



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,**

**MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)*

**TEMA: “Modelo de evaluación administrativo financiero para la dirección  
financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda”**

**AUTOR:** Fabián Marcelo Larrea Espinoza

**TUTOR:** Mg. Pablo Giovanni Dávila Pinto

**QUITO – ECUADOR**

**2019**

## **Agradecimiento**

A Dios por permitirme cumplir este propósito, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis amigos de siempre por su motivación y ayuda ilimitada, a los docentes universitarios por difundir sus conocimientos y coadyuvar a este propósito

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo, paciencia, supieron  
inculcar en mí, mi deseo de superación personal,  
a mis hijos que son el espíritu y motivación de mi  
existencia, y a mi mujer por ser el apoyo  
y fortaleza de mi vida

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El presente documento de tesis con Título "**MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA** ", ha sido desarrollado por el Ing. Fabián Marcelo Larrea Espinoza, con C. I. 0602665382, trabajo que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Quito, marzo 2019

---

**Ing. Fabián Marcelo Larrea Espinoza**  
**C.I. 0602665382**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ms. Pablo Giovanni Dávila Pinto, Certifico que el Ing. Fabián Marcelo Larrea Espinoza, con C. I. 0602665382, realizó el presente documento de tesis con Título "**MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA**", y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica u personal.

Quito, febrero de 2019

---

Ms. Pablo Giovanni Dávila Pinto

## **RESUMEN**

La presente investigación es con el objeto de elaborar un Modelo de Evaluación Administrativo Financiero que permita contar con una administración eficiente y a la vez evaluar que la función que realizan cada uno de los servidores públicos en esta entidad sea eficaz, generando así el cumplimiento de metas del Gobierno Nacional a través de esta Cartera de Estado facultando una mejor calidad de vida a la ciudadanía. Se desprende que el constante cambio de autoridades institucionales no ha permitido continuidad de los procesos a desarrollarse como parte de los objetivos y proyectos de gestión internos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, añadiendo el predominio político, mismo que no ha favorecido el fortalecimiento institucional en la gestión administrativa financiera.

En este aspecto se llevará a cabo el estudio basándose en un análisis investigativo en donde se observarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y legales que forman parte del entorno institucional y así conocer el objeto de estudio; posteriormente se incluirá un análisis de modelo de gestión concentrado y desconcentrado, culminando el presente trabajo con la necesidad de crear una propuesta de diseño correspondiente a un modelo de evaluación administrativo financiero para el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, y así evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos estatales, el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro del Área Financiera.

## **ABSTRACT**

The present investigation is for the purpose of elaborating a Model of Administrative Financial Evaluation that allows to have an efficient administration and at the same time to evaluate that the function that each one of the public servants in this entity performs is effective, thus generating the fulfillment of goals of the National Government through this Portfolio of State empowering a better quality of life for citizens. It is clear that the constant change of institutional authorities has not allowed continuity of the processes to be developed as part of the objectives and internal management projects of the Ministry of Urban Development and Housing, adding the political predominance, which has not favored the institutional strengthening in financial administrative management.

In this aspect, the study will be carried out based on an investigative analysis in which the political, economic, social, technological, and legal factors that form part of the institutional environment will be observed and thus the object of study will be known; later, an analysis of the concentrated and deconcentrated management model will be included, culminating the present work with the need to create a design proposal corresponding to a Model of Administrative Financial Evaluation for the Ministry of Urban Development and Housing, and thus evaluate the degree of efficiency and effectiveness in the use of the financial resources of the institution, the behavior of human resources and control within the Financial Area.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 Contextualización espacio temporal del problema .....	6
1.1.1 Macro entorno .....	6
1.1.2 Meso Entorno.....	8
1.1.3 Micro entorno .....	9
1.2 Principios Administrativos .....	10
1.3 La Administración en el sector público .....	12
1.4 Modelos de evaluación.....	12
1.5 El control en la organización.....	14
1.6 Los procesos en la organización.....	15
1.7 Balanced Score Card - BSC .....	17
1.8 Elementos del Balanced Score Card - BSC .....	18
1.8.1 Mapa estratégico .....	18
1.8.2 Perspectiva financiera.....	18
1.8.3 Perspectiva del cliente .....	19
1.8.4 Perspectiva del proceso interno .....	19
1.8.5 Perspectiva de formación y crecimiento.....	19
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	21
2.1 Enfoque metodológico .....	21
2.2 Alcance de la investigación.....	21
2.3 Métodos de investigación.....	22
2.4 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	22
2.5 Población y muestra.....	24
2.6 Procesamiento de información .....	25
2.7 Tabulación, análisis e interpretación de resultados .....	26
CAPÍTULO III: MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MIDUVI .....	32
3.1 Propuesta.....	32
3.2 Plan estratégico institucional.....	32
3.2.1 Misión institucional .....	32
3.2.2 Misión dirección financiera.....	33

3.2.3	Visión.....	33
3.2.4	Principios y valores.....	33
3.2.5	Objetivos institucionales.....	34
3.2.6	Políticas institucionales.....	34
3.2.7	Indicadores estratégicos.....	34
3.3	Estructura administrativa y organizacional.....	36
3.3.1	Mapa de Procesos.....	36
3.3.2	Estructura orgánica.....	36
3.4	Matriz FODA.....	38
3.5	Líneas de acción del BSC.....	39
3.5.1	Perspectiva del cliente.....	40
3.5.2	Perspectiva financiera.....	40
3.5.3	Perspectiva de los procesos internos.....	41
3.5.4	Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	41
3.6	Diagnóstico de la situación actual.....	42
3.6.1	Enfoque estratégico alineado al BSC.....	43
3.6.2	Traslado hacia BSC.....	44
3.6.3	Sincronización y despliegue.....	45
3.6.4	Cultura de ejecución.....	47
3.6.5	Análisis de resultados.....	48
3.7	Ejes estratégicos.....	49
3.8	Indicadores de gestión.....	49
3.9	Objetivos.....	50
3.9.1	Priorización de objetivos.....	50
3.9.2	Objetivos estratégicos claves.....	52
3.10	Mapa estratégico.....	53
3.11	Matriz del Balanced Scorecard - BSC.....	55
	CONCLUSIONES.....	56
	RECOMENDACIONES.....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	58
	ANEXOS.....	60

