
Resultado del ejercicio vigente	1930948,84	12,08%
Total De Patrimonio	15989337,91	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.33 – Estructura del Patrimonio. Año 2013



Según el gráfico 4.33 nos muestra que el patrimonio público tiene un valor de \$ 14, 058,389.07 que representa el 87.92% obteniendo un superávit del resultado del ejercicio con un porcentaje de 12.08 % por lo que se determina que se están utilizando los recursos del Estado.

Cuadro 4.23 – Análisis Vertical. Estado de Resultado. Año 2013

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
	RESULTADO DE OPERACIÓN			
6.2.1	Impuestos	115202,84	18,06%	
6.2.3	Tasas y Contribuciones	522858,47	81,94%	
	TOTAL DE RESULTADO DE OPERACIÓN	638061,31		16,86%
	TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	Transferencias Recibidas	3145570,1		
	TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS	3145570,1		83,14%
	TOTAL DE INGRESOS	3783631,4		100%
	GASTOS DE GESTIÓN			
6.3.1	Inversiones Públicas	657186,51	44,92%	
6.3.3	Remuneraciones	715007,21	48,87%	
6.3.4	Bienes y Servicios de Consumo	90812,87	6,21%	
	TOTAL GASTO DE GESTIÓN	1463006,6		38,67%
	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS			
6.3.6	Transferencias Entregadas	81112,59		
	TOTAL TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	81112,59		2,14%
	OTROS GASTOS			
	Depreciación bienes de administración	308563,41		
	TOTAL OTROS GASTOS	308563,41		8,16%
	Resultado del Ejercicio	1930948,8		51,03%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

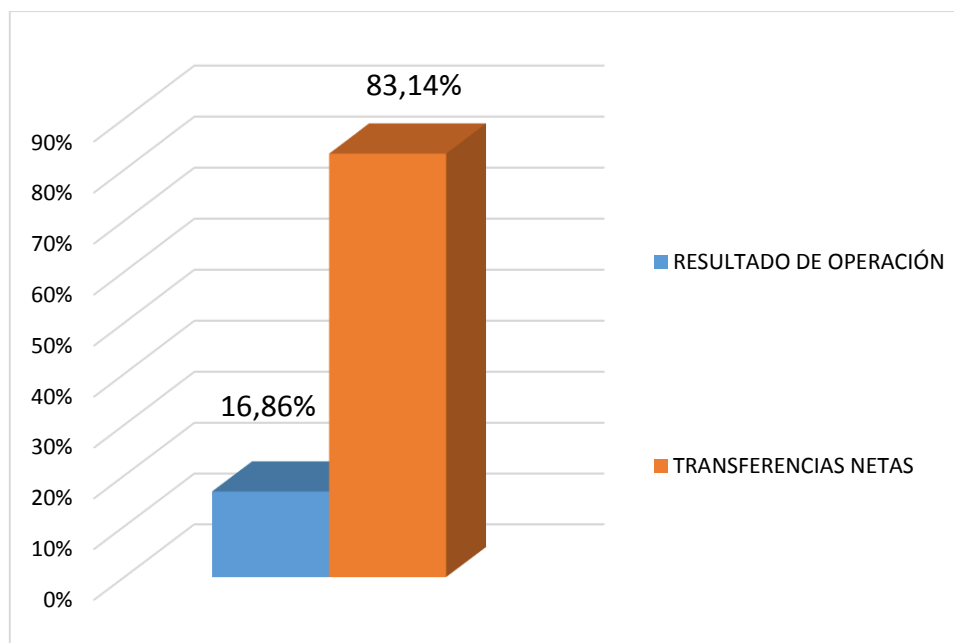
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuadro 4.24 - Ingresos De Gestión Del Año 2013

RUBROS	VALORES	%
Resultado De Operación	638061,31	16,86%
Transferencias Netas	3145570,12	83,14%
Total Ingresos	3783631,43	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.34 – Ingresos de Gestión. Año 2013



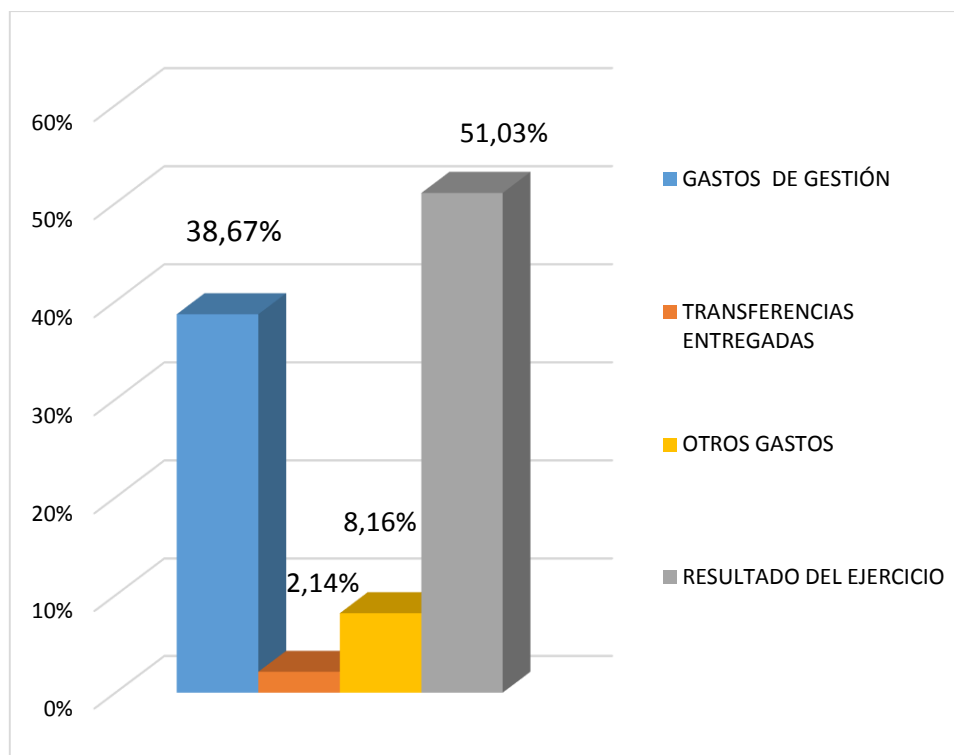
En el gráfico 4.34 los Ingresos se tiene un total de \$ 3, 783,631.43, el resultado de operación tiene un porcentaje de 16.86% y las transferencias netas un porcentaje de 83.14%. El mayor rubro en cuanto al resultado de operación son las tasas y contribuciones con un porcentaje de 81.94 %. No obstante se observa que la mayor fuente de financiamiento son las transferencias recibidas del Estado que equivale al 83.14% lo cual determina que carecen de estrategias de autogestión.

Cuadro 4.25 - Gastos Del Año 2013

RUBROS	VALORES	%
Gastos De Gestión	1463006,59	38,67%
Transferencias Entregadas	81112,59	2,14%
Otros Gastos	308563,41	8,16%
Resultado Del Ejercicio	1930948,84	51,03%
Total	3783631,43	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.35 – Gastos. Año 2013



Según el gráfico 4.35 en los gastos de este periodo 2013 tiene un valor de \$1,852,682.59, los gastos de gestión tienen un porcentaje de 38.67% y entre sus cuentas la de mayor porcentaje fue remuneraciones con 48.87%, las transferencias entregadas de 2.14%, otros gastos de 8.16 % y el Resultado del ejercicio con un valor de \$1,930,948.84 que porcentualmente significa el 51.03 % lo que determina que los recursos del Estado durante este periodo fueron utilizados de un modo responsable y eficiente por parte de las autoridades orientados para un mejor servicio a la ciudadanía.

Cuadro 4.26 – Análisis Vertical. Balance General 2014

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
1	ACTIVOS	3017622,7		
1.1	Operacionales	637740,96		21,13%
1.1.1	Disponibilidades	3977,63		0,13%
1.1.2	Anticipos de fondos	450572,98		14,93%
1.1.3	Cuentas por cobrar	183190,35		6,07%
1.2	Inversiones Financieras	1014430,7		33,62%
1.2.2	Inversiones Permanentes en Títulos y Val	98434	9,70%	
1.2.4	Deudores Financieros	915996,66	90,30%	
1.4	Inversiones en Bienes de Larga Duración	1311967,6		43,48%
1.4.1	Bienes de Administración	1311967,6		
1.5	Inversiones en Obras en Proyectos y Prog	53483,41		1,77%
1.5.1	Inversiones en Obras en Proceso	0		
1.5.2	Inversiones en Programas en Ejecución	53483,41		
2	PASIVOS	1868785		
2.1	Deuda Flotante	527080,94		28,20%
2.1.2	Depósitos y Fondos de Terceros	84051,11		4,50%
2.1.3	Cuenta por pagar	443029,83		23,71%
2.2	Deuda Pública	1341704,1		71,80%
2.2.3	Empréstitos	714841,41	53,28%	
2.2.4	Financieros	626862,66	46,72%	
6	PATRIMONIO	1148837,7		
6.1	Patrimonio Acumulado	1148837,7		
6.1.1	Patrimonio Público	2314432,6	201%	
6.1.8	Resultado del ejercicio Vigente	-1165595	-101,46%	
	PASIVO + PATRIMONIO	3017622,7		

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

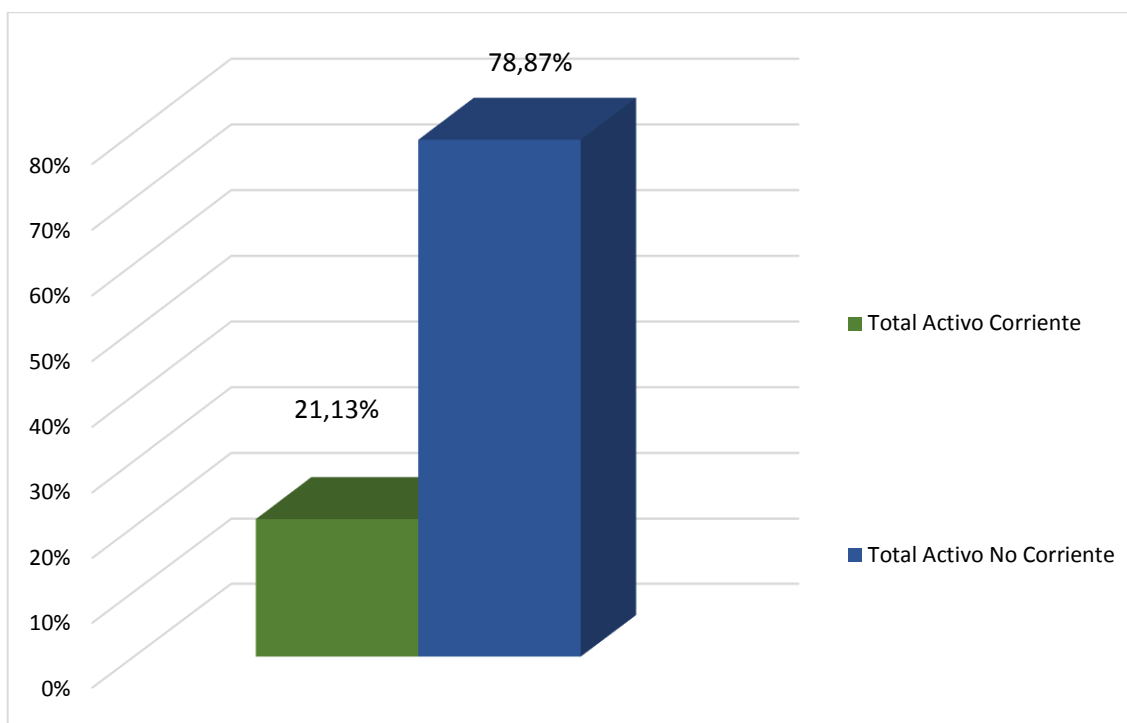
ACTIVOS

Cuadro 4.27- Estructura Del Activo Total Año 2014

RUBRO	VALORES	%
Total Activo Corriente	637740,96	21,13%
Total Activo No Corriente	2379881,71	78,87%
Total Activo	3017622,67	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.36- Estructura del Activo Total. Año 2014.



En el gráfico 4.36 nos indica que el activo total consta de \$3,017,622.67 y en la cual se encuentra distribuido en activo corriente el 21.13% y el activo no corriente el 78.87%. Dentro de los activos corrientes la cuenta con mayor porcentaje es anticipo de fondos con un valor de \$450,572.98 que representa el 14.93% siendo el activo de mayor liquidez que dispone el GAD en este periodo 2014 y dentro de los activos no corrientes la cuenta que tiene mayor concentración es inversiones financieras con su cuenta deudores financieros con el 90.30%.

