



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN
GESTIÓN POR RESULTADOS**

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA
LA GESTIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Margoth Yolanda Guala Pilapanta

Tutor/a:

Mg. Carlos José Arias Ronquillo

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Carlos José Arias Ronquillo con C.I: 1709208050 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para la Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: Margoth Yolanda Guala Pilapanta, de C.I: 1723718100, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 30 de septiembre del 2022

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Margoth Yolanda Guala Pilapanta con C.I: 1723718100, autor/a del proyecto de titulación denominado: **MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**. Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 30 de septiembre del 2022

Firma

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
Índice de tablas.....	3
INFORMACIÓN GENERAL	5
Contextualización del tema.....	5
Problema de investigación.....	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	7
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1.1 Contextualización general del estado del arte	8
1.2 Proceso investigativo metodológico	12
1.3. Población y muestra.....	12
1.4. Análisis de resultados.....	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	25
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	25
Descripción de la propuesta	26

<i>Validación de la propuesta</i>	41
<i>Matriz de articulación de la propuesta</i>	46
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS A	52

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Servicios brindados</i>	13
<i>Tabla 2. Evaluación de servicios brindados por la Prefectura de Cotopaxi</i>	14
<i>Tabla 3. Aspecto a mejorar en la institución</i>	15
<i>Tabla 4. Desempeño de los servidores públicos</i>	17
<i>Tabla 5. Herramienta de la Gestión Financiera</i>	18
<i>Tabla 6. Proyectos de obras</i>	19
<i>Tabla 7. Calificación de capacitación</i>	20
<i>Tabla 8. Equipos Informáticos</i>	21
<i>Tabla 9. Personal capacitado</i>	22
<i>Tabla 10. Modelo de gestión en la institución</i>	23
<i>Tabla 11. Cumplimiento de etapas presupuestarias</i>	24
<i>Tabla 12. Diseño de indicadores</i>	38
<i>Tabla 13. Monto designado para la institución</i>	39
<i>Tabla 14. Mapa Estratégico</i>	40
<i>Tabla 15. Validez y confiabilidad</i>	41
<i>Tabla 16. Criterios de Validación</i>	42
<i>Tabla 17. Preguntas para la validación</i>	43
<i>Tabla 18. Criterios de validación</i>	44
<i>Tabla 19. Matriz de articulación</i>	46

Índice de grafico

Grafico 1. Modelo de Gestion Balanced Scorecard.....40

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Mediante el modelo de gestión administrativa, Balanced Scorecard para la Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, nos ayudara a incrementar la eficiencia en la institución, así logrando en un futuro obtener los objetivos trazados con los proyectos que ingresan a la Gestión Financiera de diferentes Gestiones del GADPC.

El Balanced Scorecard, se destaca su importancia en la aplicación de la institución, ya que al obtener un Modelo de gestión administrativa nos ayuda a medir el desempeño a través de indicadores, a la vez permite que los servidores públicos se desempeñen con eficiencia en sus actividades.

Debido a que la institución, no cuenta con un modelo de gestión administrativa, no se obtiene el desempeño por resultado así teniendo que devolver certificaciones presupuestarias, procesos precontractuales, planillas, anticipos de obras entre otros.

Esta herramienta de gestión administrativa, es indispensable, para la institución ya que por medio de los indicadores nos permite medir el desempeño laboral nos ayuda a una toma de decisiones, el cuadro de mando integral está conformado por las cuatro perspectivas las cuales se menciona en la figura 1, esta perspectiva nos ayuda enfocar los aspectos más relevantes, ayudando a los directivos ejercer medias correctivas cuando sean necesarias.

La Prefectura de Cotopaxi, al ser una institución, que brinda servicios a las diferentes comunidades de la Provincia de Cotopaxi, tiene como competencias, Riego y Drenaje; se encarga de brindar los servicios de sistema de riego a las comunidades de la Provincia de Cotopaxi, Ambiente; su función es de proteger la conservación de los recursos naturales de la Provincia, Fomento Productivo: brinda pastos semillas herramientas de trabajo a las

comunidades realiza ferias agro productivas con emprendedores de la provincia, Obras Publicas; se encarga del mantenimiento vial, Planificación; se encarga de la realización del POA para ejecución de proyectos busca financiamiento de ONG para que colaboren con la institución y trabajo en conjunto entre instituciones tanto públicas como privadas desarrolla, ejecuta al momento 72 vías rurales en los 7 cantones de la provincia impulsando así el desarrollo de la misma unificación de vías rurales en la Provincia, el presente trabajo nos brindara una ejecución eficaz en las competencias determinadas en COOTAD y en leyes vigentes y mejorara el servicio a nuestra ciudadanía y comunidades rurales.(Aguirre Portilla, 2022)

Problema de investigación

La institución, no posee con un modelo administrativo para dar seguimiento a los proyectos, procesos, planillas, anticipos de obras entre otros, por tal motivo no podemos saber en qué estado se encuentran los procesos, esto a provocado que los proyectos se demoren en ejecutarse, por lo tanto, la pregunta problemática que se plantean es la siguiente.

¿Cómo mejorar los procesos financieros mediante el Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para la Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

Objetivo general

- Crear un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para la Gestión Financiera de la Prefectura de Cotopaxi, para mejorar un desempeño eficiente en la institución.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Prefectura de Cotopaxi.
- Diseñar el mapa estratégico para la Prefectura de Cotopaxi, partiendo de las perspectivas propuestas en el Balanced Scorecard.

- Diseñar indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos atendiendo a las perspectivas del cuadro de mando integral a través de indicadores estratégicos, para alcanzar los objetivos planteados de la institución.
- Validar la propuesta.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, busca dar una ejecución de los proyectos que son competencias de la institución, ya que, al contar con una herramienta administrativa, podemos obtener resultados eficientes con los proyectos que se presentan en la institución, mediante indicadores que nos permite medir el desempeño.

Mediante la ejecución del modelo de gestión, es imprescindible contar con la colaboración de los servidores públicos, para obtener así un eficiente trabajo. Así también contar con el compromiso de los servidores públicos de la institución para poder actuar en el modelo de gestión en la institución, la Gestión de Talento Humano son los encargados de contratar capacitaciones para los servidores públicos de la institución, que lleve a cabo los proyectos, procesos precontractuales, anticipos de obras, liquidaciones entre otros, si es posible mantener capacitaciones trimestrales de esta manera poder fluir con los trabajos que se encuentran a cargo de cada servidor, para de esta manera poder alcanzar con las objetivos y estrategias planteadas, así ver a un futuro a la intuición mejorar con el servicio hacia las comunidades (Aguirre Portilla, 2022).

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

El modelo del Balanced Scorecard para la Prefectura de Cotopaxi, se lo realiza mediante un enfoque práctico con base a los conceptos de la herramienta, evaluando las diferentes áreas y perspectivas de la institución, haciendo énfasis en el área financiera con el estudio de indicadores. La contribución de dicho proyecto es definir estrategias que permitan establecer mejoras para la institución, así obteniendo resultados y metas planteadas.

El presente trabajo de investigación muestra una necesidad, que ayudará a establecer mejoras de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son: la financiera, del cliente, procesos internos y del aprendizaje organizacional y el crecimiento, haciendo énfasis en el área financiera mediante un modelo de gestión administrativa.

El Balanced Scorecard es necesario para la Gestión Financiera porque se constituye en una herramienta que ayuda al desarrollo de medidas de desempeño de gestión la estratégica y financiera que se usará para identificar y mejorar varias funciones institucionales internas.

MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

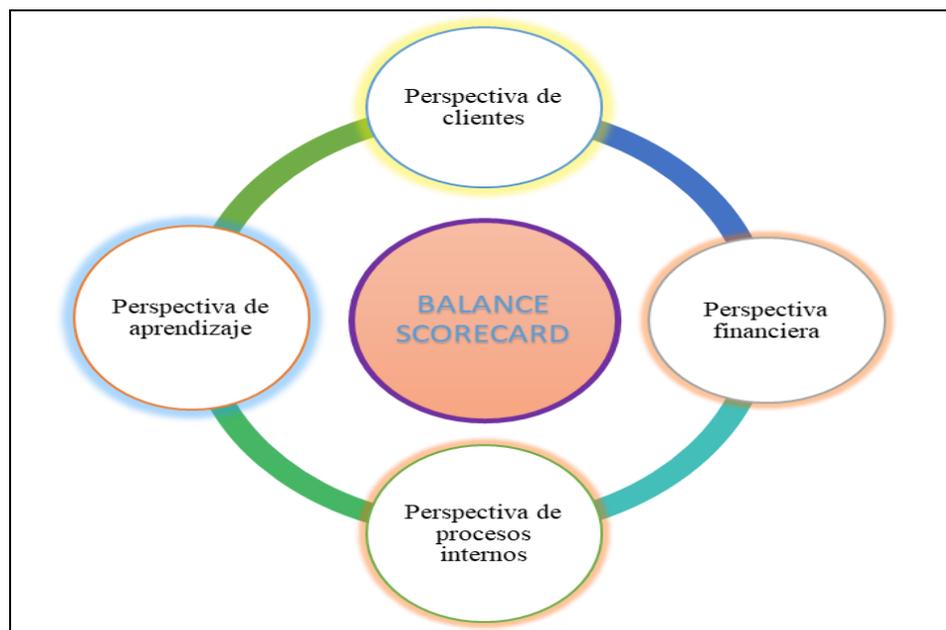
Modelo de Gestión es una combinación de elementos que las instituciones utilizan para obtener resultados en términos de objetivos definidos. La planificación de la gestión integral, identifica los componentes imprescindibles para obtener un objetivo, del servicio y lograr estructurar mediante interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión. (Carrillo, 2019).

El modelo de gestión combina los diferentes elementos organizacionales, dado el interés de esta investigación por los modelos de gestión pública, definiremos como aquellos que satisfacen las

necesidades públicas, con el modelo de gestión requerido para alcanzar objetivos, siguiendo estrategias, y metas logrando mejorar la institución.