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1 Técnicas e instrumentos a utilizar .....	23
Tabla 2 Distribución de servidores .....	25
Tabla 3 Resultados pregunta 1 .....	26
Tabla 4 Resultados pregunta 2 .....	27
Tabla 5 Resultados pregunta 3 .....	28
Tabla 6 Resultados pregunta 4 .....	28
Tabla 7 Resultados pregunta 5 .....	29
Tabla 8 Resultados pregunta 6 .....	30
Tabla 9 Resultados pregunta 8 .....	31
Tabla 10 Indicadores estratégicos .....	35
Tabla 11 FODA .....	38
Tabla 12 Enfoque estratégico .....	44
Tabla 13 Traslado hacia el BSC .....	45
Tabla 14 Sincronización y despliegue .....	46
Tabla 15 Cultura de ejecución .....	47
Tabla 16 Diagnóstico situacional resumen .....	48
Tabla 17 Ejes estratégicos .....	49
Tabla 18 Indicadores de gestión.....	49
Tabla 19 Objetivos .....	51
Tabla 20 Propuesta de valor .....	52
Tabla 21 Objetivos estratégicos .....	53
Tabla 22 Mapa estratégico .....	54
Tabla 23 Balanced Scorecard .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Fases de la Gestión por Procesos .....	16
Figura 2, Resultados Pregunta 1 .....	26
Figura 3, Resultados Pregunta 2 .....	27
Figura 4, Resultados Pregunta 4 .....	28
Figura 5, Resultados Pregunta 5 .....	29
Figura 6, Resultados Pregunta 8 .....	31
Figura 7, Mapa de Procesos MIDUVI .....	36
Figura 8, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos MIDUVI.....	37
Figura 9, Líneas de acción del BSC .....	39
Figura 10, Excelencia Organizacional .....	42
Figura 11, Diagnóstico situacional actual .....	48
Figura 12, Priorización de objetivos .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario empleado.....	60
Anexo 2: Entrevistas realizadas.....	61
Anexo 3: Solicitud de autorización para realización de estudio.....	65
Anexo 4: Autorización para realización de estudio .....	66

## **INTRODUCCIÓN**

En el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda – MIDUVI, al igual que en varias Carteras de Estado existe dificultad en la determinación precisa y clara de las actividades y responsabilidades en la consecución de los procesos establecidos en el marco legal que regula este ámbito, para las/os servidoras/es públicos que se vinculan a la institución como para los que mantienen un nombramiento regular, lo que conlleva a una demora en la entrega del producto final por la carencia de instrumentos esenciales de apoyo, como son, los manuales de procedimientos e indicadores de gestión mismos que constituyen un proceso integral, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, éstos, servirán además como un examen objetivo que se utilice como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una institución pública y así lograr que exista una interrelación coherente entre los diferentes procesos internos.

Se hace necesario modificar la forma de entender y gestionar la operatividad y desarrollo institucional en el MIDUVI, de tal manera que permita ampliar su capacidad de atención y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje y la actitud de cambio una ideología de vida. El déficit de procesos sistematizados impide asegurar la incorporación de la calidad en los servicios administrativo - financieros que ofrece este Portafolio, añadiendo a esto la escasez de comunicación articulada interna en el ámbito administrativo financiero repercute en la sostenibilidad eficaz y eficiente para la consecución de objetivos.

### **Problema de Investigación**

Al contemplar que hay escasos mecanismos que permitan evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad y que a su vez determinen si los existentes son claros y adecuados, o que las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas; es procedente preguntarse: ¿Cómo medir la eficiencia y eficacia de los productos que entrega la gestión administrativa financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda a través de la Dirección Financiera en Planta Central?.

## **Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Evaluación Administrativo Financiero para el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda en Planta Central que permita valorar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la situación institucional en los productos que genera la gestión administrativa financiera.
- Determinar los diferentes procesos administrativos financieros con los que cuenta la entidad.
- Medir la gestión administrativa financiera con estrategias que permitan una evaluación alineada hacia la consecución de las estrategias de la entidad.

Es procedente manifestar que en el derecho público predomina la heteronomía y las normas de cumplimiento obligatorio, conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en donde se observa en su Art.- 226.-, que, “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”; frente a lo establecido por la carta magna, es imprescindible considerar que debemos acatar lo dispuesto en el marco legal determinado para el efecto deseado en este modelo de gestión administrativo financiero, considerando además que la citada norma legal, también aduce: “Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”.

El Plan Nacional de Desarrollo, también mencionado en la Constitución de la República es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, por esto, su observancia es de carácter obligatorio para el sector público y las

entidades deberán estar alineadas con los objetivos de este Plan, para así conseguir los resultados que retroalimenten y materializan la misión en sí del MIDUVI. Para ello este modelo administrativo financiero propicia instrumentos que permiten medir la eficacia, eficiencia y calidad con la que entregan los productos y servicios en este ámbito.

El desarrollo de este modelo de evaluación administrativo financiero asentirá evaluar si las unidades administrativas responden a los procesos que la entidad ejecuta, existe adecuada cooperación interna; cómo es mejor su operatividad: desconcentrada, descentralizada, etc.; su modelo de gestión implementado está acorde al tipo de estructura ministerial asignado legalmente.

En el ámbito de Talento Humano, la implementación de este modelo de evaluación administrativo financiero formará al personal competente para desempeñar su función, a la vez que existirá un notable compromiso con la institución, robusteciendo el sentido de pertenencia al percibir una imagen sólida de la institución; esto conllevará a que los niveles jerárquicos que se vinculen a esta Cartera de Estado tengan un manejo de la administración en este sector adecuado y coherente cuidando el patrimonio público, generando paralelamente una cultura organizacional armónica con el desarrollo del país, inclusive se podría exponer que se alcanzaría de cierta forma a respetar el tiempo de los demás al ser responsable con las tareas y obligaciones dentro de los plazos predefinidos, gestando una cultura ética en la entidad.

Con los resultados generados en corto plazo se podrá analizar la factibilidad de sistematización del modelo de evaluación administrativo financiero, siempre y cuando se disponga de infraestructura tecnológica adecuada, aseverando, de proceder con lo indicado, que los sistemas informáticos de soporte a los procesos de apoyo son adecuados en el MIDUVI, por cuanto garantizarían su operación con criterios de confidencialidad y confiabilidad, entre otros, y se han identificado soluciones integradas que se requieren implementar, para desarrollarlas de acuerdo a la evolución tecnológica de esta Cartera de Estado.

Indudablemente acrecentará positivamente el entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones, por cuanto servirá al prestigio nacional, se podrá también controlar el manejo de recursos, estimulará nuevas líneas de investigación, entre otros; este análisis es esencial, ya que la situación política y jurídica permite prolongar las

intervenciones e influye en la consolidación de las capacidades institucionales, su efecto también será notorio en la ciudadanía a la que la institución encamina sus acciones, puesto que se concretarán las metas establecidas por el gobierno nacional a través de este Portafolio, mismo con un carácter social muy sensible al gestar como producto la vivienda mejorando la calidad de vida de la población. El aplicar este modelo da cabida a que las instituciones del sector público tengan herramientas de monitoreo interno asegurando una gestión transparente, eficaz y eficiente, equitativa e incluyente, mejorando la confianza ciudadana en las instituciones públicas

Al utilizar este modelo de evaluación para mejorar los procesos internos y al ser elaborado como parte de este estudio profesional, los costos relacionados con el levantamiento de datos y en sí su implementación son cero, constituyéndose una gran ventaja por la que se debería impulsar este modelo de evaluación, citando además que su resultado producirá reducir una de las críticas y preocupaciones políticas hacia las evaluaciones de impacto que se centran en que éstas suelen ser que tardan demasiado, por lo que es difícil comunicar resultados positivos, o efectuar cambios en un mismo ciclo dentro del proceso. Este modelo tendrá la prelación de que estos tiempos pueden recortarse considerablemente, ya que se puede levantar información de los resultados casi inmediatamente dentro de la misma institución.