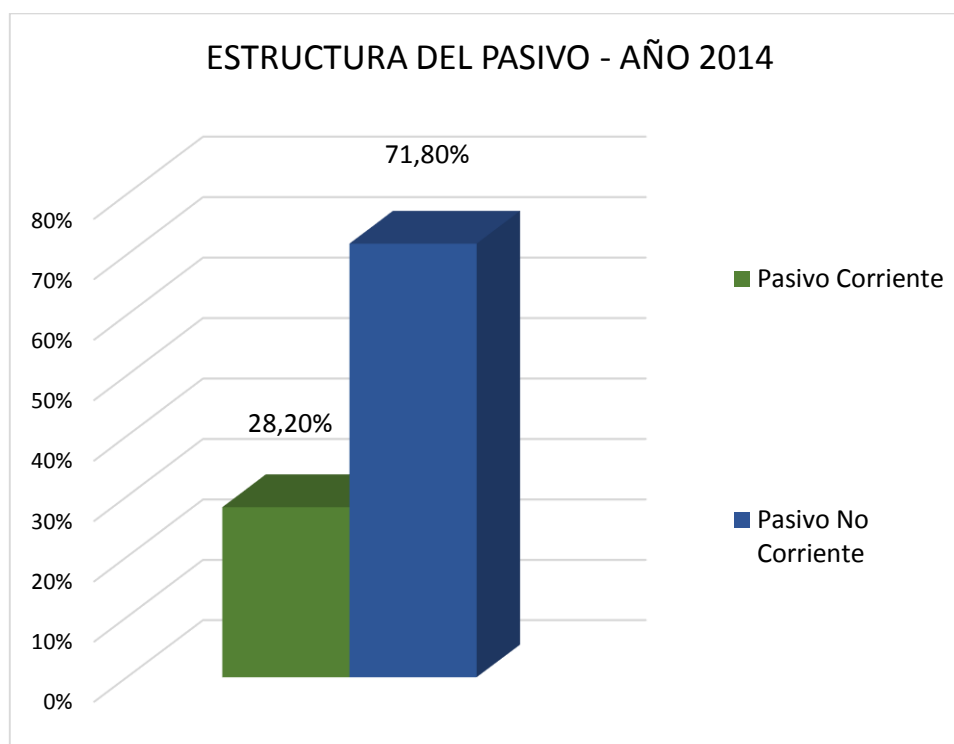
PASIVOS

Cuadro 4.28 - Estructura Del Pasivo Año 2014

RUBROS	VALORES	%
Pasivo Corriente	527080,94	28,20%
Pasivo No Corriente	1341704,07	71,80%
Total Pasivo	1868785,01	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.37 – Estructura del Pasivo. Año 2014



En el gráfico 4.37 el pasivo del año 2014 consta de \$2336458,95, los pasivos corrientes tienen un porcentaje de 28.20% y el pasivo no corriente de 71.80%. En el pasivo corriente el de mayor representatividad es la deuda flotante con su cuenta por pagar con el 23.71% esto es debido a los compromisos adquiridos con terceras personas y en cuanto al pasivo no corriente el de mayor porcentaje es la deuda pública con su cuenta empréstitos 53.28% con un porcentaje de 57,75% deudas que sirven para el desarrollo del cantón.

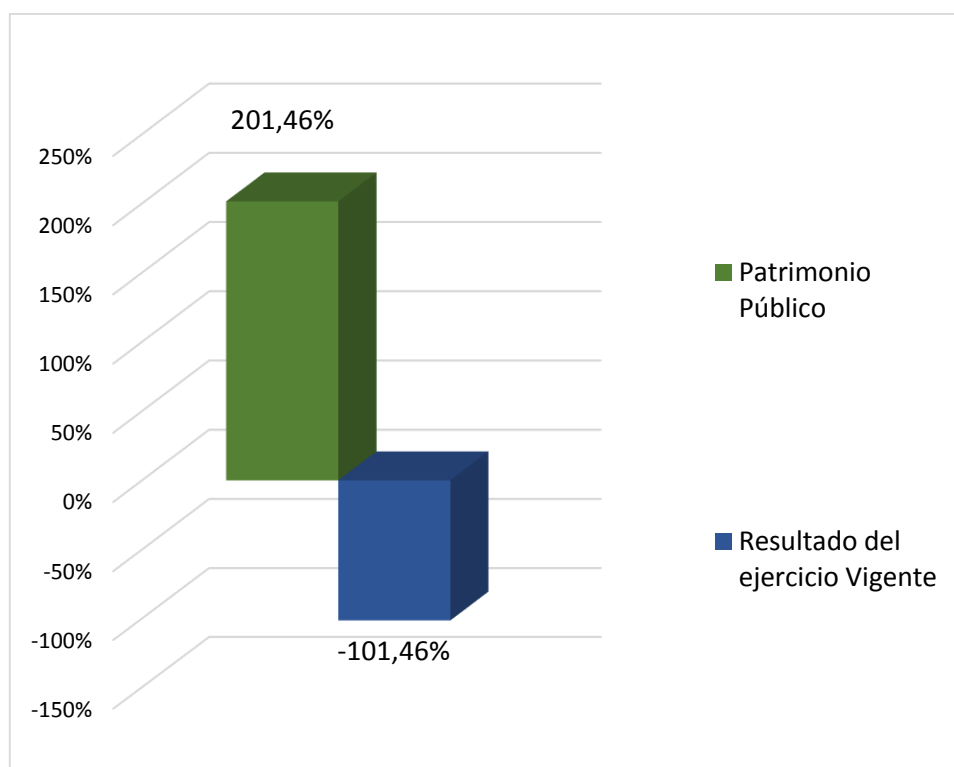
PATRIMONIO

Cuadro 4.29- Estructura Del Patrimonio Año 2014

RUBROS	VALORES	%
Patrimonio Público	2314432,59	201,46%
Resultado del ejercicio Vigente	-1165594,93	-101,46%
Total De Patrimonio	1148837,66	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.38 – Estructura del Patrimonio. Año 2014



Conforme el gráfico 4.38 el patrimonio público tiene un valor de \$2, 314,432.59 que representa el 201.46% obteniendo un resultado del ejercicio con un porcentaje de -101.46% por lo que se determinó que se están utilizando los recursos del Estado.

Cuadro 4.30 – Análisis Vertical. Estado de Resultado 2014

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	VALOR	% Rubro	% Grupo
	RESULTADO DE OPERACIÓN			
6.2.1	Impuestos	145581,32	13,65%	
6.2.3	Tasas y Contribuciones	920944,19	86,35%	
	TOTAL DE RESULTADO DE OPERACIÓN	1066525,5		24,28%
	TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	Transferencias Recibidas	3326720,5		
	TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS	3326720,5		75,72%
	TOTAL DE INGRESOS	4393246		100%
	GASTOS DE GESTIÓN			
6.3.1	Inversiones Públicas	3919706,4	71,79%	
6.3.3	Remuneraciones	1166226,9	21,36%	
6.3.4	Bienes y Servicios de Consumo	373867,2	6,85%	
	TOTAL GASTO DE GESTIÓN	5459800,5		124,28%
	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS			
6.3.6	Transferencias Entregadas	99040,41		
	TOTAL TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	99040,41		2,25%
	Resultado del Ejercicio	-1165595		-26,53%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

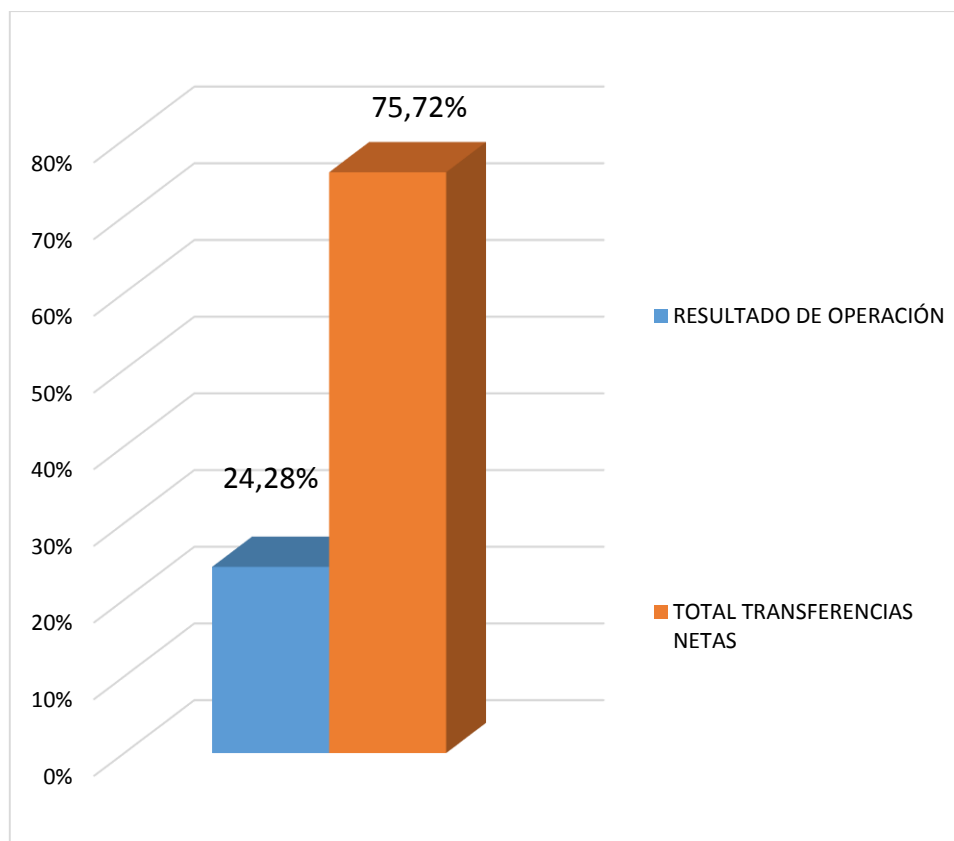
Cuadro 4.31 - Ingresos De Gestión Del Año 2014

RUBROS	VALORES	%
Resultado De Operación	1066525,51	24,28%
Total Transferencias Netas	3326720,48	75,72%
Total Ingresos	4393245,99	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón

Palestina

Gráfico 4.39 – Ingresos de Gestión. Año 2014



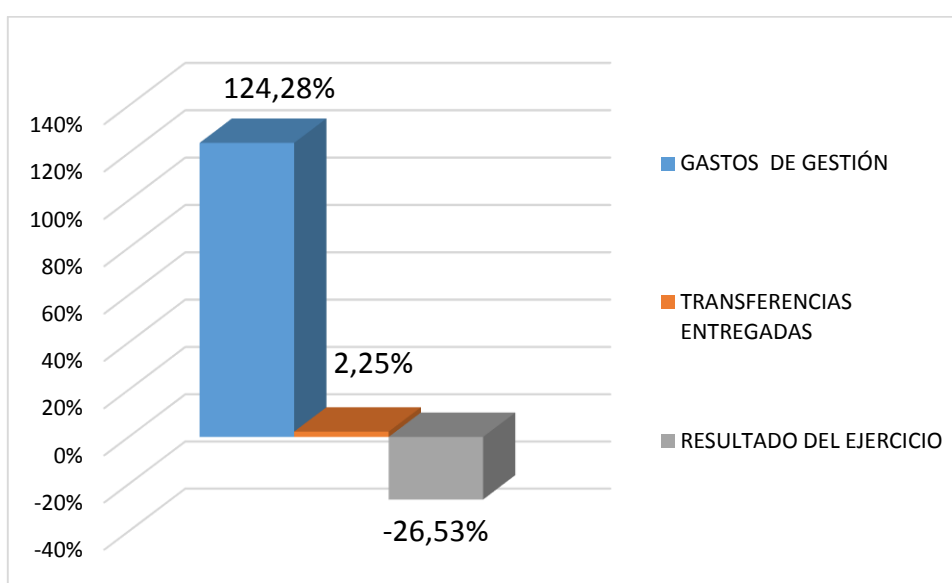
En el gráfico 4.39 los ingresos de este periodo 2014 se tiene un total de \$4,393,245.99, el resultado de operación tiene un porcentaje de 24.28% y las transferencias netas un porcentaje de 75.72%. El mayor rubro en cuanto al resultado de operación son las tasas y contribuciones con un porcentaje de 86,35%. No obstante se observa que la mayor fuente de financiamiento son las transferencias recibidas del Estado que equivale al 75.72% lo cual determina que carecen de estrategias de autogestión.

Cuadro 4.32 - Gastos Del Año 2014

RUBROS	VALORES	%
Gastos De Gestión	5459800,51	124,28%
Transferencias Entregadas	99040,41	2,25%
Resultado Del Ejercicio	-1165594,93	-26,53%
Total	4393245,99	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón
Palestina

Gráfico 4.40 – Gastos. Año 2014



En el gráfico 4.40 los gastos de este periodo 2014 tiene un valor de \$5459800.51, los gastos de gestión tienen un porcentaje de 124.28 % y entre sus cuentas la de mayor porcentaje fue inversiones públicas con 71.79%, las transferencias entregadas de 2.25 %, y el resultado del ejercicio con un valor de \$-1165594.93 que porcentualmente significa el -26.53 % por lo tanto se tiene un déficit presupuestario lo que llevaría a una necesidad de financiamiento.

4.9.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL GAD MUNICIPAL DE PALESTINA

Este Análisis permite que se lleve a cabo la comparación de estados financieros homogéneos en períodos consecutivos para de estar forma diagnosticar la tendencia de crecimiento o decrecimiento de las diversas cuentas, posee carácter dinámico debido a que no se enfoca en un periodo fijo del tiempo como en el Análisis Vertical, facilitando la toma de decisiones.

Dentro de este se analizan las variaciones sus causas y consecuencias provenientes de las mismas, es decir el cambio del monto de una partida de un período a otro es decir la variación absoluta expresada en unidades monetarias, así también se determina el porcentaje que mida el cambio efectuado anteriormente denominado variación relativa para el cual se emplea la fórmula $((P2-P1)/P1)*100$.

En base a los resultados obtenidos se puede efectuar la comparación con las metas de crecimiento y desempeño planteadas por la Institución con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de la administración referente a gestión de recursos debido a que los resultados económicos reflejan las decisiones administrativas.

Dentro de los beneficios inmersos en este tipo de análisis financiero constan:

- Las variaciones relativas señalan el cumplimiento de planteamientos económicos mediante la comparación entre lo real y lo planificado.
- Los Índices permiten observar de forma simplificada la evolución de sucesos de carácter económico por medio de la comparación de los porcentajes de las partidas varias ya sea del Estado de Resultado o Balance General.
- Resulta útil en el estudio de tendencias o inclinación de las diferentes cuentas en base al comportamiento histórico.