Mediante la Gestión Pública, las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas. El éxito de los modelos en la gestión pública puede ser el éxito mismo del gestor o la conservación de la organización pública o la eficacia personal para alcanzar los objetivos inicialmente planteados. (NIÑO, 2016).

Figura 1. Etapas del Balanced Scorecard



Elaborado por: Margoth Yolanda Guala Pilapanta

Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas de Balanced Scorecard, se clásica en 4 perspectivas, mediante ellas podemos realizar estrategias en la institución y aplicarla:

Modelo del Balanced Scorecard

El Modelo de gestión administrativa, definida como herramienta de gestión administrativa, nos permite implementar las estrategias en la institución a partir de los indicadores que nos ayuda a medir el desempeño y la toma de decisiones, nos ayuda con el control permanente sobre los proyectos de la institución, a continuación, se menciona a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Perspectivas Financiera. - La perspectiva financiera brinda información de acontecimientos; verifican si el cumplimiento de las estrategias institucional contribuye a la mejora del mínimo aceptable, de tal manera que comprometa a los técnicos de la institución el rendimiento de las metas a cumplir.

Con los indicadores financieros se puede tener una mayor perspectiva financiera, nos ayuda a identificar las consecuencias de las decisiones (Delgado Requejo, 2020).

La perspectiva de clientes. - Determina como la institución desea ser vista por sus clientes, con el fin de analizar como los clientes perciben la institución. Está enfocado en la relación de la institución y los clientes para el crecimiento de la competitividad. (Delgado Requejo, 2020)

La perspectiva de procesos internos. – Nos ayuda identificar los procesos que se encuentran con falencias dentro de la institución. El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, debe enfocarse a realizar sus operaciones con eficacia y eficiencia, permitiendo entregar propuestas de valor que les permita obtener satisfechos a los usuarios, por lo que es necesario mejorar los servicios de los procesos y proyectos que ingresan a la Gestión Financiera, de tal manera conseguir mayores rendimientos financieros que cumplan con las expectativas de los usuarios y técnicos de la institución. (Avalos Carol, 2020).

Perspectiva de innovación y aprendizaje. - En esta etapa se le hace énfasis a talento humano, ya que son los encargados de realizar cursos de capacitación, para que los personales de esta manera obtengan conocimientos y habilidades, realizando los cambios y mejoras de la Prefectura de Cotopaxi, así logrando un mejor desempeño en los procesos que se encuentran a cargo de los técnicos, y cumplir con la meta que se debe alcanzar. (Delgado Requejo, 2020).

Figura 2. Mapa estratégico



Fuente: Perspectivas Balanced Scorecad
Elaborado por: Margoth Yolanda Guala Pilapanta

Indicadores de Gestión

Concepto de Indicadores

Los indicadores de gestión es una herramienta cuantitativa que permite medir el comportamiento, proceso y el desempeño de la institución. El indicador de gestión nos ayuda interpretar lo que está sucediendo, conocer la magnitud de desviación de una meta y a partir de ello poder tomar medidas correspondientes o en su caso preventivas. Nos ayuda a determinar si

los proyectos planteados están siendo exitosos o cumplen con los objetivos propuestos. (Ariadna, 2020).

Los indicadores aplicados se detallan a continuación:

Financieras. Nos sirve para poder detectar si los resultados económicos son críticos como negativos o puede entrar en pérdida.

Procesos: Nos indica la mejora continua de los procesos y servicios dentro de cada área.

Cientes: Nos ayuda a determinar la satisfacción, del estudio de sus necesidades mejorando el servicio.

Aprendizaje y crecimiento: Este indicador nos ayuda impulsar el aprendizaje y crecimiento de la institución.

1.2 Proceso investigativo metodológico

Descriptivas

El tipo de estudio de esta investigación, que se va utilizar es el descriptivo ya que nos permite describir la situación actual de la institución.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Instrumento de la Investigación

Encuesta: Dirigida a los usuarios de las diferentes parroquias de la Provincia de Cotopaxi, y a los servidores públicos de la Prefectura de Cotopaxi, las personas nos ayudaron con las respuestas claras, el instrumento que hemos utilizado para esta investigación es las encuestas la cual se muestra en el ANEXO A.

1.3. Población y muestra

El estudio actual seleccionó como población a 9989 usuarios de las parroquias de la Provincia de Cotopaxi, la encuesta fue realizada a 117 usuarios de las 33 parroquias de la Provincia de

Cotopaxi, según datos estadísticos, se realiza el cálculo de la muestra, en la cual aplicaremos la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{9989(0.5)^2(1,96)^2}{(9989 - 1)(0.09)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{9593,43}{81,86}$$

$$n = 117.19 \text{ Encuestas}$$

De acuerdo a la fórmula nos indica que debemos buscar la información, encuestando a 117 personas que habitan en las 33 parroquias de la Provincia de Cotopaxi.

1.4. Análisis de resultados

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE LAS PARROQUIAS DE LA PROVNCIA DE COTOPAXI Y SERVIDORES PUBLICOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

1. ¿Los servicios que brinda la institución, a las comunidades es bueno?

Tabla 1 Servicios brindados

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	104	89%
NO	13	11%
TOTAL	117	100%



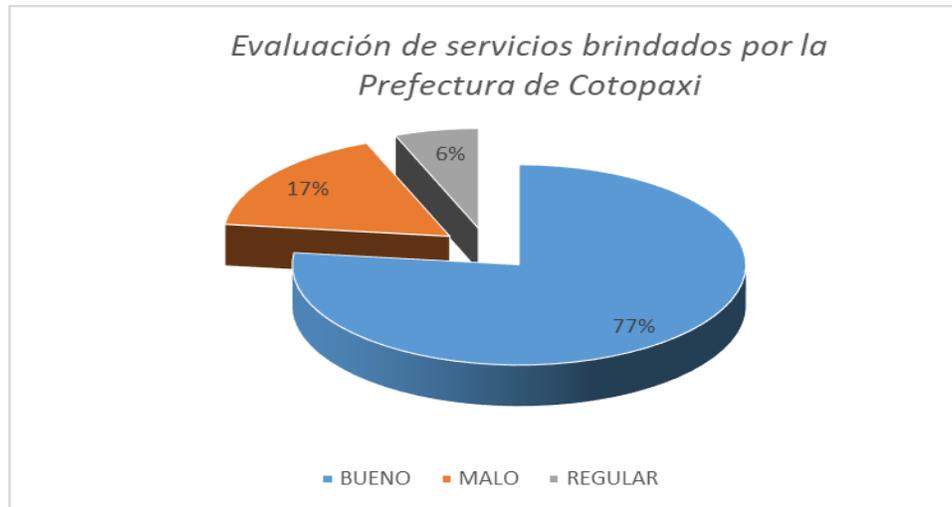
Análisis e Interpretación

El 89% de los encuestados, menciona que el servicio que brinda la Prefectura que Cotopaxi es factible, hacia las comunidades por lo que ahora ya viven mejor que antes con las vías y obras que lo realizan la institución; mientras que 11% desconoce del servicio que brinda la prefectura de Cotopaxi por ende se sienten insatisfechos.

2. ¿Cómo evaluaría usted, el servicio que presta la Prefectura de Cotopaxi?

Tabla 2. Evaluación de servicios brindados por la Prefectura de Cotopaxi

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
Bueno	90	77%
Malo	20	17%
Regular	7	6%
TOTAL	117	100%



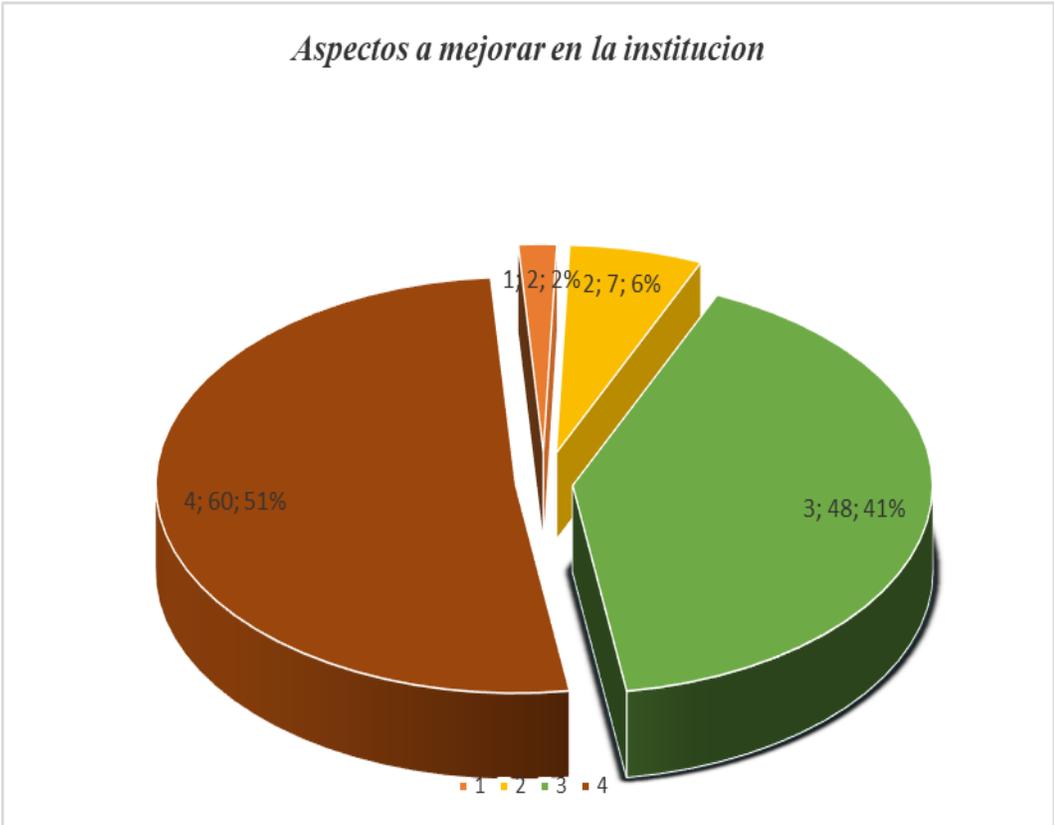
Análisis e Interpretación

El 77% de los encuestados, manifiesta que el servicio que presta, la institución, es bueno ya que el prefecto vela por el bienestar de las comunidades; mientras que 17% afirma que el servicio es malo tal vez por desconocimiento o por no haber presentado los trámites correspondientes para la respectiva ayuda; el 6% menciona que el servicio es regular, teniendo así el resultado favorable la mayoría ya que la prefectura de Cotopaxi es un ente que está pendiente de los demás.