Puede presentarse también como modelo cuyo enfoque es acrecentar la toma de decisiones, dado que es necesario se descubran maneras de aumentar la efectividad de los procesos institucionales, luego de obtener los resultados existe una mayor probabilidad de que los hallazgos derivados de la evaluación sean utilizados como insumos para tomar decisiones y mejorar los procesos, optimizando así las capacidades internas; cabe señalar además que constituye también otro efecto positivo para los niveles jerárquicos superiores, o más bien dicho, resulta más fácil y atractivo para ellos involucrarse directamente en la evaluación, generando aprendizajes durante todo el proceso y no exclusivamente al momento de obtener resultados. Esto permite avanzar en la generación de una cultura de aprendizaje en nuestras instituciones.

En lo que corresponde al desarrollo del presente trabajo investigativo y académico corresponderá para la Fundamentación Teórica se utilizará: Análisis – Síntesis, Abstracción - Comparación, Inducción y Deducción; para el Diagnóstico se utilizará el método Histórico- lógico que delinea el comportamiento del objeto de estudio en el

tiempo, la evolución del control de gestión de la entidad, estableciendo los nexos y relaciones esenciales.

Las técnicas a utilizarse serán: La revisión documental.- Permitirá la descripción del marco teórico; Entrevistas.- Se aplicará a servidores públicos con experticia en este ámbito para la estructuración de la propuesta; Los cuestionarios Serán aplicados a los funcionarios de la institución para evaluar el estado real de la institución, Elaboración de Indicadores eficiencia, de los procesos administrativos y financieros. Una vez obtenidos los datos se consolidarán, tabularán y se aplicarán tablas estadísticas con los resultados de la información.

Para la propuesta utilizaremos el método Sistémico – Estructural que permite establecer los nexos y relaciones de los componentes del modelo de evaluación administrativo financiero como campo de acción y poner de relieve aquellos que componen el modelo propuesto, se utilizará en el desarrollo de la investigación como parte integral de la aplicación sistemática de los métodos antes mencionados, desde la etapa exploratoria hasta la creación de la propuesta del modelo de evaluación administrativo financiera.

Del estudio a presentarse sería significativo que este modelo se pueda planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los enfoques administrativo financiero de la entidad y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia. Desde este punto de vista, la tarea de la gestión financiera como tal, es fundamental en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su representación en términos financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración óptima y transparente, en pretender generar competitividad y confianza congruente con la visión institucional, es por esto que el desarrollo de un modelo de evaluación pretende en caracterizar la importancia de la gestión financiera, y que se pueda precisar claramente un proceso de sistematización que permita a una entidad pública estructurarse adecuadamente para apoyar su proceso de toma de decisiones, confiando que el desarrollo de este modelo implique un aporte para todos aquellos que laboran en los procesos de apoyo de la administración y la gestión financiera.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Contextualización espacio temporal del problema

Es relevante y esencial manifestar cuál es la problemática que se solucionará con la implementación de este proyecto. Los antecedentes o contextualización que se abordan en lo posterior se derivan de la observación directa de la problemática y en consecuencia se realizará un breve análisis y argumentación de dicha problemática; bajo este entorno se incluirá información relevante, cualitativa y cuantitativa, de lo que se quiere aportar, producto de otras investigaciones.

Para este efecto, se examinarán en un ámbito macro entorno a nivel global, meso entorno relacionado con América Latina y específicamente en Ecuador; y, micro entorno en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

#### 1.1.1 Macro entorno

Para articular este proyecto, es importante iniciar manifestando que las empresas a nivel mundial viven en constantes competencias y transformaciones, siempre en búsqueda de obtener mejores resultados al menor costo posible para garantizar la estabilidad y solidez en el mercado, esto consecuentemente conlleva a ofrecer nuevas fuentes de empleo y actualmente inclusive se trabaja desde la comodidad del hogar, lo que brinda confianza y seguridad.

El nivel de competencia en cada mercado es un aspecto esencial en la selección de los mercados internacionales. Numerosas empresas prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es tan fuerte; sin embargo, en muchos casos los especialistas contradicen esta idea de seleccionar estos mercados con una competencia débil.

Aducen que existen varios elementos interesantes que motivan a las empresas a seleccionar más a esos mercados que tienen un gran número de competidores para comercializar en ellos sus productos.

Un primer motivo importante es actuar en mercados más competitivos para aprender con los mejores. Del mismo modo que los jugadores de fútbol y de otros deportes buscan jugar con contrincantes fuertes para mejorar su juego, las empresas internacionales están entrando en los mercados en los que están los competidores más agresivos para aprender de ellos.

Un segundo motivo es el hecho de que en muchas ocasiones los mercados con mayor demanda y más atractivos son los más competitivos. (Vergara, Cortina y Nestor, 2012, p. 157-158)

De lo expuesto en cita se comparte el criterio, es por esto que las empresas tienden cada vez más a efectuar procesos de evaluación con la finalidad de enfocar el trabajo donde se requiere mejorar, entre otros aspectos, los productos y servicios ofertados haciendo fuerte una organización y apta para poder competir en el mercado.

En el diagnóstico de una empresa, cuando se refiere a la gestión de procesos es imprescindible considerar el rol de los involucrados, que va desde el recurso humano con gran actitud en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a los objetivos trazados, como también de satisfacer los requerimientos que la demanda exige. A continuación, se observa información sobre las empresas más grandes del mundo en el año 2018.

Por países, el dominio de Estados Unidos sigue siendo aplastante, con 53 empresas incluidas dentro de las 100 empresas más grandes del mundo, es decir, más de la mitad de las grandes empresas tienen su origen en los Estados Unidos. Al igual que el año pasado China cuenta con 10 empresas entre las 100 más grandes del mundo. Mientras que Gran Bretaña se sitúa en tercer lugar con un total de 6 empresas.

(...). El 65% de las grandes empresas satisfacen necesidades de consumo, financieras o de tecnología. Por sectores, las empresas encargadas del consumo son 26 empresas (separadas en básico y no básico). Otro claro sector dominante es el sector financiero con 21 empresas. El sector tecnológico nos marca un importante cambio en nuestra forma de vivir, ya son 18 empresas TIC las que se encuentran entre las 100 más grandes del mundo. Algunas empresas de consumo como Amazon o Netflix también podrían englobarse en el sector tecnológico, dado que lo que les ha impulsado fuertemente es la tecnología.

La primera empresa española en el ranking de empresas mundiales es el Banco Santander, que se encuentra en el puesto 77 (subiendo 20 puestos con respecto al 2017). En general el sector bancario ha subido bastante en la lista debido al buen año bursátil en 2017. La otra empresa española en la lista es Inditex, que se sitúa en el puesto 85 del ranking de empresas. El resto de empresas que lideran el Ibex 35 están fuera de las primeras 100 empresas más grandes del mundo. Sevilla. (2018) *Economipedia* [Versión electrónica]. España: Economipedia, <https://economipedia.com>

De lo expuesto, es notorio el predominio organizacional de las empresas correspondientes a Estados Unidos, en donde los modelos de gestión han cumplido con los objetivos estratégicos organizacionales, constituye la aplicación de estos como ejemplo a seguir. Es procedente indicar que la estructura piramidal, extremadamente factible en empresas donde el máximo dirigente tiene el poder de decisión, inician las dificultades

cuando se exige calidad total en cada proceso, transacción, actividad; pues ejerce mayor presión de supervisión que recae en su titular.