Para el análisis horizontal del GAD Municipal, con respecto al estado de situación financiera se dispone de información del balance general en forma de tabla para facilite el cálculo de las variaciones tanto absolutas (unidades monetarias) como relativas (porcentaje), comparando rubros y cuentas respectivas con relación a años anteriores. A continuación se muestra el Análisis del Balance del Municipio considerando los últimos tres años 2012 – 2013 – 2014.

Cuadro 4.33- Análisis Horizontal. Balance General 2012-2013-2014

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	UM (2013-2012)	UM (2014-2013)	VAR. REL. %	VAR. REL. %
1	ACTIVOS	\$ 1.566.198,75	-\$ 15.308.174,19	9,35%	-83,53%
1.1	Operacionales	\$ 881.730,84	-\$ 893.958,36	135,66%	-58,36%
1.1.1	Disponibilidades	\$ 198.615,10	-\$ 199.421,67	4151,48%	-98,04%
1.1.2	Anticipos de fondos	\$ 824.959,72	-\$ 824.793,90	183,16%	-64,67%
1.1.3	Cuentas por cobrar	-\$ 141.843,98	\$ 130.257,21	-72,82%	246,08%
1.2	Inversiones Financieras	\$ 460.931,44	-\$ 523.673,53	42,79%	-34,05%
1.2.2	Inversiones Permanentes en Títulos y Val	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%
1.2.4	Deudores Financieros	\$ 460.931,44	-\$ 523.673,53	47,09%	-36,37%
1.4	Inversiones en Bienes de Larga Duración	-\$ 202.896,72	\$ 31.697,63	-13,68%	2,48%
1.4.1	Bienes de Administración	-\$ 202.896,72	\$ 31.697,63	-13,68%	2,48%
1.5	Inversiones en Obras en Proyectos y Prog	\$ 426.433,19	-\$ 13.922.239,93	3,15%	-99,62%
1.5.1	Inversiones en Obras en Proceso	\$ 419.032,62	-\$ 13.896.263,02	3,11%	-100,00%
1.5.2	Inversiones en Programas en Ejecución	\$ 7.400,57	-\$ 25.976,91	10,27%	-32,69%
2	PASIVOS	-\$ 364.750,09	-\$ 467.673,94	-13,50%	-20,02%
2.1	Deuda Flotante	-\$ 244.194,88	\$ 363.323,01	-59,86%	221,87%
2.1.2	Depósitos y Fondos de Terceros	\$ 21.955,66	\$ 28.349,21	65,06%	50,89%
2.1.3	Cuenta por pagar	-\$ 266.150,49	\$ 334.973,75	-71,12%	310,00%
2.2	Deuda Pública	-\$ 120.555,21	-\$ 830.996,95	-5,26%	-38,25%
2.2.3	Empréstitos	-\$ 227.319,42	-\$ 203.147,62	-19,85%	-22,13%
2.2.4	Financieros	\$ 106.764,21	-\$ 627.849,33	9,30%	-50,04%
6	PATRIMONIO	\$ 1.930.948,84	-\$ 14.840.500,25	13,74%	-92,81%
6.1	Patrimonio Acumulado	\$ 1.930.948,84	-\$ 14.840.500,25	13,74%	-92,81%
6.1.1	Patrimonio Público	\$ 4.999.789,81	-\$ 11.743.956,48	55,19%	-83,54%
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-\$ 3.068.840,97	-\$ 3.096.543,77	-61,38%	-160,36%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

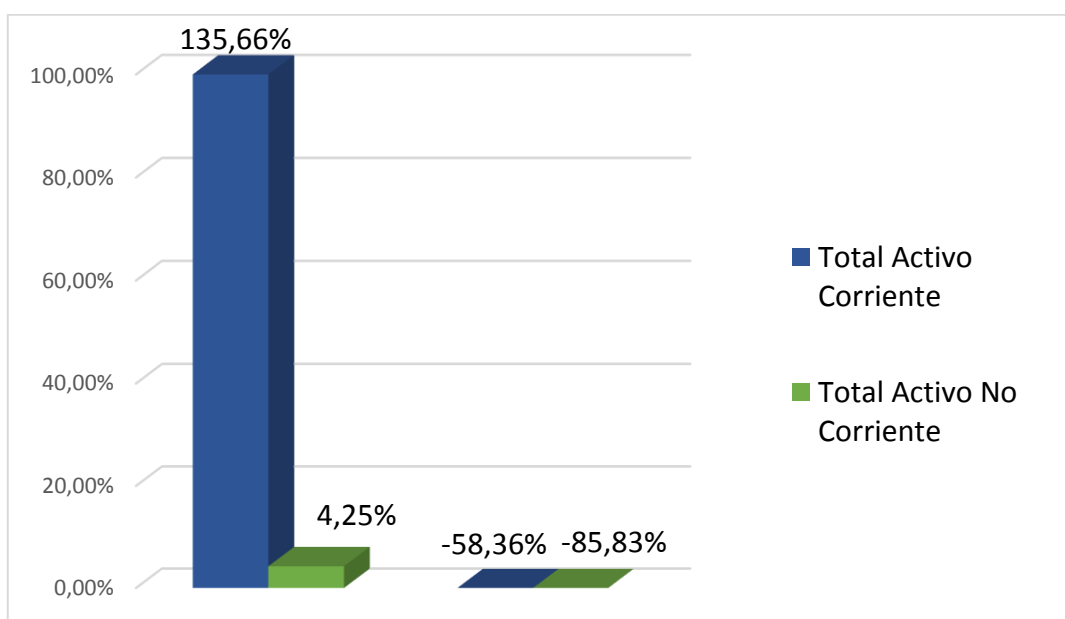
ACTIVOS

Cuadro 4.34 - Tendencia De Crecimiento O Disminución Del Activo Años (2012-2013) - (2013-2014)

RUBROS	2012	2013	2014	% (2012-2013)	% (2013-2014)
Total Activo Corriente	\$ 649.968,48	\$ 1.531.699,32	\$ 637.740,96	135,66%	-58,36%
Total Activo No Corriente	\$ 16.109.629,63	\$ 16.794.097,54	\$ 2.379.881,71	4,25%	-85,83%
Total Activo	\$ 16.759.598,11	\$ 18.325.796,86	\$ 3.017.622,67	9,35%	-83,53%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.41 – Tendencia del Activo Total (2012-2013-2014)



Según el gráfico 4.41 el activo total decrece en 9.35% teniendo como año base el 2012 en relación al 2013 y en el siguiente periodo comparativo este es 2013 – 2014, presenta un significativo decrecimiento del -83,53%, estos porcentajes son equivalentes en unidades monetarias a \$ 1.566.198,75 y -\$ 15.308.174,19 respectivamente, lo cual refleja una disminución significativa de la liquidez del GAD Municipal. Cabe señalar que para el primer periodo comparativo los Activos Corrientes representan el 135.66% decreciendo considerablemente a un -58.36% en el siguiente. Dentro de estos activos las cuentas que incidieron significativamente en dichos resultados para el primer periodo

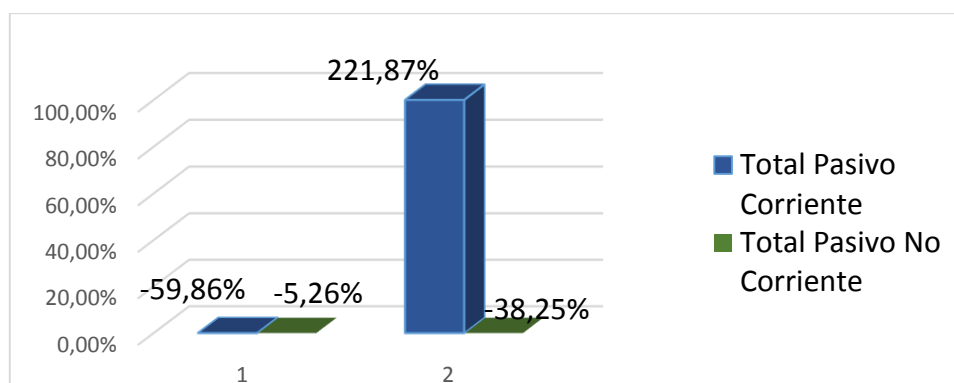
comparativo fueron las disponibilidades de las que es participe del GAD Municipal para efectuar su gestión y anticipos de fondos con 4151,48% y 183,16% respectivamente las mismas que presentaron decrecimiento del 2013 al 2014. Así también se observa que son las cuentas por cobrar lo que provee al municipio liquidez en el último periodo con un crecimiento de 246,08%.

Cuadro 4.35 – Pasivos

RUBROS				%	%
	2012	2013	2014	(2012-2013)	(2013-2014)
Total Pasivo Corriente	\$ 407.952,81	\$ 163.757,93	\$ 527.080,94	59,86%	221,87%
Total Pasivo No Corriente	\$ 2.293.256,23	\$ 2.172.701,02	\$ 1.341.704,07	-5,26%	-38,25%
Total Pasivo	\$ 2.701.209,04	\$ 2.336.458,95	\$ 1.868.785,01	13,50%	-20,02%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.42 – Tendencia del Pasivo 2012-2013-2014



En el gráfico 4.42 se puede constatar que dentro del pasivo total, el GAD Municipal de Palestina tuvo una tendencia decreciente del -13,50% en el primer periodo comparativo con respecto a deudas la misma que incrementó siete puntos porcentuales negativamente -20,02 en el siguiente periodo comparativo (2013-2014) es decir de \$2336458.95 descendió a 1868785,01 lo cual es beneficioso para la institución pública reduciendo su nivel de endeudamiento.

En el primer periodo comparativo del pasivo corriente se observa una tendencia decreciente del -59.86% en unidades monetarias -\$ 244.194,88, debido al pago

significativo de cuentas por parte de la municipalidad, a diferencia del siguiente periodo comparativo que señala una variación relativa de 221,87% siendo la variación absoluta de \$ 363.323,01.

Cabe señalar dentro del pasivo corriente las cuentas por pagar por parte del Municipio desde el año 2012 al 2013 disminuyeron en un 71.12% pero al siguiente año comparativo es decir del 2013 al 2014 incrementaron significativamente en un 310% debido a deudas adquiridas.

Dentro del pasivo no corriente (Deuda Pública) se observa un total decrecimiento desde el año 2012 hasta el 2014, esta tendencia decreciente fue del -5,26% para el primer periodo comparativo y -38,25% para el segundo, dentro del cual están inmersas deudas financieras y empréstitos.

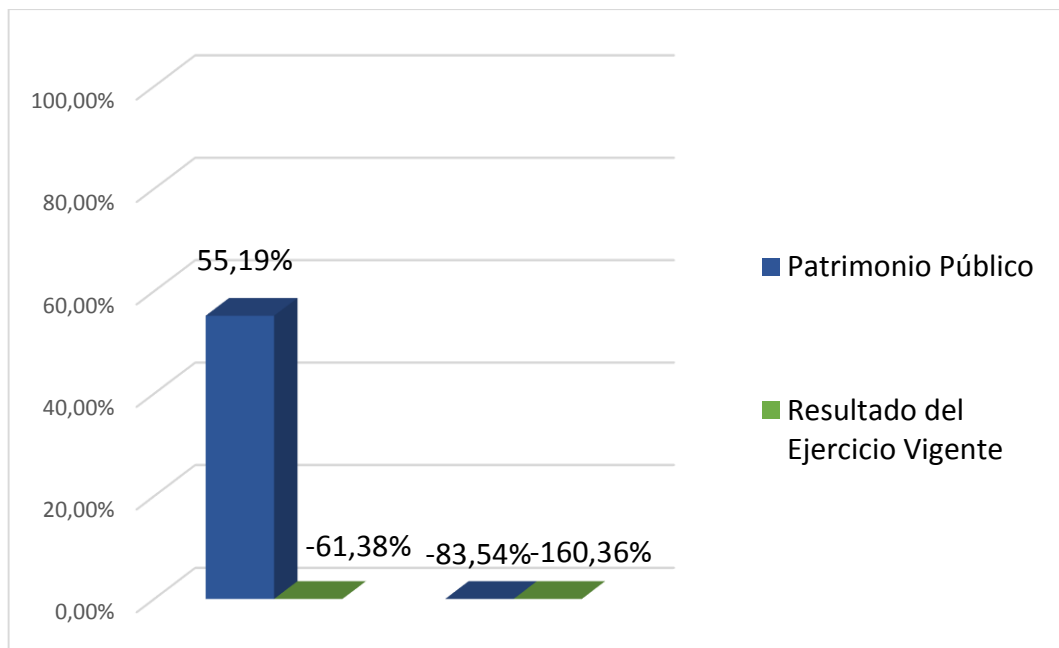
PATRIMONIO

Cuadro 4.36 - Estructura Del Patrimonio

RUBROS	2012	2013	2014	% (2012-2013)	% (2013-2014)
Patrimonio Público	\$ 9.058.599,26	\$ 14.058.389,07	\$ 2.314.432,59	55,19	-83,54
Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 4.999.789,81	\$ 1.930.948,84	-\$ 1.165.594,93	-61,38	-160,36
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.058.389,07	\$ 15.989.337,91	\$ 1.148.837,66	13,74	-92,81

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.43 – Tendencia del Patrimonio 2012-2013-2014



En el gráfico 4.43 el patrimonio total del GAD Municipal presenta una tendencia decreciente con relación al 2014 del 92,81%. Esto se suscita debido a que se dieron de baja algunos activos por cumplimiento de su vida útil.