3. ¿Cuál de las siguientes opciones se debe mejorar en la Gestión Financiera, elija la que considere que debe mejorar en las unidades que conforman la Gestión Financiera?

Tabla 3. Aspecto a mejorar en la institución

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
Pagos de dietas de los señores concejales	2	2%
Realización de cálculos de Viáticos de los señores de código de trabajo	7	6%
Revisión rápida de los documentos que ingresan a la gestión Financiera.	48	41%
Mejor control con las planillas de obras	60	51%
TOTAL	117	100%



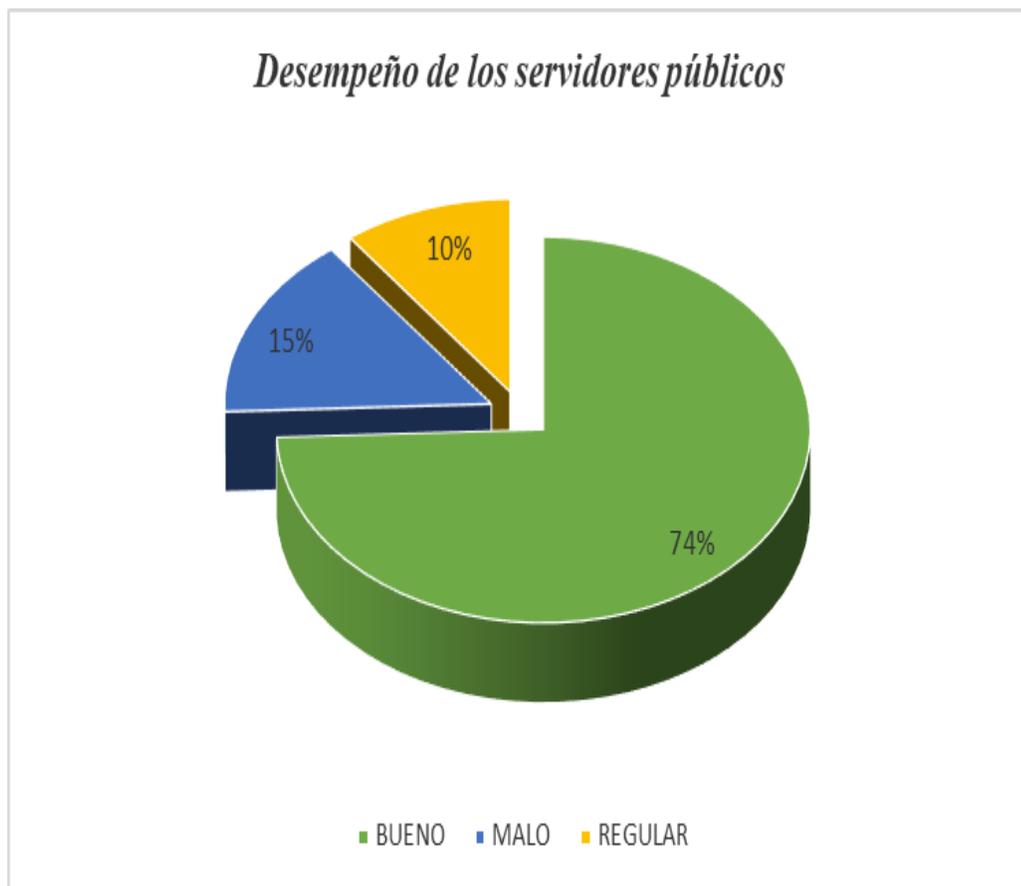
Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas el 51% manifiestas que deben mejorar el control de las planillas de obras, mientras que el 41% manifiesta que se debe realizar la Revisión rápida de los documentos que ingresan a la gestión Financiera, el 6% manifiesta que se debe avanzar con la realización de cálculos de Viáticos de los señores de código de trabajo, y el 2% dicen que se deben mejorar en los pagos de las Dietas de los señores concejales

4. ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de los servidores públicos de la institución?

Tabla 4. Desempeño de los servidores públicos

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
BUENO	87	74%
MALO	18	15%
REGULAR	12	10%
TOTAL	117	100%



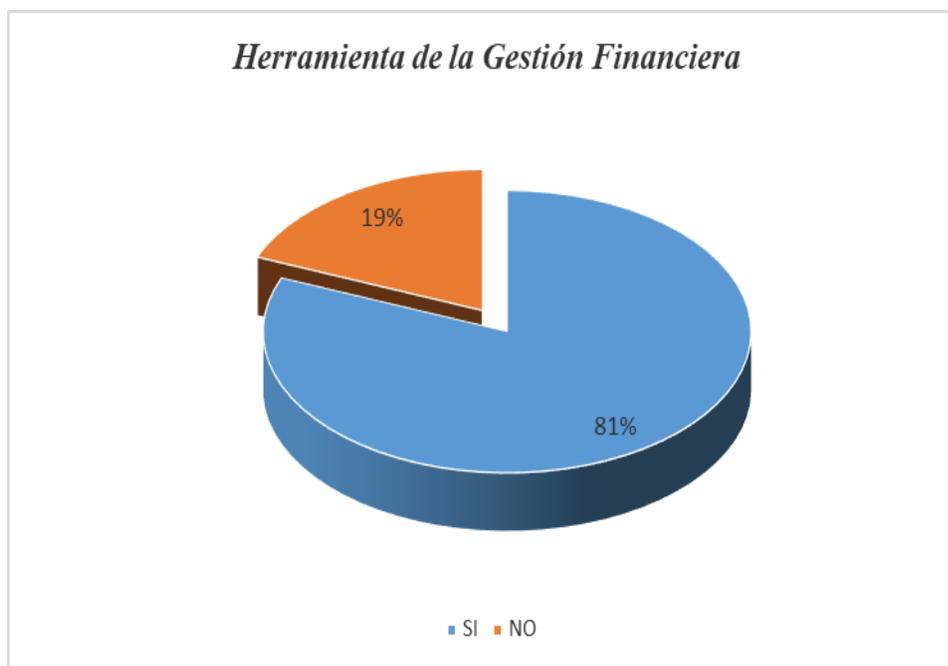
Análisis e Interpretación

El 74% menciona que es bueno el desempeño de los servidores públicos en la institución, el cual significa que, si cumple con su trabajo con responsabilidad, mientras que el 15% menciona que el desempeño es malo esto demuestra que la minoría de los trabajadores no presta interés en el trabajo, mientras que el 10% mencionan que es regular el desempeño de los servidores público, dando como resultado la mayoría que los servidores públicos realizan bien su trabajo.

5. ¿El modelo de gestión es una buena herramienta para la Gestión Financiera de la Prefectura de Cotopaxi?

Tabla 5. Herramienta de la Gestión Financiera

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	95	81%
NO	22	19%
TOTAL	117	100%



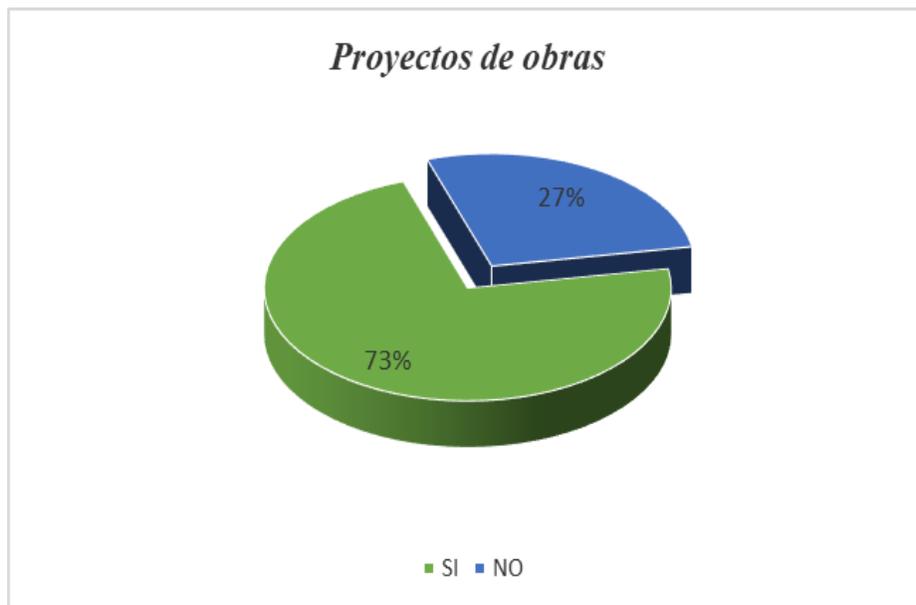
Análisis e Interpretación

El 81% menciona que el modelo de gestión es una buena herramienta para la dirección Financiera, ya que a través de los indicadores nos permite medir el desempeño de los trabajadores; mientras que el 19% menciona que el modelo de gestión no es una buena herramienta tal vez puede ser porque desconoce del tema.

6. ¿La Gestión Financiera cuenta con partida presupuestaria, para proyectos de obras?