Una empresa está compuesta por personas que trabajan alineadas a un fin común y por supuesto con dinero que mueve su actividad, esta mezcla produce un valor material tanto para las que han aportado económicamente, como para el personal que genera productividad al dinero de la organización o empresa para este caso, a través de la producción de determinados productos o servicios que ofrece la misma al mercado abarrotado de personas con necesidades de los bienes o servicios que ofrece la empresa.

### **1.1.2 Meso Entorno**

En América Latina y especialmente en Ecuador, se han realizado estudios sobre el comportamiento de las empresas dando a conocer indicadores preponderantes en este ámbito.

Al analizar la estructura del tejido productivo ecuatoriano, se observa que si bien las empresas de menor tamaño son las más numerosas, las empresas grandes concentran más ventas y empleo. La estructura por tamaño y rama de actividad se mantienen entre 2009 y 2015, con mayor proporción de microempresas en los sectores de servicios y mayor proporción de empresas grandes en el comercio y la manufactura.

Examinando otros indicadores se evidencia más la heterogeneidad del sector productivo: las empresas grandes pagan la remuneración promedio más elevada de toda la economía (un 20% más que el promedio total); por sector económico, la remuneración promedio en el sector de minería duplica al promedio del total de la economía. Por otra parte, existen grandes brechas de productividad laboral (espuria) entre los distintos tamaños de empresa; siendo el sector minero el que presenta las mayores brechas y el agrícola el sector más homogéneo. (*Revista Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*, INEC 2017, p.98-99).

Si bien se presentan datos como los citados, es preciso evocar que durante el año 2016, el Ecuador experimentó en gran escala una reducción del precio del petróleo ecuatoriano en el mercado internacional y la apreciación del dólar, además del impacto del sismo de 7,8 grados Richter del 16 de abril del mismo año, lo que ocasionó graves inconvenientes en el sector empresarial, obviamente este escenario repercutió en las finanzas públicas con su consecuente incumplimiento de objetivos en los entes gubernamentales, originados por cuanto los ingresos del gobierno central cayeron especialmente entre los años 2015 y 2016, y se incrementó la necesidad de financiamiento.

En el entorno público, para orientar un mejor entendimiento de la estructura orgánica de las entidades públicas en el Ecuador, tales como, Ministerios, Secretarías,

Institutos, Consejos, Agencias, entre otros, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su calidad de ente rector de la planificación nacional, propuso y viabilizó su aprobación, mediante Decreto Ejecutivo 357 con Registro Oficial N° 205 del 02 de junio del 2010 y Acuerdo Ministerial, SENPLADES N°557-2012 de 16 de febrero de 2012, como niveles administrativos de planificación, las zonas, los distritos y los circuitos, con el fin de brindar más y mejores servicios cercanos a la ciudadanía generando presencia territorial con nivel importante de las entidades públicas.

Esta transferencia de atribuciones y competencias de acuerdo a la jurisdicción de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel zonal, distrital, circuital); siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento; permite en cierto nivel una equidad territorial.

### **1.1.3 Micro entorno**

El Presidente Constitucional de la República mediante Decreto Ejecutivo No. 3, publicado en Registro Oficial No. 1 de agosto 2 de 1992 crea el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - MIDUVI, entidad de carácter público que cumple con la formulación de normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda, agua potable, saneamiento, a través de una gestión eficiente, transparente y ética para contribuir al desarrollo de la sociedad ecuatoriana; dentro del marco de los objetivos 3 y 4 del Plan Nacional del Buen Vivir.

El Ministerio de Finanzas (Normativa del Sistema de Administración Financiera, núm.1.1.2 Modelo de Gestión Financiera, 2008) define: “Unidad Ejecutora UE.- Es la unidad desconcentrada con atribuciones y competencias para realizar funciones administrativas y financieras y que, estructuralmente, forma parte de una Institución”.

El modelo de gestión que presenta esta Cartera de Estado comprende dos niveles plenamente identificados como Unidad de Administración Financiera (UDAF) operado por Planta Central y las Entidades Operativas Desconcentradas (EOD), a través de las Oficinas Técnicas, esto quiere decir que cada Oficina Técnica y Planta Central que conforma este Portafolio, tiene atribuciones y competencias propias para su gestión.

Bajo los mencionados entornos macro, meso y micro, es claro que es imprescindible ponerse en contexto sobre lo que todas las empresas tienen en común, que en primera instancia son los principios administrativos, por cuanto a medida que las empresas crecen, las tareas administrativas también pueden aumentar y tienen que hacerlo

de manera controlada y con seguimiento en sus resultados, por lo que es importante buscar alternativas logísticas que faciliten realizar este trabajo a tiempo, oportunamente, y evitar que no se alcancen los objetivos programados. Por esta razón, a continuación, accederemos brevemente a varios principios administrativos considerados importantes, para que se consideren sus aspectos técnicos, bases, mismos que hacen factible su aplicación en una empresa que lógicamente quiere mantener una organización y orden interno que posibilite lograr sus objetivos.

## **1.2 Principios Administrativos**

Existen varios enfoques en este ámbito que diversos autores han recopilado para su análisis, Taylor (como se citó en Pelayo, 2009, p.8) desarrolló cuatro principios de la administración científica.

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Se determinaron también principios de eficiencia a través de la producción en serie gracias al perfeccionamiento continuo en la producción sobre un producto estandarizado, así definió Ford (como se citó en Pelayo, 2009, p.9) adoptando tres principios básicos para la aceleración de la producción.

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

La administración está plenamente vinculada con la coordinación de los esfuerzos para la armonización de las actividades a realizarse en la organización, como lo identifica

Fayol (como se citó en Pelayo, 2009, p.13-14) incluyendo también sus 14 principios administrativos.

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Estos resúmenes de los principios administrativos en los autores mencionados direccionan un elemento esencial para alcanzar la meta al fin común organizacional que es el control a través de la medición de resultados, acción básica, para situarse firmemente en un escenario económico empresarial, y esto no debe excluirse del ámbito público, por esto es necesario analizar la administración en el sector público.

### **1.3 La Administración en el sector público**

En el ámbito del sector público es importante lo que se menciona alrededor de éste; la administración pública según Harmon y Mayer (1999), indican que los administradores públicos, laboran en un contexto organizacional, en el que se toman álgidas decisiones que afectan la vida de los particulares, y para las que se utilizan recursos públicos, sus decisiones se realizan con base al marco legal vigente que los rige, y se respaldan en la necesidad de que subsanen los inconvenientes que pueden surgir en la sociedad, señalando también que la actividad gubernativa se ocupa casi exclusivamente en la mediación entre una parte de la sociedad y otra.

Este concepto de administración pública muestra lo diverso que es esta llamada organización, en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer qué se debe reformar y qué no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final del resultado de un proceso productivo.

No solo en la administración pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho, los servidores públicos que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, ética, emociones, etc. “Desde la dirección la Administración Pública significa estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales” (Neyra, 2016, p.34).

La administración pública se ve representada por las entidades públicas, que en el Ecuador, pertenecen al Gobierno Central, Gobierno Regional y demás instancias descentralizadas. “se advierte que los Organismos Públicos (...) son configurados como entidades dotadas de personalidad jurídica, y que ejercen determinadas funciones, con un nivel autonomía con respecto al ente rector del sector. (...) tienen autonomía funcional, técnica, económica y financiera” (Tirado, 2002, p.106).