Dentro de este rubro se encuentra el patrimonio público el cual incrementó en 55,19% con variación absoluta de \$ 4.999.789,81 en relación al 2013 y disminuyó significativamente un 83,54% del 2013 al 2014.

Cuadro 4.37- Análisis Horizontal. Estado de Resultado 2012-2013-2014

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	AÑOS		
		2012	2013	2014
	RESULTADO DE OPERACIÓN			
6.2.1	Impuestos	\$ 1.089.304,64	\$ 115.202,84	\$ 145.581,32
6.2.3	Tasas y Contribuciones	\$ 1.019.425,34	\$ 522.858,47	\$ 920.944,19
	TOTAL DE RESULTADO DE OPERACIÓN	\$ 2.108.729,98	\$ 638.061,31	\$ 1.066.525,51
	TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	Transferencias Recibidas	\$ 4.668.749,15	\$ 3.145.570,12	\$ 3.326.720,48
	TOTAL DE TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 4.668.749,15	\$ 3.145.570,12	\$ 3.326.720,48
	TOTAL DE INGRESOS	\$ 6.777.479,13	\$ 3.783.631,43	\$ 4.393.245,99
	GASTOS DE GESTIÓN			
6.3.1	Inversiones Públicas	\$ 810.861,88	\$ 657.186,51	\$ 3.919.706,44
6.3.3	Remuneraciones	\$ 689.189,58	\$ 715.007,21	\$ 1.166.226,87
6.3.4	Bienes y Servicios de Consumo	\$ 69.807,22	\$ 90.812,87	\$ 373.867,20
	TOTAL GASTO DE GESTIÓN	\$ 1.569.858,68	\$ 1.463.006,59	\$ 5.459.800,51
	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS			
6.3.6	Transferencias Entregadas	\$ 90.219,32	\$ 81.112,59	\$ 99.040,41
	TOTAL TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	\$ 90.219,32	\$ 81.112,59	\$ 99.040,41
	OTROS GASTOS			
	Depreciación bienes de administración	117611,32	\$ 308.563,41	
	TOTAL OTROS GASTOS	117611,32	\$ 308.563,41	
	Resultado del Ejercicio	\$ 4.999.789,81	\$ 1.930.948,84	-\$ 1.165.594,93

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

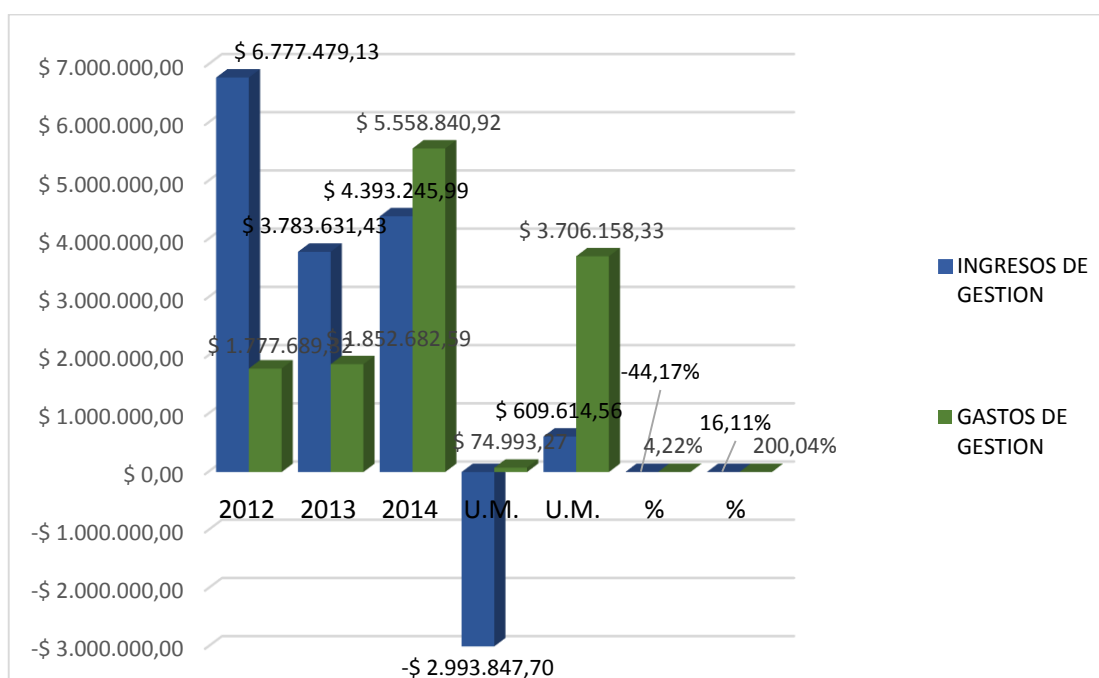
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuadro 4.38– Estado de Resultado 2012-2013-2014

DESCRIPCION	2012	2013	2014	Var. Relat	Var. Relat
INGRESOS DE GESTIÓN	\$ 6.777.479,13	\$ 3.783.631,43	\$ 4.393.245,99	-44,17%	16,11%
GASTOS DE GESTIÓN	\$ 1.777.689,32	\$ 1.852.682,59	\$ 5.558.840,92	4,22%	200,04%
Resultado del Ejercicio	\$ 4.999.789,81	\$ 1.930.948,84	-\$ 1.165.594,93	-	-

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.44– Gestión GAD 2012-2013-2014



Según el gráfico 4.44 los ingresos de gestión del año 2012 al 2013 disminuyeron en 44,17% siendo esto \$ 2.993.847,70 en unidades monetarias debido en mayor parte a disminución de ingresos provenientes de recaudación de los impuestos, cobranzas de tasas y contribuciones estos rubros disminuyeron en 89,42% y 48,71% respectivamente. El GAD Municipal experimentó mejoras durante el periodo 2013 al 2014 teniendo un crecimiento leve de ingresos de \$609614,56 lo cual representa el 16,11%, proveniente mayoritariamente por tasas y contribuciones las cuales presentaron un 76,14% de

crecimiento, seguido del 26% de impuestos y por transferencia del Gobierno Central 5,76%.

Dentro de los Gastos de la Gestión Municipal los cuales prácticamente se mantuvieron desde el año 2012 al 2013 debido a que experimentaron un crecimiento poco relevante del 4,22% es decir se gastaron \$74.993,27 más que el año pasado (2012), en contraste del 2013 al 2014 el gobierno descentralizado experimentó un gasto excesivo de \$3'706158,33 lo que equivale a 200,04%, esta cifra se ve influenciada mayoritariamente por inversiones públicas, bienes y servicios de consumo con un incremento del 496,44% y 311,69% respectivamente. Así también por aumento de remuneraciones hacia los servidores públicos equivalente al 63,11%.

4.9.3 RATIOS FINANCIEROS

En el Análisis Económico- Financiero para el GAD Municipal utilizamos los ratios financieros que son de mucha importancia ya que esto nos ayuda a obtener un diagnóstico de la gestión económica y financiera, identificando tendencias favorables y desfavorables del Municipio. Los ratios financieros que se utilizó fueron:

4.9.3.1 RATIOS DE LIQUIDEZ

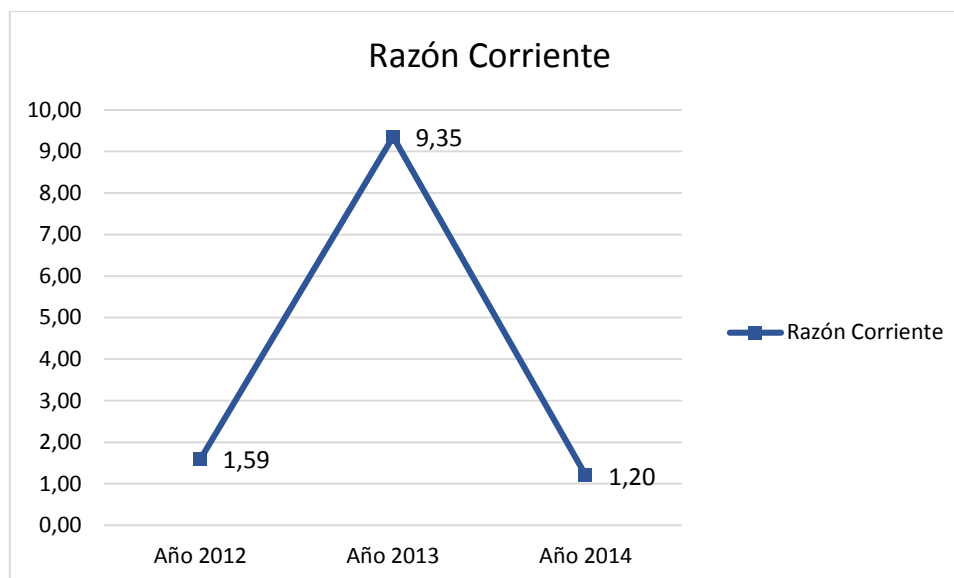
Determina la capacidad que tiene el GAD Municipal del Cantón Palestina para cubrir sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos corrientes.

Cuadro 4.39– Razón Corriente

<i>Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$</i>		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$RC = \frac{649968.48}{407952.81}$ = 1.59	$RC = \frac{1531699.32}{163757.93} = 9.35$	$RC = \frac{637740.96}{527080.94} = 1.20$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.45 – Razón Corriente



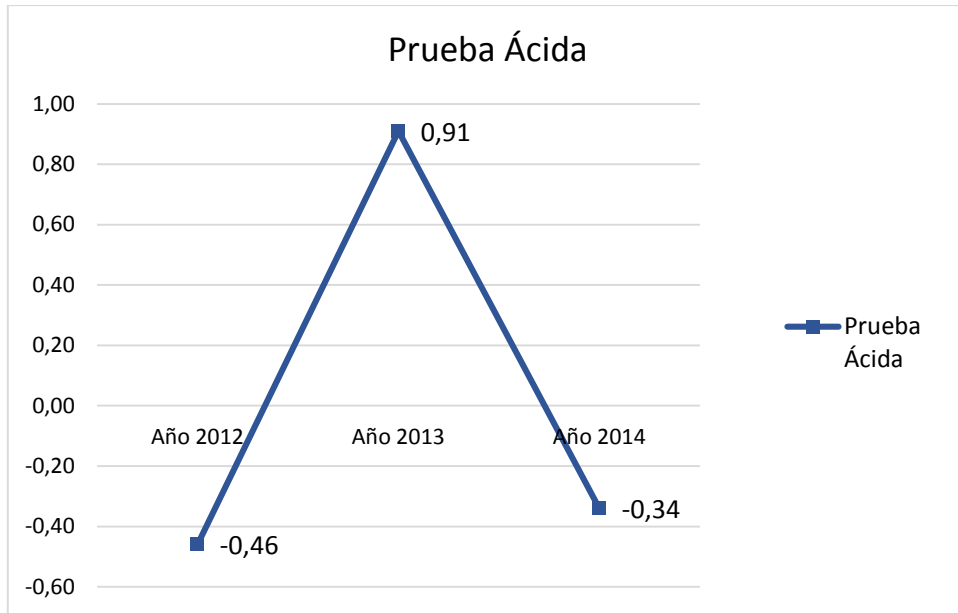
Como se observa en el gráfico 4.45 en el año 2014 el GAD Municipal de Palestina tiene una baja liquidez con respecto a los años 2012 y 2013. En el 2012 el GAD contaba con 1.59 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo, en el 2013 tuvo una mayor liquidez de 9.35 dólares para hacerle frente a las deudas de corto plazo y en el 2014 bajo a 1.20 dólares.

Cuadro 4.40– Prueba ácida

$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Disponibilidades} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$PA = \frac{4784.20 - 194777.12}{407952.81} = -0.46$	$PA = \frac{203399.30 - 52933.14}{163757.93} = 0.91$	$PA = \frac{3977.63 - 183190.35}{527080.94} = -0.34$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.46 – Prueba ácida



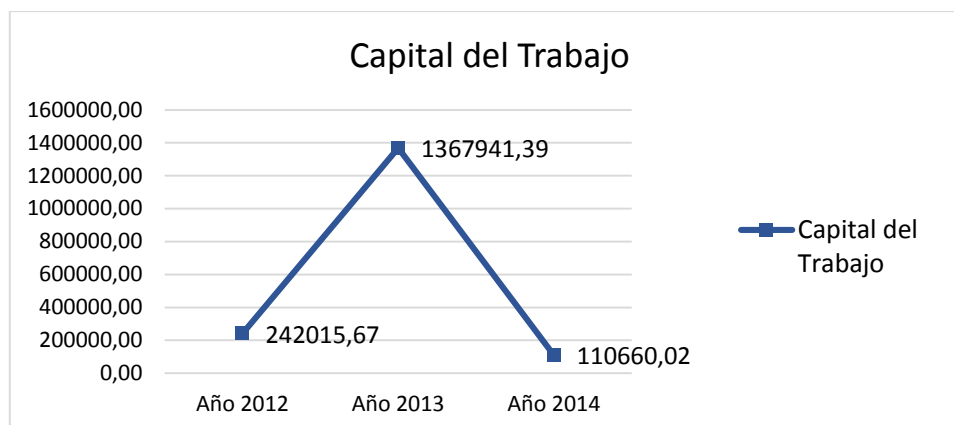
En el gráfico 4.46 por medio de este indicador se mide la capacidad del Municipio de cubrir sus obligaciones a corto plazo a través de sus activos corrientes pero sin considerar las cuentas por cobrar. Este ratio mide con mayor exactitud la liquidez que posee el Municipio. Se observa que el comportamiento de la prueba ácida en el 2012 es de -0.46 centavos, en el 2013 es de 0.91 centavos y en el 2014 es de -0.34 centavos. Por lo tanto se puede deducir que sin considerar las cuentas por cobrar el GAD Municipal no tiene liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes.