Tabla 6. Proyectos de obras

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	85	73%
NO	32	27%
TOTAL	117	100%



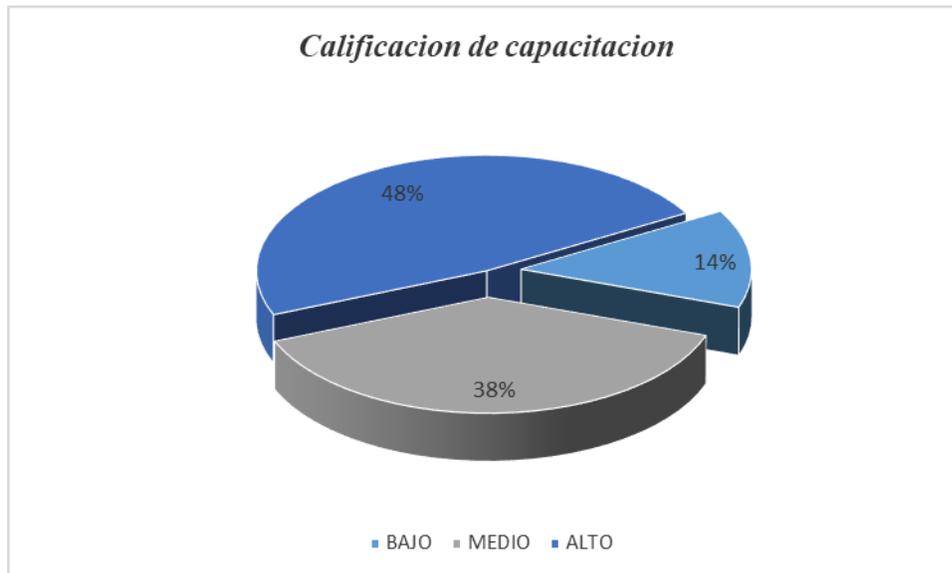
Análisis e Interpretación

El 73% menciona la Gestión Financiera si cuenta con un presupuesto para el mantenimiento vial, ya que es una de las competencias de la Prefectura de Cotopaxi; mientras que el 27% menciona que no existe una partida presupuestaria para la ejecución de obras.

7. ¿La capacitación que brinda Talento Humano de la Prefectura de Cotopaxi a los servidores públicos como le califica usted?

Tabla 7. Calificación de capacitación

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
BAJO	16	14%
MEDIO	45	38%
ALTO	56	48%
TOTAL	117	100%



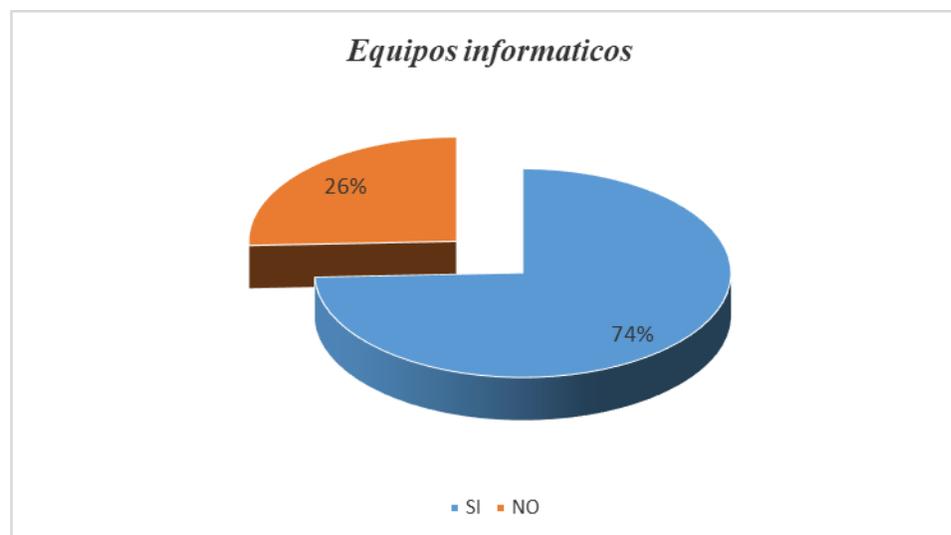
Análisis e Interpretación

El 14% menciona que la capacitación que da talento humano es bajo, mientras que el 38% menciona que la capacitación brindado es medio, y el 48% están conformes con la capacitación que les brinda talento humano ya que, de esa manera, les sirve para que día a día vaya adquiriendo conocimientos.

8. ¿La institución, cuenta con equipos informáticos adecuados para que los trabajos no paralicen?

Tabla 8. Equipos Informáticos

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	87	74%
NO	30	26%
TOTAL	117	100%



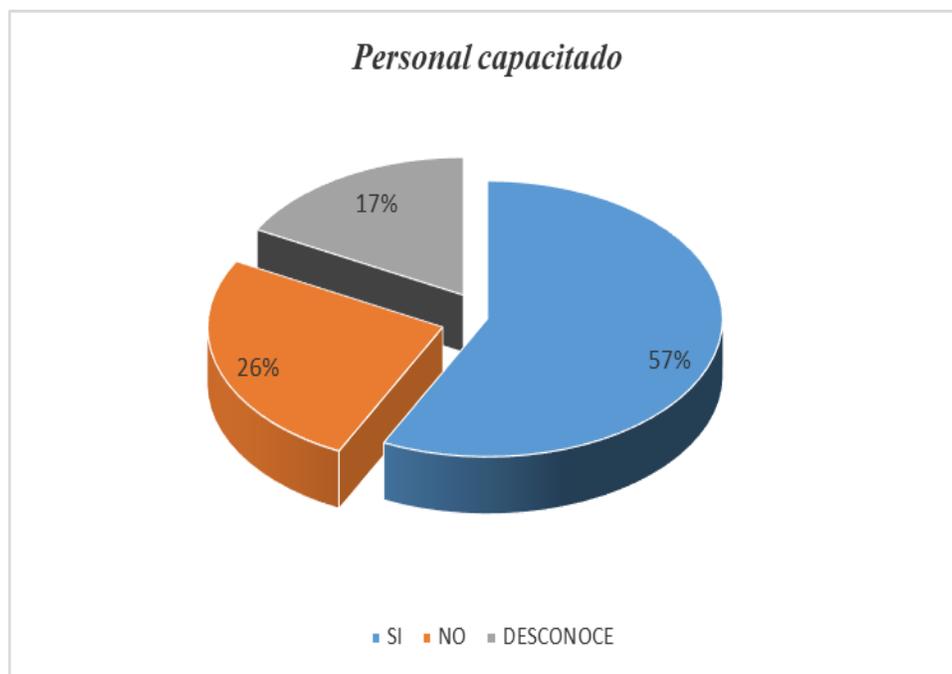
Análisis e Interpretación

El 74% mencionan que el Gobierno Autónomo de la Provincia de Cotopaxi, si cuenta con los equipos necesarios para poder avanzar con los trabajos a su cargo, mientras que el 26% mencionan que no cuenta con los equipos informáticos por lo que los trabajos pueden ser paralizados.

9. ¿La Gestión Financiera cuenta con personal capacitado en control previo?

Tabla 9. Personal capacitado

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	67	57%
NO	30	26%
DESCONOCE	20	17%
TOTAL	117	100%



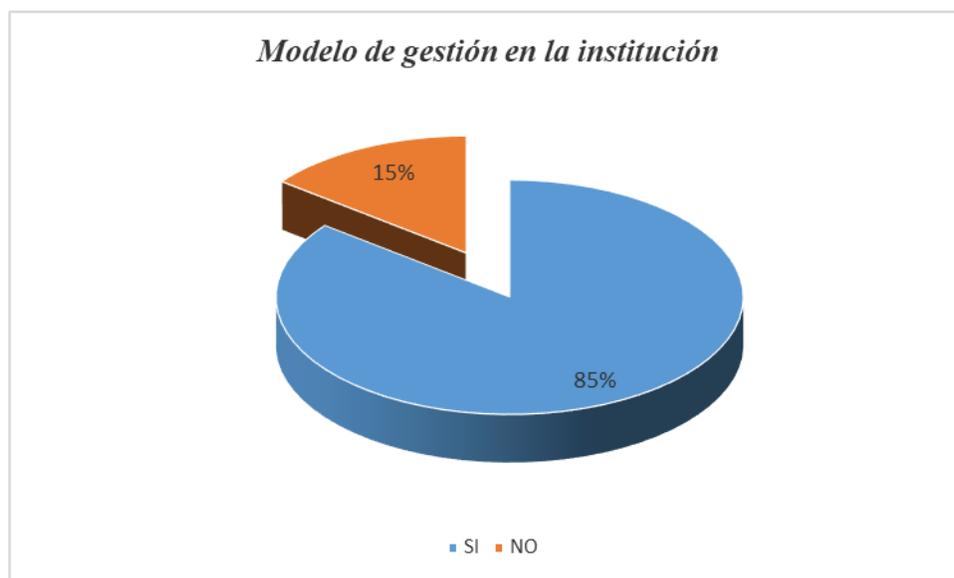
Análisis e Interpretación

El 57% de los encuestados manifiesta que la gestión financiera si cuenta con el personal capacitado para la revisión de los procesos precontractuales que ingresan a la unidad; mientras que el 26% mencionan que la institución no cuenta con el personal capacitado, el 17% desconoce de este tema.

10. ¿Al crear el modelo de gestión mejorara la situación actual de la institución?