### **1.4 Modelos de evaluación**

En este campo es factible departir acerca de los modelos de evaluación administrativa financiera, ya que estos sirven para la determinación de las actividades de control y seguimiento, además de los sistemas de información y comunicación, es una

herramienta básica para efectuar un seguimiento a la gestión. Dichos modelos en su contexto general están orientados a cumplir con un ordenamiento jurídico, técnico y financiero, promueven eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizan la confiabilidad y oportunidad en la entrega de sus productos, generando la adopción de medidas con antelación para corregir las deficiencias de control.

La literatura de temas de gestión y la evidencia empírica han llevado a cuestionar la gestión empresarial de las empresas públicas, por las propias características, influencias, y relaciones que se establecen alrededor de dichas empresas.

La aplicación de un modelo de evaluación en el entorno financiero como instrumento estratégico en una entidad del sector público, a partir de las relaciones esenciales derivadas de la perspectiva de los beneficiarios del servicio conllevan a un mejor control del cumplimiento de los procedimientos, anticipándose de esta forma a los problemas y ocasionando acciones generadas en el corto plazo, que deberá favorecer en su integración la eficiencia y efectividad del desempeño de la entidad.

Es importante indicar en breves rasgos el significado de evaluar el cual se puede observar en el blog (<https://definicion.de/evaluacion/>) “El concepto de evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer, y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo”.

De aquí se sustentan las acciones a tomarse por este efecto; en el entorno financiero se afirma que la evaluación financiera corresponde a:

La acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros. En otras palabras, la Evaluación Financiera es un estudio analítico que contrasta la información económico-financiera de cada proyecto con los entornos, económica y financiero (Armas, 2017, p.3).

Los modelos de evaluación que por cumplimiento normativo son aplicados en la Dirección Financiera - MIDUVI corresponden al denominado Gestión para Resultados – GpR, y, la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, la GpR que en sus inicios se utilizó en el sector privado, dispone, en el sector público, al nivel jerárquico superior que deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas y proyectos institucionales en cada una de las dependencias que conforman las diferentes Carteras de Estado, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo.

La norma técnica tiene por objeto:

Establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado (...), medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (Ministerio del Trabajo, Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, 2018, p.2)

Los modelos de evaluación citados tienen su orientación al cumplimiento de objetivos institucionales, no obstante, aún no se observa una medición de los procesos desde una perspectiva externa e interna y que realmente se cumplan los objetivos planificados con calidad del gasto público y satisfacción de los sectores beneficiados por parte del estado.

### **1.5 El control en la organización**

El control organizacional o también llamado control interno tiene el enfoque racional que se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr por sí solo la eficiencia y eficacia de la organización. Este enfoque defendido por la escuela clásica se evidencia por una particular definición Fayol, (1987), señalando que el control “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos” (p.62), con el fin de detectar posibles desviaciones evitando su repetición.

Yerid Yarisa Osorio en su blog (<http://yesidariza.blogspot.com/2016/01/el-control.html>) incorporó varios conceptos de control, resaltando los siguientes:

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a la actividades proyectadas” (p.610).

Estas concepciones orientadas a la formalización de los mecanismos de control se fortalecen entre sí concluyendo que para efectuarlo es imprescindible verificar permanentemente si las actividades de la organización se desarrollan conforme lo planificado y si los programas arrojan resultados reales, para actuar en caso de identificación de desvíos significativos de la confrontación entre los resultados y los objetivos y lo ejecutado frente a lo programado.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su blog (<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/>) incluye varios conceptos vinculados al presente proyecto, por cuanto incursiona en la administración pública y se alinean a los establecidos en el Ecuador, estos son:

**CONTROL GUBERNAMENTAL:** Consiste en la verificación periódica del resultado de la gestión pública, a la luz del grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía que hayan exhibido en el uso de los recursos públicos, así como del cumplimiento por las entidades de las normas legales de los lineamientos de política y planes de acción. Evalúa la eficacia de los sistemas de administración y control y establece las causas de los errores e irregularidades para recomendar las medidas correctivas. (Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Artículo 5°)

**CONTROL INTERNO:** Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

1. Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad pública;
  2. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
  3. Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
  4. Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- (Resolución de Contraloría N° 072-2000-CG, MARCO GENERAL DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO)

**CONTROL INTERNO FINANCIERO:** Comprende en sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable. (Contraloría General de la República, MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL - MAGU - 1998)

En el entorno público, el control interno financiero se refiere en su esencia a todos los controles ejecutados para determinar en qué forma se desarrollan las actividades públicas, es decir, comprende la revisión de la veracidad y legalidad documental, y en sí al análisis de cumplimiento y aplicación del marco legal vigente.

### **1.6 Los procesos en la organización**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad en la organización y al ser parte de esta, la administración, indudablemente el proceso administrativo va a comprender varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento a nivel de detalle es preponderante a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas en esta disciplina de manera idónea. En su concepción más simple se puede

definir el proceso administrativo como la administración en ejecución, al respecto existen varios conceptos:

Carrasco (2013), define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (p.11).

Según Pérez (2012), "proceso es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas), cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo *valor como todo aquello que se aprecia o estima*" (...) (p.41).

Estos conceptos fortalecen la visión de que los procesos en una organización se interrelacionan y forman un proceso integral.

Sobre estos preceptos, la administración moderna tiene la imperiosa necesidad de que sus procesos sean evaluados por los resultados que generan, es decir, una gestión por resultados, eso hace que dicha gestión sea mucho más eficaz, eficiente y a la vez sirva de incentivo para quienes la desenvuelven. De aquí la propuesta de este trabajo investigativo constituye en obtener un instrumento técnico - legal, que direcciona, oriente y evalúe los procesos administrativo - financieros que se realiza en la Dirección Financiera del MIDUVI.

A continuación, se podrá observar el ciclo de vida de una gestión por procesos:



Figura 1, Fases de la Gestión por Procesos, Recuperado de: <http://www.slideshare.net/BOCiberica/gestin-integral-de-procesos>, Gestión Integral por Procesos, Seminario web, ADONIS. 2009. p.8

Para que los procesos constituyan un instrumento que permita a cualquier administración liderar una organización, es importante considerar la elaboración de un manual de procedimientos, mismo que no es más que un componente del sistema de control interno, el cual se crea para detallar información de forma ordenada, secuencial e integral incluyendo todas las instrucciones, competencias, responsabilidades e información sobre determinado procedimiento o actividades que se realizan en una organización, y constituye una herramienta básica para su uso por cualquier administración que se incorpore al manejo de las políticas públicas en la Cartera de Estado que lo contenga y así se reduciría sustancialmente el proceso de inducción en este ámbito.

Con lo que se ha expuesto en este proyecto, considerando los modelos de evaluación investigados se ha definido que el Balanced Score Card es el que arrojaría los resultados requeridos, tomando en cuenta el éxito de las empresas estadounidenses en donde se utilizó en gran parte hace este proyecto innovador al implementarlo en el sector público.

### **1.7 Balanced Score Card - BSC**

El Balanced Score Card - BSC es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”, distinguido también como Cuadro de Mando Integral.