Cuadro 4.41– Capital de Trabajo

<i>Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<i>CT</i>	<i>CT</i>	<i>CT</i>
= 649968.48	= 1531699.32	= 637740.96 – 527080.94
– 2701209.04	– 163757.93	= 110660.02
= 242015.67	= 1367941.39	

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.47 – Capital de Trabajo



En el gráfico 4.47 el capital de trabajo de la Municipalidad se puede observar que en el año 2012 contaba con \$242015.67 de capital de trabajo, en el año 2013 con \$1367941.39 y en el año 2014 con \$ 110660.02 después de haber cubierto los pasivos a corto plazo. Aunque el GAD Municipal si pudo cubrir sus obligaciones a corto plazo sin embargo en el año 2014 tuvo un significativo descenso de capital de trabajo.

4.9.3.2 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

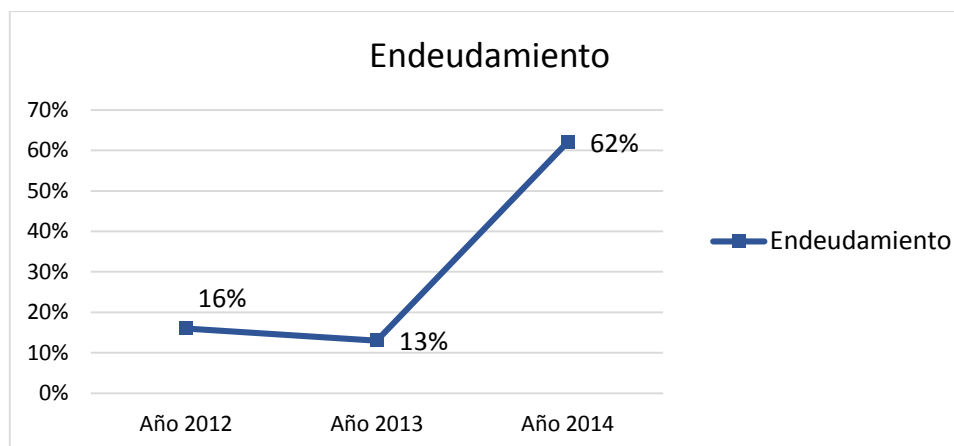
Por medio de este ratio se mide el nivel de endeudamiento que posee el Municipio.

Cuadro 4.42 - Endeudamiento

$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$\text{Endeudamiento} = \frac{16759598.11}{2701209.04} = 16\%$	$\text{Endeudamiento} = \frac{18325796.86}{2336458.95} = 13\%$	$\text{Endeudamiento} = \frac{3017622.67}{1868785.01} = 62\%$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.48 - Endeudamiento



En el gráfico 4.48 nos indica que el Municipio en el año 2012 su nivel de endeudamiento es el 16%, en el año 2013 de 13% y en el año 2014 de 62%. Teniendo mayor nivel de endeudamiento en el año 2014 en donde el 62% de los activos están comprometidos por las obligaciones.

4.9.3.3 RATIOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS

RATIO SOLVENCIA FINANCIERA

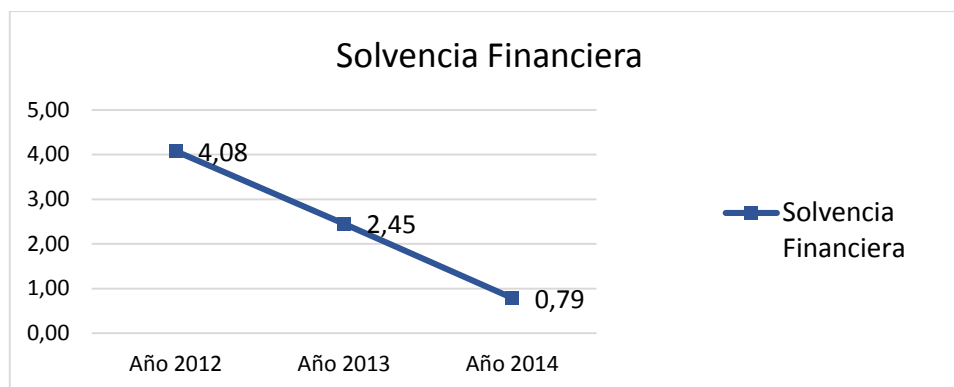
Este indicador nos indica la capacidad que tiene el GAD Municipal de Palestina de cubrir gastos corrientes con ingresos corrientes.

Cuadro 4.43 – Solvencia Financiera

$\text{Solvencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$SF = \frac{6777479.13}{1660078} = 4.08$	$SF = \frac{3783631.43}{1544119.18} = 2.45$	$SF = \frac{4393245.99}{5558840.92} = 0.79$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.49 – Solvencia Financiera



Según el gráfico 4.49 la solvencia financiera el año 2012 hasta el 2014 ha ocurrido un descenso. En el año 2012 tuvo 4.08 dólares de ingresos corrientes para cubrir cada dólar de gastos corrientes, en el año 2013 fue de 2.45 dólares y el año 2014 bajo a 0.79 dólares. En conclusión el año 2012 y 2013 el Municipio tuvo suficientes ingresos corrientes para cubrir los gastos corrientes pero en el año 2014 el Municipio no contaba con la capacidad de cubrir los gastos corrientes.

DEPENDENCIA FINANCIERA

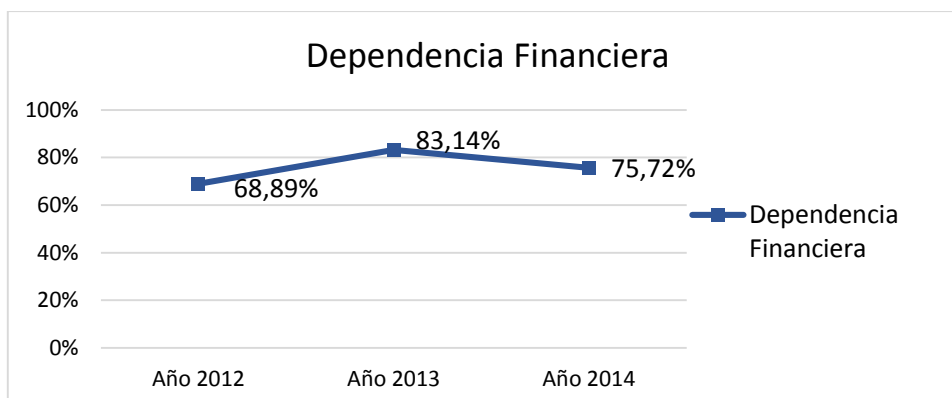
Este índice determina si el GAD Municipal del Cantón Palestina tiene la capacidad de generar sus propios recursos.

Cuadro 4.44 – Dependencia Financiera

$\text{Dependencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$DF = \frac{4668749.15}{6777479.13} \times 100$ $= 68.89\%$	$DF = \frac{3145570.12}{3783631.43} \times 100$ $= 83.14\%$	$DF = \frac{3326720.48}{4393245.99} \times 100$ $= 75.72\%$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.50 – Dependencia Financiera



En el gráfico 4.50 se visualiza el GAD Municipal no tiene la capacidad para generar sus propios recursos ya que por cada dólar que la Municipalidad tiene de Ingresos, 0.69 centavos del año 2012, 0.83 centavos del año 2013 y 0.75 centavos del año 2014 son recibidos por transferencias del Estado.

AUTONOMÍA FINANCIERA

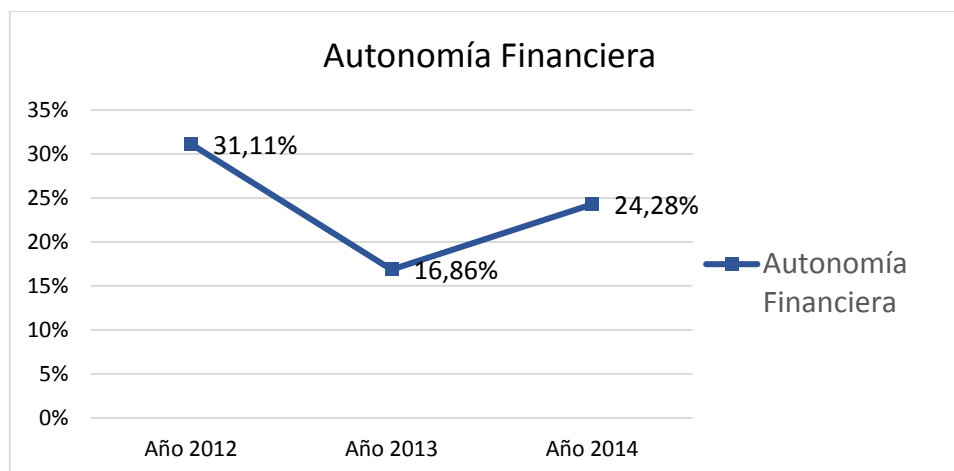
Con este ratio se mide la capacidad que tiene el GAD Municipal para financiarse ya sea por medio de su gestión o fondos propios.

Cuadro 4.45 – Autonomía Financiera

$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$AF = \frac{2108729.98}{6777479.13} \times 100$ $= 31.11\%$	$AF = \frac{638061.31}{3783631.43} \times 100$ $= 16.86\%$	$AF = \frac{1066525.51}{4393245.99} \times 100$ $= 24.28\%$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.51 – Autonomía Financiera



En el gráfico 4.51 para el año 2012 la autonomía financiera del Municipio fue de 31.11 %, en el año 2013 fue de 16.86% y en el 2014 fue de 24.28%. Esto quiere decir que la Municipalidad no posee una autogestión apta ya que sus ingresos provienen en mayor cantidad en transferencias recibidas por el Estado.

AUTOSUFICIENCIA

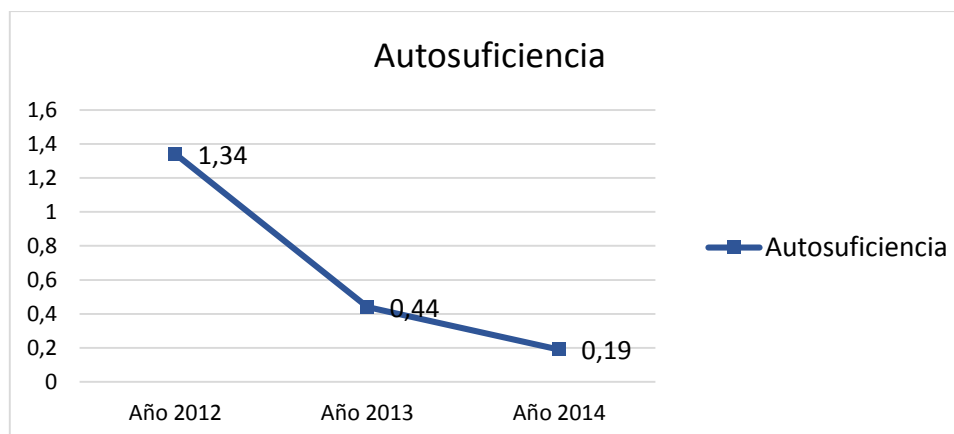
Este indicador nos permite determinar si la Municipalidad tiene la capacidad de cubrir sus gastos corrientes con recursos propios.

Cuadro 4.46 - Autosuficiencia

<i>Autosuficiencia = $\frac{\text{Ingresos Propio}}{\text{Gastos Corrientes}}$</i>		
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
$AS = \frac{2108729.98}{1569858.68}$ = 1.34	$AS = \frac{638061.31}{1463006.59} = 0.44$	$AS = \frac{1066525.51}{5459800.51} = 0.19$

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cantón Palestina

Gráfico 4.52 - Autosuficiencia



En el gráfico 4.52 el año 2012 la Municipalidad tuvo una autosuficiencia de 1.34 dólares de ingresos propios para cubrir cada dólar de gastos corrientes, en el año 2013 fue de 0.44 centavos y el año 2014 bajo a 0.19 centavos. Por lo tanto solo en el año 2012 tuvo una autosuficiencia adecuada en cambio en el año 2013 y 2014 sus ingresos no fueron suficientes para cubrir los gastos corrientes.

AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA

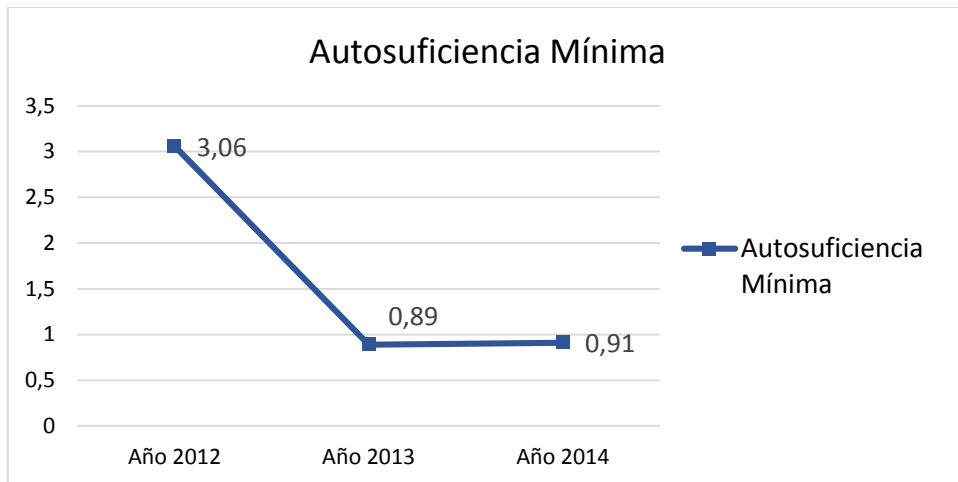
Este indicador nos indica cuanto está cubriendo la Municipalidad de sus recursos con respecto a las Remuneraciones.