Tabla 10. Modelo de gestión en la institución

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	100	85%
NO	17	15%
TOTAL	117	100%



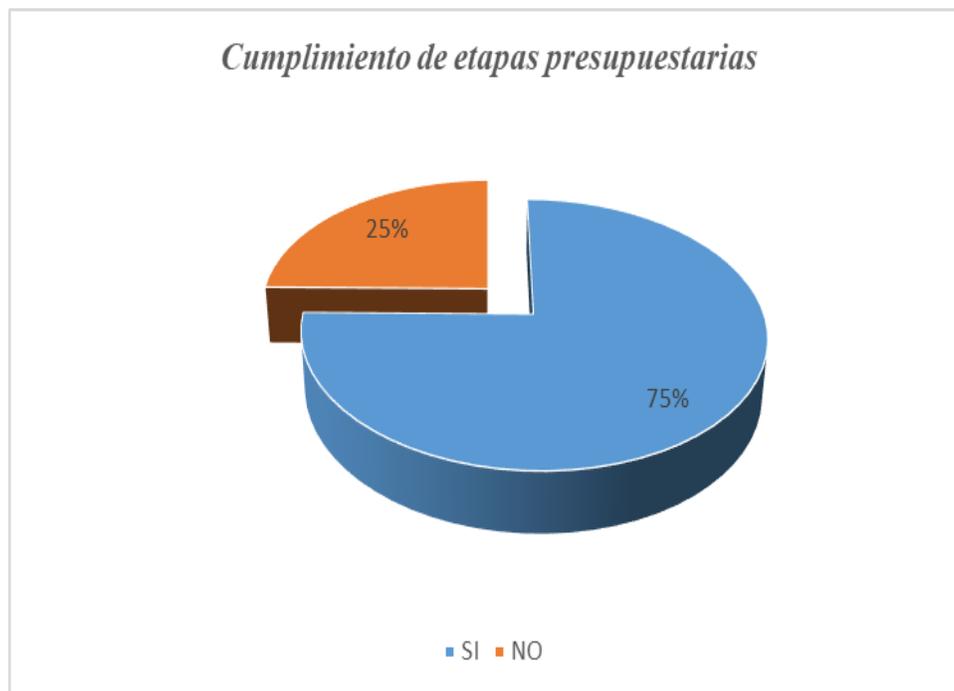
Análisis e Interpretación

El 85% mencionan que al crear el modelo de gestión en la institución mejorara su desempeño laboral, mientras que el 15% mencionan que no mejorara la situación al crear este modelo de gestión en la prefectura de Cotopaxi.

11. ¿Se cumple con las etapas presupuestarias de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento y Clausura y Liquidación?

Tabla 11. Cumplimiento de etapas presupuestarias

Respuesta	Total	
	Cantidad	Porcentaje
SI	88	75%
NO	29	25%
TOTAL	117	100%



Análisis e Interpretación

El 75% mencionan que, si se cumplen con las etapas mencionadas, mientras que el 25% desconoce del tema, así tenemos un porcentaje alto por lo tanto la institución si cumple con las etapas presupuestarias.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Gestión Administrativa y Financiera Pública

Según (Vegas, 2013) La administración financiera es un conjunto de procedimientos y normas integrados coherentemente destinados a la obtención, uso, registro y evaluación de los recursos financieros del Estado, cuyo propósito será obtener y procesar información oportuna y confiable que permita la eficiente gestión de los recursos del Estado. Esta situación hace que los planes donde están establecidas las políticas gubernamentales se vean afectados por el buen o mal uso de las finanzas para este sector.

El autor manifiesta que:

La gestión administrativa y financiera, es la encargada de llevar una buena administración, mediante una buena planificación, ejecución y controlando que todos los procesos salgan de la forma eficiente y eficaz, mientras que la gestión financiera se encarga de realizar los pagos mediante una adecuada coordinación con las personas que estén a su cargo (Gamboa, 2017)

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, nos ayuda a la toma de decisiones, está conformado por las cuatro perspectivas, que a través de indicadores nos ayuda a medir el desempeño laboral, al crear el

modelo de gestión administrativa nos ayudara dar un seguimiento con los proyectos en ejecución. El Gobierno autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, estableciendo a la vez acciones que permita obtener resultados deseados. El Balanced Scorecard, permite establecer indicadores estratégicos integrales que ayudan tanto a los directivos como a cada área de la Gestión Financiera a desarrollar correctivos que orienten a toda la institución en la toma de decisiones acertadas para su optimo desempeño (Jacome, 2014).

Importancia de Balanced Scorecard

Según (Avalos Tirado, 2020) menciona que:

El Balanced Scorecard, es importante ya que nos ayuda a convertir las estrategias institucionales en acción y resultados, alinea al personal con la visión de la institución, mejora la comunicación, redefine las estrategias con base a resultados.

En el presente Balanced Scorecard, y en su futuro es determinante su importancia dentro de una institución, por ser una herramienta clave en la gestión del cambio estratégico, algunas de las situaciones estratégicas que se fortalece en su desempeño.

Al implementar el modelo de gestión administrativa en la institución, nos beneficiara para continuar con los procesos y proyectos que ingresan a la Prefectura de Cotopaxi, ya que nos brinda muchos beneficios así logrando obtener resultados en un futuro, con la aplicación de este modelo de gestión podemos medir el desempeño y a la vez nos ayuda con la toma de decisiones.

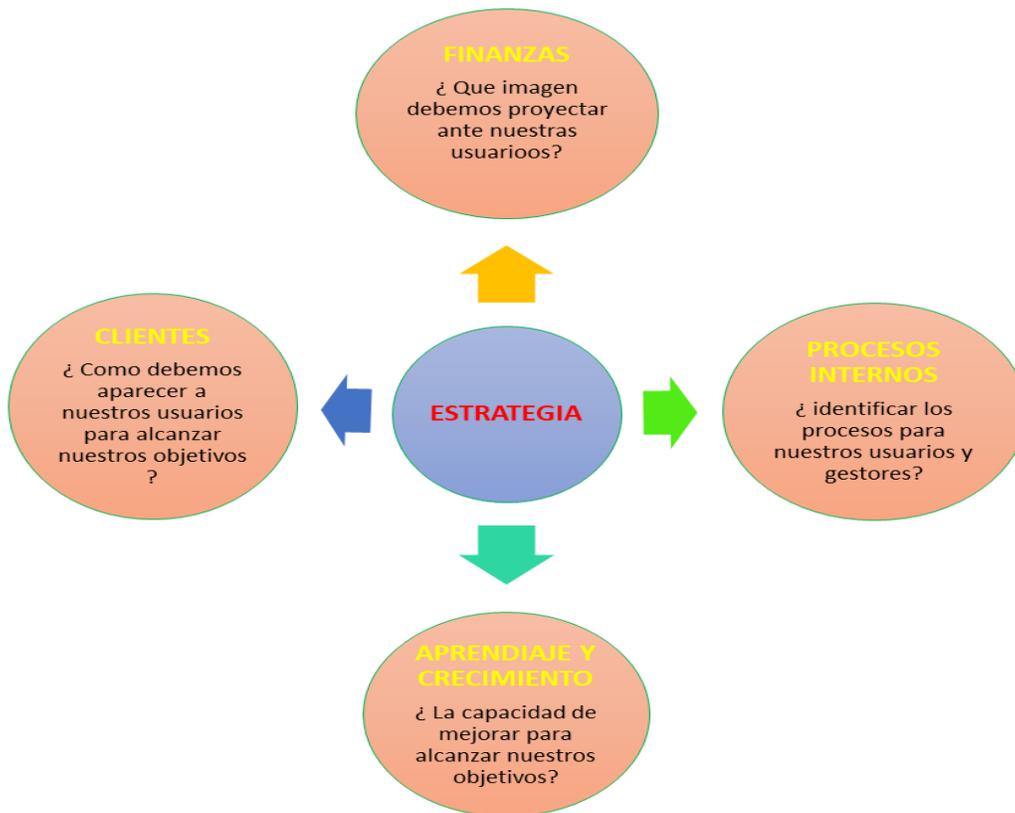
Descripción de la propuesta

El Modelo de Gestión administrativa se define como herramienta de gestión que responde a la necesidad de la institución nos ayudara a mejorar la situación actual de la prefectura de Cotopaxi, mejorando así los procesos, planillas, pagos, anticipos de obra, entre otros que ingresan a la

Gestión Financiera y cada uno de las gestiones de la institución, aplicaremos indicadores para alinear los objetivos estratégicos.

a. Estructura general

Figura 3. Cuadro de Mando Integral

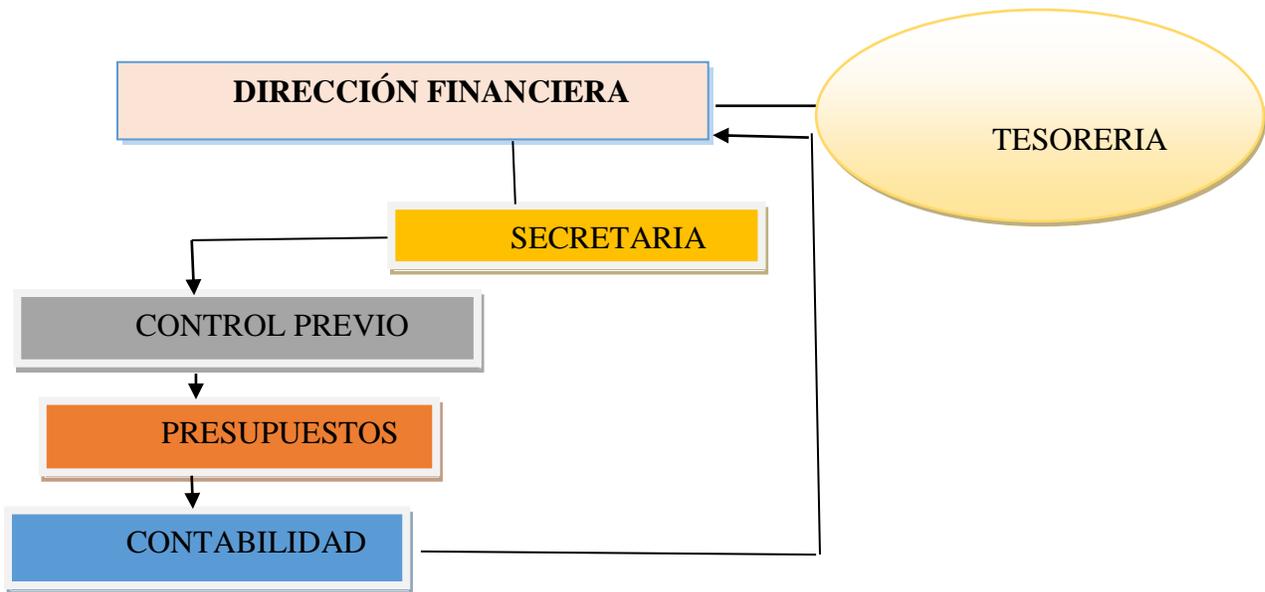


Elaborado por: Margoth Guala

b. Explicación del aporte

Modelo de Gestión Balanced Scorecard es una herramienta de Gestión que nos ayudara a la institución determinar las mediciones aplicando las cuatro perspectivas las cuales se detallan clientes, aprendizaje finanzas y procesos internos, así logrando un mejor desempeño y agilitando los procesos y proyectos, planillas, pagos entre otros, que ingresan a la Gestión Financiera

Organigrama actual de la Prefectura de Cotopaxi, de la Gestión Financiera



Gestión Financiera

Misión: Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados y recaudados, aplicando las leyes, ordenanzas y demás disposiciones legales; así como proveer información financiera y/o económica, veraz y oportuna.