Desarrollado en 1992 por David Norton y Robert Kaplan, el BSC nace como resultado de un estudio titulado Medición del desempeño en la organización del futuro. Este se desarrolló sobre una muestra de grandes empresas estadounidenses pertenecientes a diversos sectores de actividad, que expresaron la necesidad de explorar nuevos métodos de evaluación del desempeño. (...) El equilibrio del modelo se consigue por un lado al considerar o valorar la empresa tanto desde una perspectiva interna como externa. Así, la perspectiva financiera se complementa con otras como la de los clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. Este equilibrio además se observa en el hecho de que todas las perspectivas consideradas presentan el mismo peso relativo dentro del modelo. Por lo que se refiere a los indicadores empleados, el BSC también ofrece un equilibrio entre métricas financieras y no financieras, al no presentar ninguna de ellas mayor importancia sobre el resto.

Las perspectivas contempladas son: a) Medidas basadas en la perspectiva financiera. b) Medidas basadas en la perspectiva del cliente. c) Medidas internas o basadas en criterios de la compañía. d) Medidas del nivel de programa (perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento). (Pimenta da Gama y Martínez, 2014, p.258-259).

Es un modelo bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de sus metas, a través de objetivos e indicadores tangibles. Esta metodología convierte la visión

en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en las perspectivas señaladas.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que sucede en una organización, así que bien esta herramienta o metodología se puede utilizar con el fin de obtener logros en el desempeño, inclusive mejorar la calidad de un producto o servicio, esto ocasionará que la percepción del cliente externo o interno asuma conformidad con dicho producto o servicio y satisfaga sus necesidades, es por esto que el estudio de esta herramienta a nivel general es muy importante con la finalidad de analizar la factibilidad de su implementación.

### **1.8 Elementos del Balanced Score Card - BSC**

Es preponderante ampliar la información sobre los elementos del BSC, por lo que a continuación se presentan los mismos desde la perspectiva del cliente, tomando en cuenta que para lograr el desempeño que una empresa desea es esencial que posea clientes satisfechos consecuentemente estos serían clientes leales.

#### **1.8.1 Mapa estratégico**

Se cita como el primer elemento del BSC, ya que muestra de manera permanente cuándo una organización, consecuentemente su recurso humano, alcanzan los resultados determinados en su planificación estratégica. Aporta para que la organización exprese los objetivos e iniciativas necesarios para cumplir con la estrategia vinculada con la misión y visión institucional. Se puede destacar que usa medidas en cuatro categorías: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento - para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans - departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan & Norton, 2012).

Un mapa estratégico, según Kaplan & Norton, (2012), es la representación gráfica de la estrategia de una entidad, en la cual demuestra la relación causa – efecto entre las aspiraciones de las cuatro perspectivas que contiene el BSC, mismas que fueron citadas en el numeral 1.7 Balanced Score Card – BSC, del presente estudio.

#### **1.8.2 Perspectiva financiera**

Los datos financieros son imprescindibles para determinar el estado económico de la organización. En el caso del BSC, estos, permiten medir si la estrategia aplicada está coadyuvando a la mejoría esperada. “Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse

con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (Kaplan & Norton, 2012, p.38).

### **1.8.3 Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva, conforme lo manifiesta Kaplan & Norton (2012) se incursiona en el análisis de:

(...) 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. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. (p.38).

### **1.8.4 Perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva se podrá reconocer los criterios internos que posibilitan a la organización encontrar el cumplimiento de sus objetivos. Dichos procesos permiten “entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (Kaplan & Norton, 2012, p.39).

De lo manifestado podemos concertar que es vital detallar los procesos internos que generarán un mayor impacto tanto para la satisfacción de los clientes, o para este caso, los beneficiarios, como para la consecución de los objetivos financieros.

### **1.8.5 Perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva, la organización “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2012, p.39). Los indicadores que destacan en este ámbito pueden ser: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Se puede contextualizar que el BSC transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un grupo equilibrado de perspectivas. “El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro” (Kaplan & Norton, 2012, p.39).

Además de lo expuesto se debe considerar a las metas, ya que son necesarias para utilizar este modelo exitoso que transformará la entidad. El Cuadro de Mando Integral es

un gran instrumento para conseguir la admisión de cualquier meta porque profundiza los vínculos para alcanzar una actuación de nivel superior en indicadores relacionados y no se limita a mejorar la actuación en indicadores indirectos.

Cabe manifestar también que a través del proceso de implementación del BSC, las organizaciones son capaces de plantear los indicadores necesarios para las cuatro perspectivas nombradas, y una vez observado esto, es necesario plantear estrategias de seguimiento y control, esto permite realizar acciones correctivas de ser el caso. Sobre el seguimiento de los indicadores Kaplan & Norton (2012) indican que “deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente. De hecho, se trata de la gestión por excepción” (p.190).

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque metodológico

En este ámbito, para la realización del presente proyecto se identificarán las fuentes de recopilación de datos, mismas que se reflejarán a través de encuestas y a través de entrevistas como medios principales con los que se obtendrá la información y los tipos de estudio a efectuarse, igualmente los métodos que se utilizarán como apoyo a la investigación actual, dicho esto, uno podría iniciar manifestando que se califica como enfoque metodológico cuantitativo al que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.4).

El enfoque metodológico cuantitativo responde a un proceso lógico o de razonamiento deductivo que inicia con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas llamadas, hipótesis que se las someterá a prueba; pero además como estrategia se tratará de conocer los hechos, procesos, estructuras y personal implicado, lo que caracteriza a una metodología cualitativa. La presente investigación se adecúa de mejor forma al enfoque metodológico cuantitativo – deductivo por cuanto se utilizan técnicas de recopilación de información cuyos resultados hacen factible una evaluación numérica y así se reconoce el escenario de los procesos en el que se encuentra la Dirección Financiera del MIDUVI.

#### 2.2 Alcance de la investigación

Observando que “no se deben considerar los *alcances* como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.90), para el desenvolvimiento de este proyecto investigativo, se han determinado dos alcances que tendrá este estudio cuantitativo, los cuales se explican a continuación:

Investigación exploratoria. (...) pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Estas investigaciones suelen plantearse cuando no hay trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto de investigación resulta una novedad, en sí mismo o por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse.

Investigación descriptiva. (...) se realiza cuando ya se avanzó, aunque sea un poco, en el tratamiento de un problema, y pueden establecerse relaciones o vínculos entre los elementos que se ponen en juego. Los trabajos descriptivos realizan

diagnósticos respecto de algún tema en particular. (Ackerman, Sebastian Ernesto & Sergio Luis, 2013, p.38).

Consecuente a lo descrito, en este trabajo investigativo se desarrollarán estudios descriptivos y exploratorios, el primero de los cuales procura establecer las características y los perfiles de personas, procesos, etc., permitiendo establecer un diagnóstico situacional en la Dirección Financiera del MIDUVI, de acuerdo a su estructura sobre el desenvolvimiento de sus procesos internos, en tanto que el estudio exploratorio, al no haber información disponible de apoyo en este suceso, persigue darnos una visión macro que nos conducirá a nuestro objetivo.