Cuadro 4.47– Autosuficiencia Mínima

$\text{Autosuficiencia M\u00ednima} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Remuneraciones}}$		
A\u00d1O 2012	A\u00d1O 2013	A\u00d1O 2014
$ASM = \frac{2108729.98}{689189.58}$ $= 3.06$	$ASM = \frac{638061.31}{715007.21} = 0.89$	$ASM = \frac{1066525.51}{1166226.87} = 0.91$

Fuente: Elaboraci\u00f3n Propia a partir de los Estados Financieros del GAD Municipal del Cant\u00f3n Palestina

Gráfico 4.53 – Autosuficiencia Mínima



En el gráfico 4.53 se puede observar que por cada dólar que tiene que pagar al personal tiene 3.06 dólares en el año 2012, 0.89 centavos en el año 2013 y 0.91 centavos en el año 2014. Por lo tanto en el año 2012 si tuvo una autosuficiencia mínima óptima pero en los años 2013 y 2014 bajó debido a que no tuvo ingresos propios para cubrir las remuneraciones.

CAPÍTULO V

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

En este capítulo se diseñará el Cuadro de Mando Integral a partir del diagnóstico realizado al GAD Municipal del Cantón Palestina mediante objetivos estratégicos para cada perspectiva del Balanced Scorecard, iniciativas estratégicas y planes de acción con su correspondiente indicador.

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos planteados son las necesidades del GAD Municipal del Cantón Palestina basados en la visión misión y valores.

5.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas que se determinaron son acciones orientadas a lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el tiempo determinado para el GAD Municipal del Cantón Palestina.

Tabla 5.5 - Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	Aumentar la autonomía financiera de la Municipalidad a través de sus ingresos propios.	Distribuir a tiempo las notificaciones de deuda a cada contribuyente y realizar convenios a deudas anteriores.
	Aumentar la liquidez del GAD Municipal mediante la optimización de sus recursos.	Generar proyectos que sean indispensables ya sea para la Municipalidad o la ciudadanía.
	Reducir el nivel de endeudamiento del GAD Municipal mediante la disminución de los pasivos a corto plazo.	No incurrir a deudas de corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.6 - Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Ciudadanía

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
	Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad.	Brindar un servicio de calidad y una pronta respuesta a los requerimientos solicitados.
CIUDADANÍA	Aumentar la participación ciudadana mediante convocatorias abiertas a todo el cantón.	Realizar sesiones donde los ciudadanos presenten sus quejas y sugerencias.
	Incrementar servicios en línea a los que pueden acceder los contribuyentes mediante la página web Municipal.	Brindar a los usuarios servicios municipales vía web para información sobre sus deudas y obtención de certificados que deseen.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.7- Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la imagen institucional del GAD Municipal mediante comunicación continua y motivación entre servidores públicos.	Implementar charlas a los funcionarios de como tener una buena comunicación entre ellos para así dar una buena imagen a los usuarios al requerir sus servicios.
	Reducir tiempos de respuestas mediante diversas opciones de atención.	Implementar el servicio de llamadas telefónicas para atender las inquietudes de los usuarios.
	Incrementar un agradable ambiente laboral a través de una buena infraestructura Municipal.	Mejorar la infraestructura física en todos los departamentos del GAD Municipal.
	Incrementar nuevos servicios innovadores mediante la tecnología.	Brindar más y mejores servicios que ayuden a la ciudadanía.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.8- Objetivos e Iniciativas Estratégicas. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

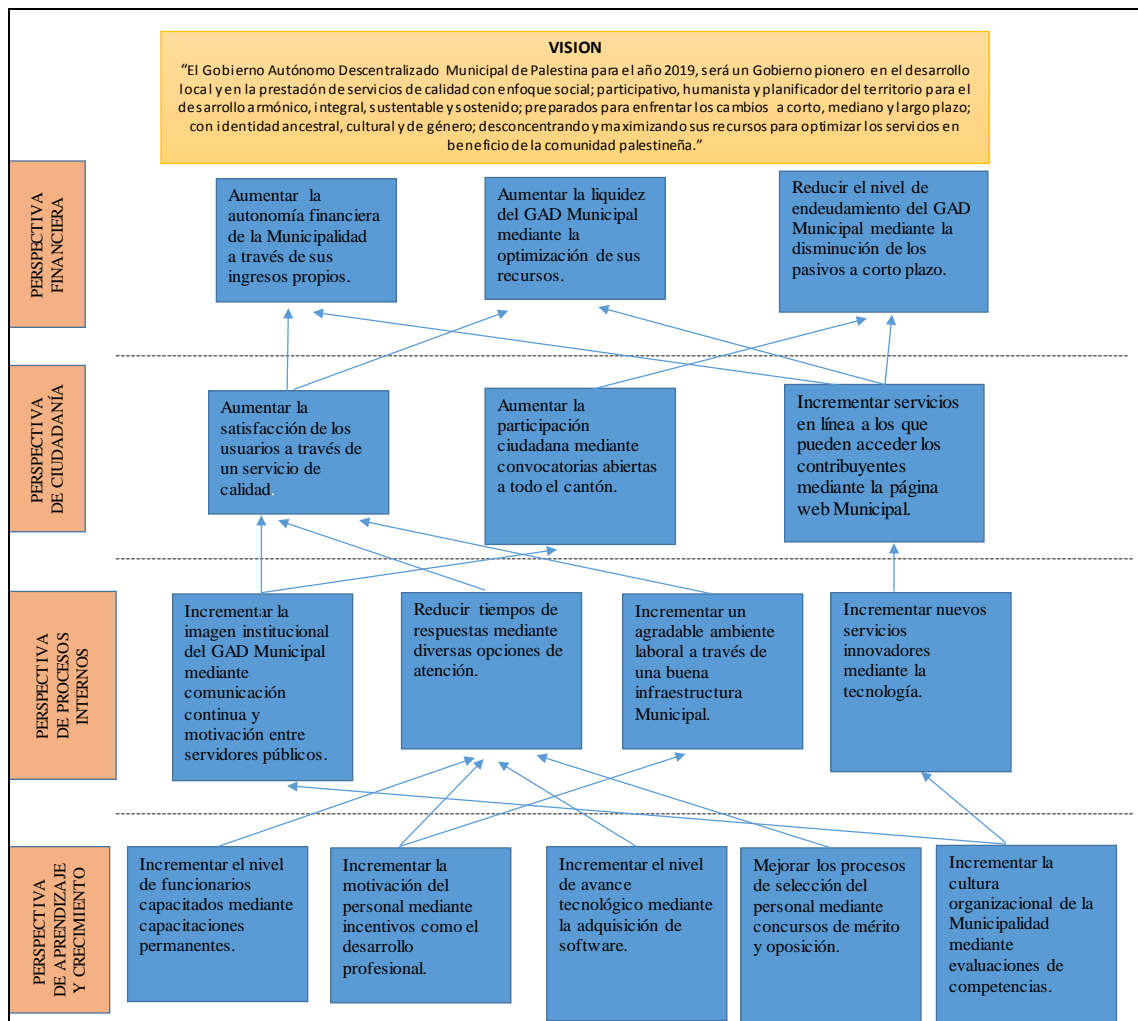
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de funcionarios capacitados mediante capacitaciones permanentes.	Desarrollar convenios con otras instituciones relacionadas para la capacitación de los funcionarios públicos.
	Incrementar la motivación del personal mediante incentivos como el desarrollo profesional.	Brindar incentivos al personal con respecto a ascensos.
	Incrementar el nivel de avance tecnológico mediante la adquisición de software.	Contratación de software para asegurar una mejor comunicación e interacción con la ciudadanía y mejorar la prestación de servicios.
	Mejorar los procesos de selección del personal mediante concursos de mérito y oposición.	Realizar concursos de mérito y oposición para la contratación del personal.
	Incrementar la cultura organizacional de la Municipalidad mediante evaluaciones de competencias.	Mejora continua de la cultura organizacional a través de los valores institucionales de la Municipalidad.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico o diagrama de causa y efecto se construye a partir de los objetivos estratégicos de las perspectivas: Ciudadanía, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. En donde los objetivos de la perspectiva inferior aprendizaje y crecimiento representa la causa y la perspectiva superior ciudadanía representa el efecto teniendo como impacto los objetivos de la perspectiva financiera para llegar al logro de la visión. Por lo tanto el mapa estratégico nos muestra cómo se llegara a cumplir con la visión a través de los objetivos. Unas de las funciones principales del mapa estratégico son la comunicación y comprensión de la estrategia en la que los funcionarios públicos deben ejecutarla.

Gráfico 5.54– Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

5.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores estratégicos nos permiten visualizar si nuestro objetivo de cada perspectiva cumple con la meta propuesta y también nos informa sobre el progreso para alcanzar los objetivos de esta índole. Se han fijado quince indicadores con su fórmula, unidad de medida, frecuencia, fuente de datos y responsable.

Tabla 5.9- Indicadores Estratégicos. Perspectiva Financiera

Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad De Medida	Fuente de Datos	Responsable
Aumentar la autonomía financiera de la Municipalidad a través de sus ingresos propios.	Índice de Autonomía Financiera	(Ingresos Propios / Ingresos Totales) x 100	Porcentaje	Estados Financieros	Director Financiero
Aumentar la liquidez del GAD Municipal mediante la optimización de sus recursos.	Índice de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Valor	Estados Financieros	Director Financiero
Reducir el nivel de endeudamiento del GAD Municipal mediante la disminución de los pasivos a corto plazo.	Índice de Endeudamiento	(Pasivo Total / Activo Total) x 100	Porcentaje	Estados Financieros	Director Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.10- Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Ciudadanía

Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Responsable
Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad.	Grado de Satisfacción del usuario	$(\text{Usuarios Satisfechos} / \text{Total de Usuarios Encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a los usuarios	Director Administrativo
Aumentar la participación ciudadana mediante convocatorias abiertas a todo el cantón.	Índice de Participación Ciudadana	$(\text{No de Usuarios participantes} / \text{Total de Usuarios encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	Director Administrativo
Incrementar servicios en línea a los que pueden acceder los contribuyentes mediante la página web Municipal.	% de usuarios que acceden a la vía web	$(\text{No de usuarios que acceden a la web} / \text{No Total de usuarios encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	Director Administrativo y Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.11- Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Responsable
Incrementar la imagen institucional del GAD Municipal mediante comunicación continua y motivación entre servidores públicos.	% de Imagen Institucional	(No de usuarios que ven una buena imagen/ No total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	Director Administrativo
Reducir tiempos de respuestas mediante diversas opciones de atención.	Índice de respuesta rápida	(No de respuestas entregadas a tiempo /No total de respuestas)x100	Porcentaje	Datos de administración	Director Administrativo
Incrementar un agradable ambiente laboral a través de una buena infraestructura Municipal.	% de Ambiente laboral	(Funcionarios satisfecho en su ambiente laboral / Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a funcionarios	Director Administrativo, Financiero y Talento Humano
Incrementar nuevos servicios municipales mediante la tecnología.	% de Nuevos servicios municipales utilizados	(Usuarios que utilizan los nuevos servicios municipales/ Total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	Director Administrativo y Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.12- Indicadores Estratégicos. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Responsable
Incrementar el nivel de funcionarios capacitados mediante capacitaciones permanentes.	% de Capacitación a funcionarios públicos	(Capacitaciones realizadas/Total del personal)x100	Porcentaje	Datos de Recursos Humanos	RRHH
Incrementar la motivación del personal mediante incentivos como el desarrollo profesional.	% de satisfacción del personal	(Funcionarios satisfechos / Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Evaluaciones de desempeño	RRHH
Incrementar el nivel de avance tecnológico mediante la adquisición de un software.	% de avance tecnológico	(Usuarios satisfechos con el sistema / Total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas de usuarios encuestados	Director Administrativo y Financiero
Mejorar los procesos de selección del personal mediante concursos de mérito y oposición.	% Rotación del Personal	(Admisiones – Desvinculaciones /Total de empleados)x100	Porcentaje	Datos de la administración y de Recursos Humanos	Director Administrativo , Financiero y de Talento Humano
Incrementar la cultura organizacional de la Municipalidad mediante evaluaciones de competencias.	% de cultura organizacional	(Funcionarios comprometidos con la cultura organizacional/ Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Evaluaciones de Competencias	Director Administrativo y Talento Humano

5.5 DETERMINACIÓN DE LAS METAS

Luego se procede a establecer las metas para cada objetivo de acuerdo a un nivel base y en la que se requiere tener un tiempo definido para ser alcanzada.