Responsable: Director/a y demás servidores públicos de la Gestión Financiera.

Atribuciones y Responsabilidades

- a. Realizar el control previo de la documentación habilitante requerida para los procedimientos de contratación pública, según la normativa legal y reglamentaria vigente;
- b. Emitir las certificaciones presupuestarias. para los procesos de contratación correspondiente; así como las certificaciones que se requiera para otros actos administrativos institucionales;

- c. Cumplir las normas de control interno emitidos por la Contraloría General del Estado;
- d. Dirigir, planificar, ejecutar y controlar los procesos de la gestión financiera de conformidad con las políticas emanadas por la autoridad, acorde con lo dispuesto en las leyes, ordenanzas y demás disposiciones legales, incluidos aquellos recursos financieros relacionados con las transferencias de competencias de la prefectura de Cotopaxi.
- e. Preparar el anteproyecto y proyecto definitivo de presupuesto institucional;
- f. Orientar a las autoridades del GADPC, para la toma de decisiones en materia de administración financiera;
- g. Realiza pagos de las obligaciones financieras del GADPC;
- h. Realizar el control y la respectiva liquidación de los valores por concepto de viáticos y movilización, de las y los servidores del GADPC;
- i. Ejercer a través de Tesorería la facultad coactiva; y,

Proceso de Control Previo

Entregables:

1. Informe de evaluaciones de los procesos de control previo;
2. Verificación de procesos previo a la emisión de la certificación presupuestaria;
3. Verificación de procesos de liquidación de ex servidores públicos;
4. Verificación de procesos previo al compromiso, registro contable y pago;
5. Informes de seguimiento al cumplimiento de las observaciones de la Contraloría General del Estado.

Responsable de Unidad: Jefe de la Unidad de Presupuesto y demás servidores públicos del área.

Entregables:

1. Proforma presupuestaria;
2. Realiza comprobantes presupuestaria de ingresos y egresos;
3. Emite certificaciones presupuestarias;
4. Emite el comprobante único de registro del compromiso presupuestario;
5. Comprobante único de registro devengado presupuestario;
6. Realiza un Informe de ejecución presupuestaria de proyectos y programas;
7. Informe de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria;
8. Registro de compromisos presupuestarios;
9. Liquidaciones presupuestarias;
10. Reporte de ingresos por fuentes de financiamiento.

Certificaciones - Compromisos - [PrFrmCertificadoCompromiso] - [EF-2022]

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA

APROBADO

Nro.: CE 1 Ver CO Asociados

Fecha: 2022-01-03 Aprob.: 2022-01-03

Comprobante: GADPC-GTH-2022-001 Certificación: 0

Descripción: CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES GASTO CORRIENTE
REGIMEN LABORAL LOSEP EJERCICIO FISCAL 2022

Departamento: GESTION DE TALENTO HUMANO Poner Asoc.

Responsable: LOPEZ GARZON CRISTINA ALEXANDRA

Cod. Proceso / Nro. Tipo Contr.:

Creado Por: MESPIN Modificado Por: MESPIN

Partida:

Monto: 0 Agregar

PARTIDA	DESCRIPCION	CERTIFIC.	UTILIZADO	SALDO	DIST.
11.01.5.51.05.10.000.00.00.00.001.0501.001	CONTRATOS OCASIONALES FF: COOTAD	170,580.00	71,067.97	99,512.03	
11.01.5.51.06.01.000.00.00.00.002.0501.001	APORTE PATRONAL CONTRATOS OCASIONALES F	19,872.57	8,279.42	11,593.15	
11.01.5.51.06.02.000.00.00.00.002.0501.001	FONDOS DE RESERVA CONTRATOS OCASIONALES	14,209.31	2,698.05	11,511.26	
11.01.5.51.02.04.000.00.00.00.002.0501.001	DECIMOCUARTO SUELDO CONTRATOS OCASIONA	6,800.00	3,809.66	2,990.34	
11.01.5.51.02.03.000.00.00.00.002.0501.001	DECIMOTERCER SUELDO CONTRATOS OCASIONA	14,215.00	150.16	14,064.84	

225,676.88 86,005.26 139,671.62

Unidad de Contabilidad:

Misión:

Registrar las transacciones contables del GADPC aplicando los principios y normas técnicas en los procesos financieros confiables; que sustenten la toma de decisiones y consecución de los objetivos institucionales.

Responsable: Jefe de la Unidad de Contabilidad y demás servidores públicos del área.

Entregables:

1. Comprobantes de registro de ingresos y egresos;
2. Comprobante único de registro de ajustes y reclasificaciones;
3. Realiza el arqueo de caja chica;
4. Realiza la reposición de caja chica;
5. Reporte de liquidación de fondos a rendir cuentas;
6. Comprobante único de registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilizaciones; 7. Reportes de anticipos a proyectos, contratos, convenios y liquidación de los mismos;
8. Registro de anticipo de remuneraciones y de viáticos;
9. Conciliación bancaria;
10. Informe de análisis de cuentas contables;
11. Informe de estados financieros;
12. Reporte de saldos contables;
13. Reportes mensuales de cobro de tasas y multas, de conformidad a la normativa relacionada con el ejercicio de la competencia de ambiente;
14. Informe de registro de compromisos presupuestarios;

Movimientos Contables - [frmopcionmovconta] - [EF-2022]

MOVIMIENTOS CONTABLES

APROBADO

Tipo: CP COMPROBANTE EGRESO Nro.: CP 4886 10311 Comprob: AS-4334 Ver AS - 4334 % Retención

Benefic: 1790007502001 SEGUROS EQUINOCCIAL S.A Comprom.: 0

Descripción: SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. CONTRATACION DE SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES PERSONALES 2022 PARA EL PERSONAL AMPARADO BAJO EL REGIMEN LABORAL DEL CODIGO DE TRABAJO DEL GADPC. TIEMPO DE EJECUCION 300 DIAS

Fecha: 2022-07-29 Aprob.: 2022-07-29

Factura: 2561652 #Proceso: F. Fact: 2022-07-29

Creado por: 54 CMARTINEZ Modificado por: 8 MTOBAR

Cuenta: Descripción:

Débito: Crédito:

Partida Presupuestaria

Movimientos de Bancos:

Nro.Cta.: Tipo Comprob.: # Comprob.:

Cod. SPI: Cambiar Fecha Detalle Agregar

Cuenta Contable	Descripción	Debe	Haber	Cta.B:
2.1.3.77.02.01.00.1790007502001	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A	10982.04	0	
2.1.2.01.01	DEP.DE INTERMED.PATRONATO PROV.AMP.SOC.COTOPA	0	0.4	
2.1.2.01.02	TIMBRE PROVINCIAL GADPC	0	1	
1.1.1.03.01.00.00.0000055210018	BANCO CENTRAL CUENTA PRINCIPAL	0	10980.64	30552

Cal. %IR-IVA

Actualizar Beneficiario a todos los registros: SPI: 247 Ver Columna Beneficiario TOTALES: 10,982.04 10,982.04

VALOR PAGO: 10,982.04

VALOR RECAUDADO: 0.00

Antic. - Proyec. Registrar Pagado

Nuevo F5 Editar F8 Buscar F4 Aprobar F3 Desaprobar F3 Docum. F7 Cpbte. F9 Reten. F11 Ingreso F12 F6 Cambiar Valor Columnas Salir

Unidad de Tesorería:

Misión: Efectuar los pagos de los diferentes compromisos contraídos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, de conformidad con la Constitución, leyes, ordenanzas, contratos y demás normativa secundaria.

Responsable: Tesorero/a y demás servidores públicos del área.