### **2.3 Métodos de investigación**

La metodología de trabajo para la realización del presente estudio se realizará a través una investigación de tipo descriptivo, utilizando particularmente el método inductivo y deductivo, “Tal vez sea la insatisfacción ante el conocimiento popular y acrítico uno de los rasgos más definidos en pensadores como Bacon y Descartes. Sin duda sus aportes fundamentales fueron el método inductivo en Bacon y el método deductivo en Descartes” (Baena, Paz, 2014, p.45), el método deductivo va de lo general a lo particular, mientras que el método inductivo lo hace desde lo particular a lo general, con este precedente, y como se lo mencionó en el numeral 2.2, se comenzará desde un diagnóstico situacional en donde se observa la realidad actual del objeto de estudio y posteriormente se formulan alternativas acorde al objetivo enmarcado, para este último caso se estaría tomando en cuenta el desarrollo de un análisis detallado trasladándose desde lo particular a lo general, en aplicación al método inductivo.

Se considerará además el método histórico - lógico, y sistémico – estructural; para el primer acontecimiento, se puede indicar claramente que lo lógico y lo histórico se complementan, el método lógico debe basarse en los hechos pasados que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo; y en segunda instancia los sistemas y sus estructuras se entienden como totalidades por cuanto están vinculadas y utilizan diversos mecanismos para la organización. A lo expuesto se añade obviamente el análisis, partiendo del todo para separar sus diferentes elementos y poderlos estudiar, además de la síntesis en lo que proceda.

### **2.4 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación**

En el presente estudio se emplearán técnicas de revisión documental, entrevistas y cuestionarios, y se elaborarán indicadores, que son necesarios para el análisis y

planteamiento de escenarios de actuación, los cuales se pueden describir de acuerdo al siguiente esquema de aplicación:

**Tabla 1**

*Técnicas e instrumentos a utilizar*

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
Fundamentación Teórica	<b>Análisis – Síntesis, Inducción y Deducción</b> Se utilizará en el desarrollo de la investigación como parte integral de la aplicación sistemática de los métodos mencionados, desde la etapa exploratoria hasta la creación de la propuesta del modelo	<b>La revisión documental.-</b> Permitirá en gran parte la descripción del marco teórico	Confrontación de la Teoría
	<b>Histórico- Lógico.-</b> Delinea el comportamiento del objeto de estudio en el tiempo, la transformación del control interno en el ámbito de estudi, estableciendo los nexos y relaciones esenciales	<b>Entrevistas.-</b> Se aplicará a servidores públicos de la institución que nos darán elementos para la estructuración de la propuesta. <b>Los cuestionarios.-</b> Serán aplicados a los funcionarios de la institución para evaluar el estado real de la institución	Conocimiento real de la Situación Actual
Propuesta	<b>Sistémico – Estructural.-</b> Establecer los nexos y relaciones de los componentes del Modelo de Evaluación Administrativo Financiero como campo de acción y poner de relieve aquellos que componen el modelo propuesto	Elaboración de Indicadores eficiencia, de los procesos administrativos y financieros	Proponer una propuesta de Modelo de Evaluación Administrativo Financiero en la Dirección Financiera del MIDUVI
Validación	Aceptación de la Institución	Implementación	Validación de la propuesta del Modelo de Evaluación Administrativo Financiero en la Dirección Financiera del MIDUVI

*Libro: Guía del Módulo de Técnicas Cualitativas y Cuantitativas, Ramírez Terán, Elaboración propia*

El estudio, para este caso, se lo hará de manera interna para alcanzar la mayor comprensión y claridad del objeto de análisis, que como se demuestra en la tabla anterior se basará mediante una revisión documental, que permitirá dar una idea del desarrollo y las características de los procesos y también, claro, de disponer de información que confirme o cree duda de lo que el grupo entrevistado ha manifestado.

Se realizarán entrevistas para la recaudación de datos, herramienta básica para este estudio, pues como se sabe, la entrevista es un proceso comunicativo que se realiza entre dos personas o más, en cuya acción se obtiene información. La entrevista es una comunicación formal que hacen presumir los objetivos de la investigación.

Al definir a la entrevista y resaltar en su diferencia fundamental con la comunicación lo hace de la siguiente manera:

Cuando dos personas se ven envueltas en un satisfactorio intercambio de ideas, disfrutando de uno de los más grandes placeres de la vida, indudablemente hay comunicación, pero esta conversación no puede considerarse como una entrevista, ya que su propósito consiste en la obtención de placer por medio del juego verbal con otra persona, y es en esto mismo donde radica su recompensa. La entrevista exige mucho más que el mero intercambio verbal y la mera interacción personal: la entrevista debe satisfacer la necesidad de llegar a una mutua ilustración; el intercambio verbal es solamente un vehículo para alcanzar tal meta. (Morga Rodríguez, 2012, p.63).

Se utilizarán cuestionarios, ya que es una herramienta que posibilita “plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés.” (Fábregues, Meneses & Rodríguez, 2016, p.16).

Se emplearán indicadores en los procesos administrativo – financieros ya que son instrumentos observables y medibles que pueden ser usados para mostrar los cambios y progresos que efectuaría la implementación del modelo hacia el logro de nuestro objetivo.

## **2.5 Población y muestra**

Estarán inmersos en el desarrollo del Modelo de Evaluación Administrativo Financiero las y los servidores que realizan actividades, tienen funciones y responsabilidades en la Dirección Financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, los cuales se cuantifican al 30 de noviembre del 2018, en un número de 19 servidores. Es decir, que el “n” poblacional es igual a la muestra, por determinarse factible el análisis total de la población.

**Tabla 2**

***Distribución de servidores***

<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	
Dirección Financiera	3
Unidad de Presupuesto	3
Unidad de Contabilidad (Incluye Control Interno)	8
Unidad de Tesorería	5
<b>TOTAL:</b>	<b>19</b>

*Datos estadísticos de la Dirección Financiera - MIDUVI, Elaboración propia*

Un muestreo consiste en tomar una parte de un conjunto, estudiar una de sus características y verificar la factibilidad si podemos extender los resultados y conclusiones a todo el análisis del estudio, para lo cual el tamaño de la muestra, se realizará tomando en cuenta que la población antes indicada es finita y los datos disfrutan de una buena dosis de carácter cuantitativo.

Se buscará que la muestra sea lo más heterogénea posible, ya que se piensa siempre que será una representación de cada unidad que conforma la dependencia.

### **2.6 Procesamiento de información**

La presente investigación recopila apropiadamente información de fuentes documentales, los mismos que permiten describir hechos y antecedentes históricos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda enmarcado en su Dirección Financiera, para obtener un diagnóstico situacional.

Para identificar de manera razonable los procesos y su categoría dentro de la organización se entrevistó al personal que lidera en dos unidades de la Dirección Financiera y a un servidor público del nivel jerárquico superior que forma parte de la Coordinación General Administrativa Financiera, los mismos que entregaron información importante para este estudio.

Con la finalidad de conocer la situación interna, ya que representa el inicio del análisis que encausa la investigación en este ámbito, se ha aplicado un cuestionario (Anexo 1) a los servidores públicos que laboran en la Dirección Financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda situado en Planta Central, la estructura del cuestionario se conforma por una serie o conjunto de preguntas abiertas y cerradas, las cuales se enfocan de acuerdo a la situación actual del Modelo de Gestión utilizado y permiten hacer un análisis estadístico de las respuestas cuyo resultado se podrá observar en el capítulo actual de este estudio.