Tabla 5.13- Determinación de Metas. Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS	FRECUENCIA
Aumentar la autonomía financiera de la Municipalidad a través de sus ingresos propios.	Índice de Autonomía Financiera	4%	Mensual
Aumentar la liquidez del GAD Municipal mediante la optimización de sus recursos.	Índice de Liquidez	>0.35	Mensual
Reducir el nivel de endeudamiento del GAD Municipal mediante la disminución de los pasivos a corto plazo.	Índice de Endeudamiento	3.5%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.14- Determinación de Metas. Perspectiva de Ciudadanía

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS	FRECUENCIA
Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad.	Grado de Satisfacción del usuario	65%	Mensual
Aumentar la participación ciudadana mediante convocatorias abiertas a todo el cantón.	Índice de Participación Ciudadana	50%	Mensual
Incrementar servicios en línea a los que pueden acceder los contribuyentes mediante la página web Municipal.	% de usuarios que acceden a la vía web	90%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.15 - Determinación de Metas. Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS	FRECUENCIA
Incrementar la imagen institucional del GAD Municipal mediante comunicación continua y motivación entre servidores públicos.	% de Imagen Institucional	85%	Mensual
Reducir tiempos de respuestas mediante diversas opciones de atención.	Índice de respuesta rápida	65%	Mensual
Incrementar un agradable ambiente laboral a través de una buena infraestructura Municipal.	% de Ambiente laboral	60%	Mensual
Incrementar nuevos servicios municipales mediante la tecnología.	% de Nuevos servicios municipales utilizados	80%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.16 - Determinación de Metas. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

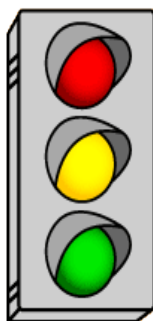
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS	FRECUENCIA
Incrementar el nivel de funcionarios capacitados mediante capacitaciones permanentes.	% de Capacitación a funcionarios públicos	80%	Semestral
Incrementar la motivación del personal mediante reconocimientos.	% de satisfacción del personal	50%	Mensual
Incrementar el nivel de avance tecnológico mediante la adquisición de un software.	% de avance tecnológico	90%	Mensual
Mejorar los procesos de selección del personal mediante concursos de mérito y oposición.	% Rotación del Personal	15%	Mensual
Incrementar la cultura organizacional de la Municipalidad mediante evaluaciones de competencias.	% de cultura organizacional	80%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

5.6 TÉCNICA DE SEMÁFORO CON RESPECTO A LAS METAS

Por medio de esta técnica tipo semáforo con colores de alerta se podrá establecer el grado de cumplimiento de las metas y así visualizar que indicadores requieren más atención que otros de la siguiente manera:

Gráfico 5.55- Semáforo






Rojo: Peligro, el nivel es mínimo.

Amarillo: Hay que tomar correcciones, el nivel es aceptable.




Verde: Está por encima o igual de la meta, el nivel es excelente.

Cuadro 5.48 - Técnica de Semáforo. Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	NIVEL BASE	META			
Aumentar la autonomía financiera de la Municipalidad a través de sus ingresos propios.	Índice de Autonomía Financiera	2%	4%	0%-2%	3%	$\geq 4\%$
Aumentar la liquidez del GAD Municipal mediante la optimización de sus recursos.	Índice de Liquidez	0.10	>0.35	0 - 0.10	0.11-0.34	≥ 0.35
Reducir el nivel de endeudamiento del GAD Municipal mediante la disminución de los pasivos a corto plazo.	Índice de Endeudamiento	5%	3.5%	0% - 5%	4% - 3.4%	$\leq 3.5\%$




Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.49 - Técnica de Semáforo. Perspectiva de Ciudadanía

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	NIVEL BASE	META			
Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad.	Grado de Satisfacción del usuario	31%	65%	0%-31%	32%-64%	≥65%
Aumentar la participación ciudadana mediante convocatorias abiertas a todo el cantón.	Índice de Participación Ciudadana	22%	50%	0%-22%	23%-49%	≥50%
Incrementar servicios en línea a los que pueden acceder los contribuyentes mediante la página web Municipal.	% de usuarios que acceden a la vía web	0%	90%	0%-50%	51%-89%	≥90%




Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.50-Técnica de Semáforo. Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	NIVEL BASE	META			
Incrementar la imagen institucional del GAD Municipal mediante comunicación continua y motivación entre servidores públicos.	% de Imagen Institucional	71%	85%	0%-71%	72%-84%	≥85%
Reducir tiempos de respuestas mediante diversas opciones de atención.	Índice de respuesta rápida	32%	65%	0%-32%	33%-64%	≥65%
Incrementar un agradable ambiente laboral a través de una buena infraestructura Municipal.	% de Ambiente laboral	29%	60%	0%-29%	30%-59%	≥60%
Incrementar nuevos servicios municipales mediante la tecnología.	% de Nuevos servicios municipales utilizados	0%	80%	0%-50%	51%-79%	≥80%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.51-Técnica de Semáforo. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	NIVEL BASE	META			
Incrementar el nivel de funcionarios capacitados mediante capacitaciones permanentes.	% de Capacitación a funcionarios públicos	57%	80%	0%-57%	58%-79%	≥80%
Incrementar la motivación del personal mediante incentivos como el desarrollo profesional.	% de satisfacción del personal	36%	50%	0%-36%	37%-49%	≥50%
Incrementar el nivel de avance tecnológico mediante la adquisición de un software.	% de avance tecnológico	0%	90%	0%-49%	50%-89%	≥90%
Mejorar los procesos de selección del personal mediante concursos de mérito y oposición.	% Rotación del Personal	0%	15%	100%-50%	49%-16%	≤15%
Incrementar la cultura organizacional de la Municipalidad mediante evaluaciones de competencias.	% de cultura organizacional	57%	80%	0%-57%	58%-79%	≥80%

Fuente: Elaboración Propia

5.7 BALANCED SCORECARD

Se muestra el Cuadro de Mando Integral del GAD Municipal del Cantón Palestina por perspectivas.

Cuadro 5.52 - Cuadro de Mando Integral. Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Nivel Base	Metas	Frecuencia	Responsable	Iniciativas Estratégicas
FINANCIERA	Aumentar la autonomía financiera de la Municipalidad a través de sus ingresos propios.	Índice de Autonomía Financiera	$(\text{Ingresos Propios} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Porcentaje	Estados Financieros	2%	4%	Mensual	Director Financiero	Distribuir a tiempo las notificaciones de deuda a cada contribuyente y realizar convenios a deudas anteriores.
	Aumentar la liquidez del GAD Municipal mediante la optimización de sus recursos.	Índice de Liquidez	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Valor	Estados Financieros	0.10	>0.35	Mensual	Director Financiero	Generar proyectos que sean indispensables ya sea para la Municipalidad o la ciudadanía.
	Reducir el nivel de endeudamiento del GAD Municipal mediante la disminución de los pasivos a corto plazo.	Índice de Endeudamiento	$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$	Porcentaje	Estados Financieros	5%	3.5%	Mensual	Director Financiero	No incurrir a deudas de corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.53 – Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Ciudadanía

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Nivel Base	Metas	Frecuencia	Responsable	Iniciativas Estratégicas
CIUDADANÍA	Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad.	Grado de Satisfacción del usuario	$(\text{Usuarios Satisfechos} / \text{Total de Usuarios Encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a los usuarios	31%	65%	Mensual	Director Administrativo	Brindar un servicio de calidad y una pronta respuesta a los requerimientos solicitados.
	Aumentar la participación ciudadana mediante convocatorias abiertas a todo el cantón.	Índice de Participación Ciudadana	$(\text{No de Usuarios participantes} / \text{No Total de Usuarios encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	22%	50%	Mensual	Director Administrativo	Realizar sesiones donde los ciudadanos presenten sus quejas y sugerencias.
	Incrementar servicios en línea a los que pueden acceder los contribuyentes mediante la página web Municipal.	% de usuarios que acceden a la vía web	$(\text{No de usuarios que acceden a la web} / \text{No Total de usuarios encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	0%	90%	Mensual	Director Administrativo y Financiero	Brindar a los usuarios servicios municipales vía web para información sobre sus deudas y obtención de certificados que deseen.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.54 – Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Nivel Base	Metas	Frecuencia	Responsable	Iniciativas Estratégicas
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la imagen institucional del GAD Municipal mediante comunicación continua y motivación entre servidores públicos.	% de Imagen Institucional	(No de usuarios que ven una buena imagen/ No total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	71%	85%	Mensual	Director Administrativo	Implementar charlas a los funcionarios de como tener una buena comunicación entre ellos para así dar una buena imagen a los usuarios al requerir sus servicios.
	Reducir tiempos de respuestas mediante diversas opciones de atención.	Índice de respuesta rápida	(No de respuestas entregadas a tiempo /No total de respuestas)x100	Porcentaje	Datos de administración	32%	65%	Mensual	Director Administrativo	Implementar el servicio de llamadas telefónicas para atender las inquietudes de los usuarios.
	Incrementar un agradable ambiente laboral a través de una buena infraestructura Municipal.	% de Ambiente laboral	(Funcionarios satisfecho en su ambiente laboral / Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a funcionarios	29%	60%	Mensual	Director Administrativo, Financiero y Talento Humano	Mejorar la infraestructura física en todos los departamentos del GAD Municipal.
	Incrementar nuevos servicios municipales mediante la tecnología.	% de Nuevos servicios municipales utilizados	(Usuarios que utilizan los nuevos servicios municipales/ Total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas realizadas a usuarios	0%	80%	Mensual	Director Administrativo y Financiero	Brindar más y mejores servicios que ayuden a la ciudadanía.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.55 – Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Nivel Base	Metas	Frecuencia	Responsable	Iniciativas Estratégicas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de funcionarios capacitados mediante capacitaciones permanentes.	% de capacitaciones a funcionarios públicos	(Capacitaciones realizadas/Total del personal)x100	Porcentaje	Datos de Recursos Humanos	57%	80%	Semestral	RRHH	Desarrollar convenios con otras instituciones relacionadas para la capacitación de los funcionarios públicos.
	Incrementar la motivación del personal mediante incentivos como el desarrollo profesional.	% satisfacción al personal	(Funcionarios satisfechos / Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Evaluaciones de desempeño	36%	50%	Mensual	RRHH	Brindar incentivos al personal con respecto a ascensos.
	Incrementar el nivel de avance tecnológico mediante la adquisición de un software.	% de avance tecnológico	(Usuarios satisfechos con el sistema / Total de usuarios encuestados)x100	Porcentaje	Encuestas de usuarios encuestados	0%	90%	Mensual	Director Administrativo y Financiero	Contratación de software para asegurar una mejor comunicación e interacción con la ciudadanía y mejorar la prestación de servicios.
	Mejorar los procesos de selección del personal mediante concursos de mérito y oposición.	% rotación del personal	(Admisiones – Desvinculaciones /Total de empleados)x100	Porcentaje	Datos de la administración y de Recursos Humanos	0%	15%	Mensual	Director Administrativo , Financiero y de Talento Humano	Realizar concursos de mérito y oposición para la contratación del personal.
	Incrementar la cultura organizacional de la Municipalidad mediante evaluaciones de competencias.	% de cultura organizacional	(Funcionarios comprometidos con la cultura organizacional/ Total de funcionarios)x100	Porcentaje	Evaluaciones de Competencias	57%	80%	Mensual	Director Administrativo y Talento Humano	Mejora continua de la cultura organizacional a través de los valores institucionales de la Municipalidad.

Fuente: Elaboración Propia

5.8 ESTIMACIÓN DE RIESGOS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALESTINA

1.- Falta de compromiso de todos los funcionarios.

- Causas: Monotonía con procesos vigentes, la alta dirección no involucra a todo el personal en el proceso.
- Consecuencia: No servirá esta herramienta por lo tanto no se cumplirá su visión.

2.- Aumento de tasa de morosidad.

- Causas: Tener desconocimiento sobre el valor de su deuda, insatisfacción por servicios prestados por la municipalidad.
- Consecuencia: Ser un GAD Municipal sin autonomía financiera.

3.- Limitaciones Tecnológicas.

- Causas: Acceso a la web de forma lenta debido a saturación de algunos servidores, problemas con el servidor.
- Consecuencias: Falta de comunicación con ciudadanos palestinos, desconocimiento de las necesidades y sugerencias de los mismos.

4.- Pérdida de talento humano significativo.

- Causas: Ambiente laboral no adecuado, falta de reconocimiento al personal por desempeño de funciones.
- Consecuencias: Equipo de trabajo inestable, responsabilidades de trabajadores en desigualdad.

5.-Contratación de Talento Humano no calificado.

- Causas: Evitar el tiempo que se toma en seleccionar al personal.
- Consecuencia: Gestión de operaciones de forma ineficiente e ineficaz, deficiencia en gestión de recursos humanos, insatisfacción de ciudadanos por el servicio brindado.

6.-Falta de experiencia con tecnología de punta.

- Causas: Uso constante de equipos obsoletos, ausencia de renovación, carencia de capacitaciones.
- Consecuencia: Deficiencia en procesos donde se emplea dichos equipos, desempeño de actividades de forma ineficaz.

7.- No efectividad en Alianzas Estratégicas.

- Causas: Falta de convenios con otras instituciones relacionadas

- Consecuencias: Servidores Públicos no beneficiados de capacitaciones productos de las mismas.

8.- No utilizar eficientemente los ingresos propios.

- Causas: Gastar en gastos operativos innecesarios.
- Consecuencias: No disponer de ingresos propios para solventar los gastos operativos.

5.8.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Teniendo los riesgos definidos para el GAD Municipal del Cantón Palestina se realiza la cuantificación de los mismos en base a dos variables que son probabilidad e impacto. En la que la probabilidad oscila de 2 a 5 y el impacto oscila de 1 a 5.

Cuadro 5.56 - Cuantificación de Riesgos.

No	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Falta de compromiso de todos los funcionarios.	2	5
R2	Aumento de tasa de morosidad.	3	4
R3	Limitaciones Tecnológicas.	2	3
R4	Pérdida de talento humano significativo.	2	4
R5	Contratación de Talento Humano no calificado.	3	4
R6	Falta de experiencia con tecnología de punta.	3	3
R7	No efectividad en Alianzas Estratégicas.	3	4
R8	No utilizar eficientemente los ingresos propios.	3	4

Fuente: Elaboración Propia

5.8.2 MATRIZ DE RIESGO

La matriz se divide en tres categorías bajo, medio y alto. Los riesgos que se encuentran en la categoría baja no es necesario una medida de control pero se debe realizar monitoreo, los riesgos que se encuentren en la categoría media se debe tomar una acción de control y tener una vigilancia constante del responsable y por último los riesgos

que se encuentren en la categoría alta las actividades solo serán ejecutadas después de tomar medidas necesarias para el control o reducción del riesgo.