Entregables:

1. Registra de vigencia de pólizas;
2. Registro del control de vigencia de garantías;

3. Registro de declaración de impuestos;
4. Informes actualizados del RUC y RUP institucionales;
5. Registro de pagos de servicios básicos;
6. Certificado de baja de documentos autorizados por el SRI;
7. Expedientes de pagos efectuados;
8. Reporte de transferencias no efectivizadas;
9. Notificaciones de los anticipos de obras y consultorías;
10. Registro de recaudaciones de tasas, contribuciones, especies valoradas e ingresos por concepto de acreditación ambiental;
11. informes de los procedimientos de ejecución de coactivas. (Guaman Coronel , 2020)

Genera SPI - [CoFrmGeneraSPI00] - [EF-2022]

GENERACION DE SPI

CUADRADO

Nro.SPI: SP 187 Comprobante: 87 Fecha: 2022-07-01

Cuenta: 1.1.1.03.01.00.00.0000055210018

Descripción: BANCO CENTRAL CUENTA PRINCIPAL

Descripción: PAGO VIATICOS SERVIDORES GADPC

Buscar Registros Ver Concepto Act. Datos

DETALLE Buscar Cod. SPI Cambiar A Todos

CED. RUC O PAI	REFER.	NOMBRE	INST. FINAN.	CTA. BENEF.	TIPO CTA	VALOR	CONCEPTO	DETALLE
0503906457	1	AIMACAÑA LLANO MARCO ANTONIO	1800022	2208155389	2	140.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0504805924001	2	AYALA NINASUNTA JOEL ISRAEL	1410038	4012809002	2	180.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0504805924001	3	AYALA NINASUNTA JOEL ISRAEL	1410038	4012809002	2	140.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0502898034001	4	CANDELEJO AYALA JOSE EDUARDO	1800022	4812167900	2	270.00	40102	PAGO POR VIATICO REALIZADO
0501947592	6	CUNUHAY PATANGO EDWIN AMILKAR	1800022	4449891100	2	270.00	40102	PAGO POR VIATICO REALIZADO
0503228516001	8	CHOLOQUINGA ANTE LUIS ALFREDO	5570010	080401005590	2	270.00	40102	CHOLOQUINGA ANTE LUIS ALFR
0502029267	7	GUAMAN ANTE FAUSTO	1800022	2208772754	2	100.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0502140890	8	GUAMAN BAÑO FERNANDO	5570010	080101038919	2	180.00	40102	PAGO POR VIATICO REALIZADO
0502295728	9	LEMA BALDIAS MIGUEL ORLANDO	3800188	0005622751	2	100.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0502295728	10	LEMA BALDIAS MIGUEL ORLANDO	3800188	0005622751	2	120.00	40102	PAGO POR VIATICO REALIZADO
0502295728	11	LEMA BALDIAS MIGUEL ORLANDO	3800188	0005622751	2	180.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0503599813	12	FALLO GUASHCA CARLOS VINICIO	1800212	900848259	2	270.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0503599813	13	FALLO GUASHCA CARLOS VINICIO	1800212	900848259	2	270.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0502098340001	14	PILALUMBO ANTE ABELARDO	1410038	4001888700	2	180.00	40102	PAGO VIATICOS LATA
0501349583	15	SANCHEZ CALI SEGUNDO HECTOR	1570001	00281618911	2	140.00	40102	PAGO POR VIATICO REALIZADO
0503337958001	16	SANCHEZ RODRIGUEZ DARWIN ROBERTO	1800022	2200079464	2	270.00	40102	POR VIATICO REALIZADO A LATA

19 REGISTROS ENCONTRADOS Total: 3,650.00 Más Información

Solo Errores Traer datos de Roles Ingreso Individual Selec. Anticipo de Sueldo

Siguiendo Registro

Poner Cpbte como Referencia

Nuevo Editar Buscar OK Aprobar Desaprob. Anular Genera SPI Salir

c. Estrategias y/o técnicas

Modelo de Gestión de Balanced Scorecard

De acuerdo a la necesidad de una mejora para tener mejores resultados en la Gestión Financiera con los procesos que ingresan a las áreas que se muestra en el organigrama creada de la institución, se ha propuesto el Modelo de Balanced Scorecard, como una herramienta para guairnos y poder dar seguimiento de los procesos, certificaciones, obras, planillas entre otros. para tener un eficiente trabajo y mejores resultaodos y poder alcanzar los objetivos esperados.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite obtener resultados atravez de los alineamientos y toma de decisiones. Al aplicar el Modelo de Gestion basado En el Balanced Scorecard, nos ayudara a mejorar los rendimientos con los proyectos que ingresan a la Gestión financiera.

Grafico 1. Modelo de Gestión Balanced Scorecard



Tabla 12. Diseño de indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Planificar la ejecución de los recursos asignados para el GADPC	Informe de planificación, informe de ejecución	Monto planificado vs monto ejecutado año 2022	monto ejecutado	anual	70% ejecutado	departamento de planificación del GADPC.	se puede observar que el GADPC obtuvo un 70% al año
Tiempo para la revisión de procesos para ejecución de pago	Números	fechas de recepción y fechas de entrega, numero de procesos recibidos- número de procesos entregados. (30 procesos recibidos - 20 procesos entregados) = 10	Número de días	diario	10 procesos entregados diarios	secretaria financiera y control previo	Se puede verificar el porcentaje 66,67% ejecutado
Capacitación a los técnicos encargados de desarrollar procesos preparatorios y procesos de pago	Personal capacitado	Cursos obtenidos al año	Números de capacitaciones	anual	3 cursos al año	administración de la gestión de talento humano de la prefectura de Cotopaxi	$1/3 = 0,33$, $100-33 = 67$ brecha desfavorable 67%
Procesos y Proyectos	Números	Montos recibido vs monto despachado	Números de días	diario	50 procesos recibidos y 40 despachados	Gestión Financiera, Control Previo	Se puede observar que ingresan $50-40 = 10$ procesos por despachar.

Elaborado por: Margoth Yolanda Guala

Tabla 13. Monto designado para la institución

PROGRAMA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO 2022							TOTAL	%
	MET	CEM	TASAS AMBIENTALES	TASAS CANALES ESTATALES	VENTA PUBLICIDAD RADIO COTOPAXI	RECURSOS PROPIOS	COMPETENCIA DE RIEGO Y DRENAJE		
Talento Humano	7.840.000,00							7.840.000,00	34,81
Administración General	3.041.000,00					145.936,62		3.186.936,62	14,15
Administración de Comunicación	60.000,00				5.000,00			65.000,00	0,29
Administración de Servicios Tecnológicos y de la Información	60.000,00							60.000,00	0,27
Administración Financiera	310.000,00							310.000,00	1,38
Empréstitos	1.703.515,64							1.703.515,64	7,56
Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria	400.000,00							400.000,00	1,78
Desarrollo Humano	400.000,00							400.000,00	1,78
Planificación y Ordenamiento Territorial	-							-	0,00
Fomento Productivo	850.000,00							850.000,00	3,77
Ambiente	100.000,00							100.000,00	0,44
Acreditación y Control Ambiental	-		81.328,08					81.328,08	0,36
Obras Públicas	4.235.484,36	1.267.081,63						5.502.565,99	24,43
Riego y Drenaje	1.000.000,00			13.928,20				1.013.928,20	4,50
Competencia de Riego y Drenaje	-						1.011.458,19	1.011.458,19	4,49
TOTAL	20.000.000,00	1.267.081,63	81.328,08	13.928,20	5.000,00	145.936,62	1.011.458,19	22.524.732,72	100,01

Las fuentes de financiamiento: CEM, tasas ambientales, tasas canales estatales, publicidad Radio Cotopaxi y recursos propios son valores que se estiman recaudar en el Ejercicio Fiscal 2022 y los recursos estarán disponibles según la recaudación que realice la entidad

Mapa Estratégico

En el cuadro adjunto se presenta las estrategias, que se va llevar a cabo de la Gestión Financiera, mediante las perspectivas y el objetivo estratégico, logrando así obtener resultados deseados.

Tabla 14. Mapa Estratégico

PERPECTIVAS					
Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	Financiera	cliente	Proceso Interno	Aprendizaje y crecimiento
1	Planificar la ejecución de los recursos asignados para el GADPC	Aumentar el porcentaje de ejecución presupuestaria			
2	Tiempo para la revisión de procesos para ejecución de pago		Mayor personal en Control Previo		
3	Capacitación a los técnicos encargados de desarrollar procesos preparatorios y procesos de pago				Capacitación
4	Procesos y Proyectos			Control de cada uno de las Gestiones de la prefectura de Cotopaxi.	

Elaborado por: Margoth Yolanda Guala Pilapanta

Validación de la propuesta

Se ha tomado el análisis de especialistas que tienen conocimiento sobre el tema para que realice su criterio.

Tabla 15. Validez y confiabilidad

Nombres y Apellidos	Años de Experiencia	Titulación Académica	Cargo
Alexandra Achig	15	Ingeniera en Banca y Finanzas, Magister en Gestión Bancaria y Financiera, Especialista en Gerencia de Administración Financiera, Diploma Superior en Negocios Bancarios	Docente de educación superior, Coordinadora en el BanEcuador , Tesorera
Ana Villavicencio	8	Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA, MG. En Contabilidad y Auditoría Mención Gestión Tributaria	Técnica Electoral 1 en el CNE, Jefa de cultura Organizacional en el CNE, Oficinista 1 en Cartera del IESS, Profesional 3 en Tesorería de ELEPCO, Gestor de Control Previo en la Prefectura de Cotopaxi.

Fuente: Investigación propia

Una vez realizado el análisis de los profesionales se detalla en la tabla 16 lo siguiente.

Tabla 16. Criterios de Validación

CRITERIOS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto				X	
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Tabla 17. Preguntas para la validación

CRITERIOS	PREGUNTAS
Impacto	¿Considera que el Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, propuesta representará un impacto significativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?
Aplicabilidad	¿Es aplicable los contenidos de la propuesta que se plantea?
Conceptualización	¿La conceptualización de la propuesta cuenta con la teoría en resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta, son procedimientos actuales?
Calidad Técnica	¿El Balanced Scorecard, busca el cumplimiento de técnicas ?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión Balanced Scorecard en la Prefectura de Cotopaxi?¿
Pertinencia	¿Los contenidos pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Autor

Al culminar con los criterios de los profesionales se puede observar las respuestas de la tabla 18, en donde cada uno de los profesionales están de acuerdo con el Modelo de Balanced Scorecard para la institución.