Gráfico 5.56 - Matriz de Riesgo

		IMPACTO				
		Muy Bajo(1)	Bajo(2)	Medio(3)	Alto(4)	Muy Alto(5)
PROBABILIDAD	Casi certeza(5) Entre 81%-100%	M(5)	M(10) R1	A(15)	A(20)	A(25)
	Probable(4) Entre 61%-80%	B(4)	M(8)	M(12)	A(16)	A(20)
	Ocasional(3) Entre 41%-60%	B(3)	B(6)	M(9) R6	M(12) R2, R5,R7, R8	A(15)
	Improbable(2) Entre 21%-40%	B(2)	B(4)	B(6) R3	M(8) R4	M(10)

Fuente: Elaboración Propia

5.8.3 PLAN DE ACCIÓN

RIESGO 1: Falta de compromiso de todos los funcionarios.-Responsable General (Jefatura de RRHH) Tiempo Ocurrencia (Mensual)

- Mantener informado a los empleados sobre los puntos formales de la Municipalidad (estrategias, objetivos y metodologías de trabajo) y el beneficio de lograrlos, mediante emisión de revista interna que reúna información general de la empresa y reuniones aleatorias.

- Implementar estrategias motivacionales.
- Concientizar al personal sobre los valores y cultura organizacional.

RIESGO 2: Aumento de tasa de morosidad.- Responsable (Dpto. Rentas) Tiempo Ocurrencia (Mensual)

- Brindar atención ágil y oportuna a contribuyentes para maximizar su nivel de satisfacción.
- Emitir boletines con información de deudas de carácter tributario (impuestos, tasas y contribuciones de mejora).

RIESGO 3: Limitaciones Tecnológicas.- Responsable (Concejo Municipal y Dpto. Financiero) Tiempo Ocurrencia (Mensual)

- Contratar técnicos del área informática para mantenimiento continuo a computadoras y evitar congestión ofreciendo servicio óptimo en línea.
- Mantener buenas relaciones y estar al día en pagos por servicios de internet con la empresa líder en servicios de telecomunicaciones CNT.
- Aplicación de otros métodos de comunicación, es decir interacción directa (presencial) entre ciudadanos y servidores públicos.

RIESGO 4.- Pérdida de talento humano significativo.- Responsable (Jefatura de RRHH) Tiempo Ocurrencia (Trimestral)

- Disponer de un ambiente laboral óptimo fomentando el trabajo en equipo.
- Ofrecer incentivos económicos a los servidores públicos, reconocimientos.
- Mejorar la Infraestructura de la Municipalidad.

RIESGO 5.- Contratación de Talento Humano no calificado.- Responsable (Jefatura de RRHH y Concejo Municipal) Tiempo Ocurrencia (Mensual)

- Realizar reclutamiento de forma transparente y en pro al beneficio de la institución.
- Seleccionar al personal que mayor valor aporte a la Municipalidad y ofrecer buen servicio.

RIESGO 6.- Falta de experiencia con tecnología de punta.- Responsable (Dpto. Financiero y Administrativo) Tiempo Ocurrencia. (Anual, semestral)

- Realizar capacitaciones en pro al correcto uso de nuevos equipos.
- Proveer de equipos con alta tecnología, si el caso lo amerita.

RIESGO 7.- No efectividad en Alianzas Estratégicas.- Responsable (Alcalde y Concejales municipales) Tiempo Ocurrencia (Mensual)

- Participación efectiva y asistencia permanente a reuniones que se den en la prefectura del Guayas.
- Estar inmerso en programas liderados por la Asociación de Municipalidades del Ecuador para eficiente gestión operativa y comercial.
- Enfocarse en el desarrollo sostenible del cantón aprovechando las diversas alianzas.

RIESGO 8.- No utilizar eficientemente los ingresos propios.- Responsable (Concejo Municipal y Dpto. Financiero) Tiempo Ocurrencia: (Trimestral)

- Destinar ingresos tributarios hacia actividades relevantes en beneficio de la ciudadanía.
- Llevar un control efectivo de los recursos económicos destinados a actividades varias.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Se cumple el objetivo específico 1 de realizar un diagnóstico sobre la realidad actual del municipio mediante el análisis FODA y el PEST, en la que detectamos varias debilidades en el GAD Municipal del Cantón Palestina de índole administrativa y financiera ante lo cual debe tomar acciones pertinentes a tiempo que permitan mejorar la gestión municipal.
2. En cuanto al objetivo específico 2 de establecer un análisis financiero para medir la situación actual del municipio realizamos análisis horizontal, vertical y ratios financieros y en la que nos dió de resultado que el municipio no administra muy bien sus recursos ya sea provenientes de los contribuyentes o del Estado por lo que el Alcalde en coordinación con el departamento financiero deben elaborar un presupuesto acorde a los requerimientos de la institución pública de tal forma que los recursos sean distribuidos de forma equitativa.
3. Se cumple el objetivo específico 3 de sugerir un plan estratégico para obtener mejoras en la municipalidad y a sus usuarios, mediante la determinación de objetivos estratégicos basados en la misión, visión y valores considerando respectivas iniciativas representando su cumplimiento a través del mapa estratégico con respecto a cada una de las perspectivas que abarca el Cuadro de Mando Integral de forma que se establezca amplia comunicación para posterior ejecución por parte de los funcionarios públicos.
4. Se cumple el objetivo 4 enfocado en demostrar mediante la técnica Balance Scorecard el cumplimiento y medición del plan estratégico, a partir del diagnóstico municipal donde se estableció objetivos en calidad estratégica y se planteó acciones necesarias considerando las perspectivas mencionadas anteriormente del CMI en tiempo explícito, se determinó indicadores financieros y no financieros que permitan ejecutar monitoreo continuo y de esa forma

contribuyan a la corrección oportuna para avance de los mismos contribuyendo así al logro de las metas planteadas.

5. Finalmente, se logró el objetivo general de diseñar un plan estratégico en el GAD Municipal del Cantón Palestina y alcanzar su cumplimiento mediante la metodología Balanced Scorecard a través de objetivos específicos considerando incluso riesgos de forma cuantitativa y cualitativa que se podrían suscitar con el fin de mejorar la gestión y proveer un buen servicio a los ciudadanos.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar la Planificación Estratégica basada en la Metodología de Cuadro de Mando Integral, para de esta forma obtener mejoras en el ambiente laboral de la institución contando con servidores públicos capacitados, motivados para acoplarse a los cambios y comprometidos a través de la difusión de la cultura organizacional estableciendo efectiva comunicación entre los funcionarios de distintos niveles jerárquicos escatimando esfuerzos mediante trabajo conjunto para cumplir metas y objetivos obteniendo beneficios.
2. Se debe incrementar el número de capacitaciones a través de programas adecuados y en base a las diferentes alianzas entre la municipalidad y entidades externas, a fin de que el talento humano este apto técnicamente para el desempeño de actividades designadas y las realice de forma eficiente y eficaz.
3. Se recomienda al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, ofrecer calidad en atención a la ciudadanía ya que acorde a las encuestas realizadas es poco satisfactoria, proveer mayor información a través de su página web e innovar equipos, establecer mayor comunicación con los palestinenses a fin de atender sus necesidades y considerar sugerencias, cabe señalar que dichos puntos fueron considerados dentro de las estrategias para cumplimientos de objetivos.
4. Se recomienda utilizar el Balanced Scorecard para efectuar un monitoreo continuo del cumplimiento de objetivos y metas establecidas, determinando la evolución de índole administrativa, financiera y encaminar esfuerzos a la realización de actividades específicas.

REFERENCIAS

- Anónimo. (2002). **Gestiopolis**. Obtenido de http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DIAGRAMA_CAUSA-EFECTO.pdf
- Beltran, J. (2004). **Gestión de Indicadores** (Segunda Edición ed.).
- Burbano, J. (2011). **Presupuestos (Enfoque de Dirección estratégico, gestión, y control de recursos)** (Cuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). **Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales**. Abya Yala.
- Calleros, L. (2009). **Objetivos Inteligentes (SMART)**. Obtenido de http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=382
- Camp, R. (1993). **Benchmarking** (Primera Edición ed.). Panorama S.A.
- Coronel, F. (2011). **Planificación Estratégica del GAD Municipal de San Cristóbal** .
- Doménech, E. (2006). **Gestión de Autocontrol**. Universidad Politécnica de Valencia.
- Fuentelsaz, C. (2004). **Cálculo de Tamaño de la muestra**. Barcelona: Publicaciones Dialnet.
- Gallegos, S., & Martínez, M. (12 de Diciembre de 2011). **Mecanismos de Comunicación**. Obtenido de <http://mecanismosdecomunicacionsg.blogspot.com/2011/12/software-estadistico-spss.html>
- Internacionaleventos. (2010). **Problemas para la implementación del BSC**. Obtenido de <http://www.internacionaleventos.com>
- Iturrioz del Campo, J. (2013). **Expansión**. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-costebeneficio.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). **Cuadro de Mando Integral** (Segunda Edición ed.). Gestión 2000.
- Martínez, R. (1997). **Tablero Balanceado de Gestión**. Obtenido de ciberconta.unizar.es/Leccion/rm06/rm06.pdf
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)**. Obtenido de http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf
- Moncayo, F. (31 de Enero de 2010). **Explored**. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/analisis-pest-390402.html>
- Norton, & Kaplan. (2000). **Cuadro de Mando Integral** (Segunda Edición ed.). Gestión 2000.
- Pazmiño, C. (2012). **Gerencia de la Calidad Total**.

Pedroza, H., & Dicovskyoi, L. (2007). **Sistema de Análisis Estadístico**.

Preschern, P. (2011). **Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público** (Vol. XI).

R. Niven, P. (2003). **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**.

Rada, G. (2007). **Escuela de Medicina** . Obtenido de <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/insIntrod9d.htm>


Robbins, S. (2005). **Administración**. Mexico.


Secretaría Nacional de Administración Pública. (2011). **Gobierno por Resultados GPR**. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/GPR-Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica.pdf>

Spendolini, M. (1994). **Benchmarking**. Norma S.A.

Zabala, H. (2005). **Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias**. Educc.

ANEXOS

<p>Saludos cordiales, somos estudiantes de la ESPOL. Estamos realizando esta encuesta con la finalidad de encontrar soluciones a diversas inconformidades que existen en la municipalidad del Cantón Palestina.</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <p>Evalué del 1-5; siendo 1--->Totalmente en desacuerdo 2--->En desacuerdo 3--->Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4--->De acuerdo 5--->Totalmente de acuerdo</p> </div>	1	2	3	4	5
1.- ¿En el GAD Municipal de Palestina existe un sistema de participación ciudadana mediante el cual se consideren sus sugerencias?					
2.- ¿Considera que los funcionarios del GAD Municipal de Palestina, están aptos técnicamente para efectuar trámites respectivos de forma efectiva?					
3.- ¿Considera que el municipio brinda servicio de calidad en sus diferentes unidades funcionales acorde a lo que requiera (programas, trámites, requisitos)?					
4.- ¿El servicio brindado por la municipalidad ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones anteriores?					
5.- ¿Considera que el tiempo total de espera desde su llegada hasta que finalmente lo atendieron fue el adecuado?					
6.- ¿La infraestructura o espacio físico del GAD Municipal de Palestina en donde fue atendido está en buenas condiciones?					
7.- ¿Los funcionarios del GAD municipal de Palestina ofrecen un trato amable y respetuoso al momento de atender sus requerimientos?					
8.- ¿Estaría de acuerdo en que en la municipalidad se agilicen los trámites que efectúe acorde a necesidades?					
9.- ¿Estaría de acuerdo en que el municipio establezca mayor comunicación con usuarios y comunidad a través de su portal o demás redes sociales?					
10.- ¿Considera usted que el GAD municipal de Palestina realiza sus operaciones de forma óptima y ha favorecido al desarrollo del cantón?					

<p>Saludos cordiales, somos estudiantes de la ESPOL. Estamos realizando esta encuesta con la finalidad de evaluar la gestión en la municipalidad del Cantón Palestina.</p>  <p>Evalué del 1-5; siendo 1--->Totalmente en desacuerdo 2--->En desacuerdo 3--->Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4--->De acuerdo 5--->Totalmente de acuerdo</p>	1	2	3	4	5
1.- ¿Usted considera que los sistemas de planificación de la Municipalidad contribuyen a mejorar su desempeño?					
2.- ¿Considera que la implementación de una metodología de planificación estratégica y gestión (BSC) resultaría beneficioso para la institución y para la ciudadanía?					
3.- ¿Las Normas, Reglamentos y Procedimientos del Municipio facilitan el buen desempeño de su trabajo?					
4.- ¿Considera que hay medidas adecuadas de control para proteger los bienes y recursos de la institución?					
5.- ¿El GAD Municipal de Palestina cuenta con sistemas de reconocimiento hacia el personal que efectúe su trabajo de forma óptima?					
6.- ¿Se llevan a cabo capacitaciones para funcionarios de distintas jerarquías, dentro de la municipalidad?					
7.- En su calidad de funcionario público, ¿Tiene cierto interés en mantener una buena imagen institucional de la Municipalidad hacia la comunidad?					
8.- ¿Considera que su labor en el municipio es importante, lo cual de cierta forma lo mantiene motivado?					
9.- ¿Se siente comprometido con su trabajo y con la municipalidad para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores?					
10.- ¿Son adecuados las instalaciones, equipos y recursos materiales para el buen desempeño de sus actividades dentro del GAD Municipal?					