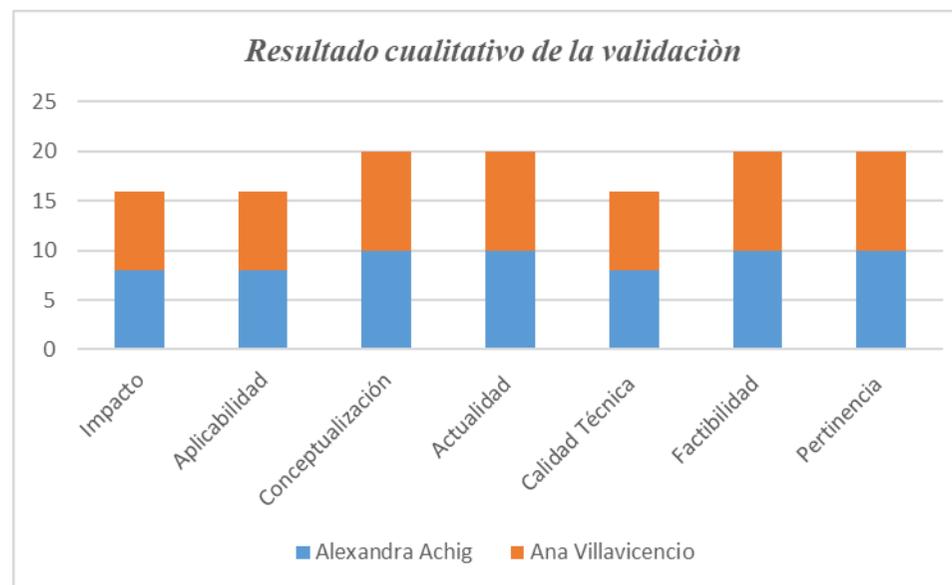
Tabla 18. Criterios de validación

CRITERIOS	ALEXANDRA ACHIG	ANA VILLAVICENCIO
Impacto	8	8
Aplicabilidad	8	8
Conceptualización	10	10
Actualidad	10	10
Calidad Técnica	8	8
Factibilidad	10	10
Pertinencia	10	10

Fuente: Autor

Se ha realizado la aprobación con los criterios de cada experto profesional, en el cual se ha valorado con la cantidad más alta 10 representando, totalmente de acuerdo, 8 de acuerdo, y el valor mínimo 3 que representa total desacuerdo.

Figura 4. Resultado cualitativo de la validación



Fuente: Autor

En la figura 4, se puede observar que los expertos muestran; que se encuentran en total acuerdo con el modelo del Balanced Scorecard, mientras que el 8% mencionan que están de acuerdo, teniendo en cuenta que la mayoría están de acuerdo, con los ítems propuestos en esta validación. Podemos considerar así que el Balanced Scorecard se puede aplicar en la Prefectura de Cotopaxi para un mejor resultado de los proyectos y procesos que llegan a la Gestión Financiera, logrando así alcanzar las metas planteadas.

Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 19. Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para la Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia	Fundamentos teóricos. Problema de investigación. Objetivos General y Especifico. Justificación. Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.	Marco metodológico. Se obtiene el análisis de resultados de la investigación cuantitativa. Encuesta a los usuarios de las parroquias de la Provincia de Cotopaxi y servidores públicos de la prefectura de Cotopaxi,	Fundamentación teórica. Modelo de Gestión del Balanced Scorecard. Diseño de indicadores Mapa estratégico	El Modelo de Gestión Balanced Scorecard, busca tener los lineamientos más claros del Gobierno Autónomo Descentralizados de la Provincia de Cotopaxi, mediante indicadores de desempeño para lograr	Revisión documental Se aplicó el Análisis descriptivo Encuestas Población y muestra

<p>de Cotopaxi, que nos ayudara a mejorar con la situación de los proyectos, procesos. Planillas, obras entre otros que ingresan a la Gestión Financia de la Prefectura de Cotopaxi.</p>		<p>mediante las encuestas realizadas.</p> <p>La propuesta del Balanced Scorecard, busca el mejor lineamiento a través de la toma de decisiones, para mejorar la situación actual en la institución.</p>		<p>el objetivo de la institución.</p>	
--	--	---	--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Al implementar el Modelo del Balanced Scorecard nos ayudara a través de los lineamientos y toma de decisiones, lograr las metas y objetivos planteados, así en un futuro mejorando la situación actual de la institución.
- En conclusión,al crear un modelos de gestion en la institucion nos ayudara a mejorar la situación de los trabajos mediante los indicadores que mide el desempeño de los resultados, a través de las estrategias nos permite alcanzar objetivos a un futuro en la institución.
- Que a través del modelo de Gestión podemos realizar los procesos, obras, planillas entre otros que ingresan a la dirección financiera obteniendo un resultado con desempeño y mejorar las presentaciones de los proyectos, mediante estrategias, obteniendo así resultados planeados logrando evacuar los procesos que ingresen a la Gestión financiera y a cada una de las unidades que lo conforman.
- Que, mediante los indicadores, podemos medir el desempeño de los resultados de cada uno de los servidores públicos, ya que este modelo de gestión nos ayudara a dar seguimiento de cómo avanza los procesos de pago.
- Con el Modelo de Gestión de Balanced Scorecard, tendría que capacitar a los servidores públicos que están encargados, de realizar los procesos precontractuales y de ejecución para de esta manera continuar con un trabajo de desempeño eficiente y lograr pasar los procesos sin tener que devolverlos.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable aprender el manejo del Modelo del Balanced Scorecard para de esta manera poder avanzar con un trabajo de mejora en la institución, a la vez poder aplicar los indicadores de gestión que nos permitirá tener un control adecuado de los procesos que ingresan a las Gestión Financiera.
- Se recomienda realizar capacitaciones a los servidores públicos trimestralmente para que se encuentren con óptimas condiciones de conocimiento, así logrando desempeñar un buen trabajo en equipo.
- Se recomienda socializar a cada uno de los directores de cada gestión de cómo se maneja el modelo de gestión, a través de las estrategias cumpliendo metas trazadas para de esta manera, puedan guiar a los servidores públicos de la institución, así logrando tener resultados con los procesos que están a cargo de cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre Portilla, D. F. (19 de Marzo de 2022). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL*.

Obtenido de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
file:///D:/TESIS%20UISRAEL/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2022-
002%20apoyo.pdf

Avalos Carol. (2020). *“El Balanced ScoreCard como herramienta de gestión estratégica y financiera . AMBATO .*

Carrillo, B. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral. *UNEMI*, 24.

Delgado Requejo, Y. (2020). IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD . En
Y. Bach. Delgado Requejo, *IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD*
(pág. 18). Peru.

gestion, m. d. (16 de 09 de 2015). Obtenido de https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/Modelo-Gestion/MODELO-DE-GESTION-DE-LA%20GERENCIA_v1-0_16-09-15.pdf

Guaman Coronel , J. (27 de Mayo de 2020). *Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi*. Obtenido de RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA Nro. GADPC - PREF-2020-021: file:///D:/TESIS%20UISRAEL/REFORMA-ORGANICO-GADPC-MAYO-2020.PDF

Harvard Business School Press. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. 2º Edicim. Obtenido de <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2020/06/balance-scorecard-CAP-1-Y-2-NORTON-Y-KAPLAN.pdf>

<https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>. (s.f.).

Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. (s.f.).

Obtenido de Public Management and Labor Performance Model: Case of a

Municipality of Ecuador:

[http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5155/1/Bolivar%20Carrillo%20
_ACTUALIZADO.pdf](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5155/1/Bolivar%20Carrillo%20_ACTUALIZADO.pdf)

NIÑO, S. D. (2016). MODELOS DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA INNOVADORA PARA LA TOMA DE DECISIONES . En S. D. NIÑO, *MODELOS DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA INNOVADORA PARA LA TOMA DE DECISIONES* (pág. 9). BOGOTA.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1992). *Perpectivas del Balanced Acorecard*. 20.

Toainga Toaing, A. S., & Perez Lozada, T. L. (24 de 05 de 2016). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
[file:///D:/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%202022/cojido%
20referencia%20tesis.pdf](file:///D:/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%202022/cojido%20referencia%20tesis.pdf)

UC) PDF). (16 de 09 de 2015). *MODELO DE GESTION*. Obtenido de [https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/Modelo-
Gestion/MODELO-DE-GESTION-DE-LA%20GERENCIA_v1-0_16-09-15.pdf](https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/Modelo-Gestion/MODELO-DE-GESTION-DE-LA%20GERENCIA_v1-0_16-09-15.pdf)



ANEXOS A

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE LAS DIFERENTES
PARROQUIAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI Y SERVIDORES
PUBLICOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI**

1. ¿Los servicios que brinda la institucion, a las comunidades es bueno?

Si... ()

No... ()

2. ¿Cómo evaluaría usted, el servicio que presta la Prefectura de Cotopaxi?

Bueno... ()

Regular... ()

Malo... ()

**3. ¿Cuál de las siguientes opciones se debe mejorar en la Gestión Financiera, elija la que
considere que debe mejorar en las unidades que conforman la Gestión Financiera?**

Pagos de dietas de los señores concejales. ()

Realización de cálculos de Viáticos de los señores de código de trabajo. ()

Revisión rápida de los documentos que ingresan a la gestión Financiera. ()

Mejor control con las planillas de obras ()



4. ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de los servidores públicos de la institución?

Bueno... ()

Regular... ()

Malo... ()

5. ¿El modelo de gestión es una buena herramienta para la Gestión Financiera de la Prefectura de Cotopaxi?

Si... ()

No.... ()

6. ¿La Gestión Financiera cuenta con partida presupuestaria, para proyectos de obras?

Si.... ()

No.... ()

7. ¿La capacitación que brinda Talento Humano de la Prefectura de Cotopaxi a los servidores públicos como le califica usted?

Bajo.... ()

Medio.... ()

Alto.... ()



8. ¿La institución, cuenta con equipos informáticos adecuados para que los trabajos no paraliquen?

Si.... ()

No.... ()

Desconoce.... ()

9. ¿La Gestión Financiera cuenta con personal capacitado en control previo?

Si.... ()

No.... ()

Desconoce.... ()

10. ¿Al crear el modelo de gestión mejorara la situación actual de la institución?

Si.... ()

No.... ()

11. ¿Se cumple con las etapas presupuestarias de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento y Clausura y Liquidación?

Si.... ()

No.... ()

Gracias por su colaboración