## 2.7 Tabulación, análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida al personal de la Dirección Financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, se detallan a continuación, no sin antes manifestar que la encuesta se aplicó de conformidad al Anexo 1 del presente estudio investigativo y se obtuvieron resultados válidos con diferentes porcentajes que requieren efectuar el correspondiente análisis a cada uno de ellos.

Al preguntar sobre ¿Cuenta el personal de la Dirección Financiera con el equipo plenamente capacitado para el desarrollo de sus funciones?, se reflejó lo siguiente:

**Tabla 3**

**Resultados pregunta 1**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Definitivamente si	3	15,79
Probablemente si	6	31,58
Indeciso	10	52,63
Probablemente no	0	-
Definitivamente no	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración propia

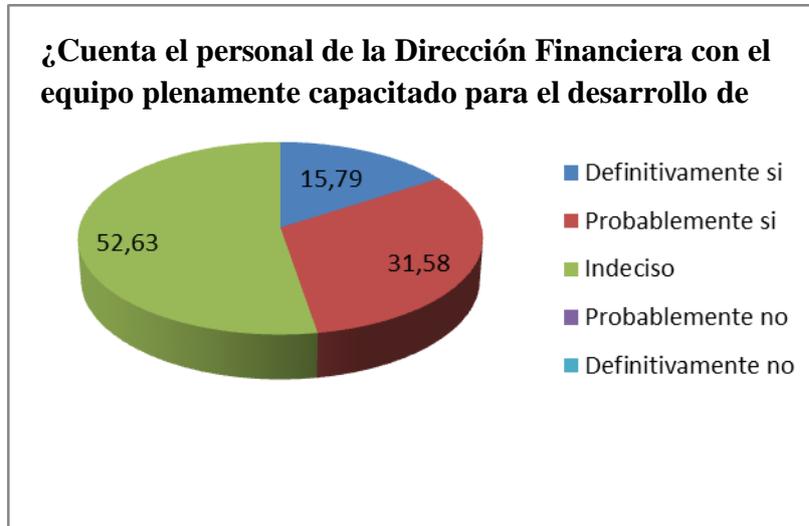


Figura 2, Resultados Pregunta 1, Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se han obtenido de la encuesta realizada, se identifica mayoritariamente que aproximadamente el 53% de los servidores públicos considerados en este cuestionario no sabe si el personal de la Dirección Financiera se encuentra plenamente capacitado para el desarrollo de sus funciones, y apenas el 16% (aproximación) está plenamente convencido de que el personal de la dependencia en análisis se encuentra plenamente capacitado en todos sus procesos para el cumplimiento de

sus funciones. Estos resultados demuestran que a nivel general existe la imperiosa necesidad de fortalecer sus conocimientos para el cumplimiento de sus funciones e inclusive nos hace pensar sobre el nivel de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.

Al preguntar sobre ¿Conoce usted algún mecanismo o técnica que ayuda a realizar un buen control administrativo – financiero?, se observó lo siguiente:

**Tabla 4**

**Resultados pregunta 2**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	15,79
NO	16	84,21
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia



Figura 3, Resultados Pregunta 2, Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se visualizan en la tabla y figura anterior sobre la encuesta realizada, se identifica que el 84% de los servidores públicos considerados en este cuestionario no conoce alguna técnica que ayuda a realizar un buen control administrativo - financiero; no obstante, para el 16% (aproximado) de funcionarios nombraron técnicas, tales como, plantillas para aplicación de las normas de control interno, manuales de procesos y planeación de actividades. Estos resultados demuestran que el objetivo de este estudio plenamente va a estar orientado a nuestra meta.

Al continuar efectuando el análisis del cuestionario y en direccionamiento de cierta forma al motivo de este proyecto investigativo, se observa la siguiente pregunta ¿Dispone la Coordinación General Administrativa Financiera algún procedimiento para medir y

corregir el desempeño organizacional en el ámbito financiero?, las respuestas fueron las que a continuación se detallan:

**Tabla 5**

**Resultados pregunta 3**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	19	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia

Los datos arrojados se pueden ver en la tabla con un total del 100% que manifiesta que la Coordinación General Administrativa Financiera no dispone de algún procedimiento para medir y corregir el desempeño organizacional en el ámbito financiero; detectando la factibilidad de implantación de un modelo de evaluación administrativo financiero en esta Cartera de Estado.

En lo referente al cuestionamiento sobre si ¿Los procesos actualmente (centralización) son adecuados?, las respuestas fueron las que siguen:

**Tabla 6**

**Resultados pregunta 4**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	10,53
NO	17	89,47
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia

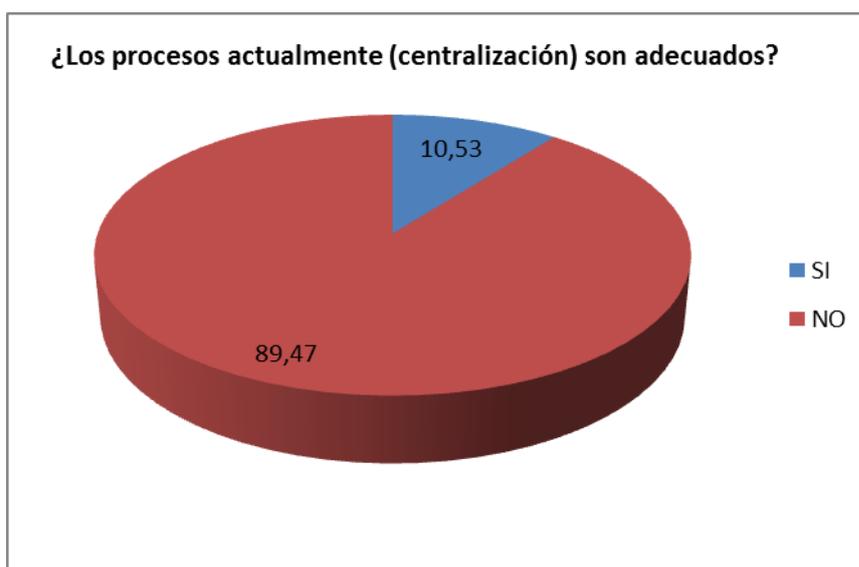


Figura 4, Resultados Pregunta 4, Elaboración propia

Lo que se puede advertir en la figura y tabla anterior es que contundentemente se opina que los procesos actuales no son adecuados, por cuanto se determina que existe centralización en los mismos, lo contrario al modelo de gestión institucional aprobado por SENPLADES para este Portafolio, sin embargo, existe cierto porcentaje de la muestra que opina que existe coherencia en los actuales procedimientos para el desenvolvimiento de las actividades institucionales. Este resultado refleja que efectivamente la centralización en los procesos no corresponde al modelo de gestión institucional por cuanto existen Entidades Operativas Descentralizadas – EOD, con autonomía financiera, administrativa y demás instancias.

En lo que corresponde a la pregunta sobre si ¿Cuenta el MIDUVI con un manual de procedimientos?, las respuestas fueron las que siguen:

**Tabla 7**

**Resultados pregunta 5**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Definitivamente si	3	15,79
Probablemente si	5	26,32
Indeciso	6	31,58
Probablemente no	3	15,79
Definitivamente no	2	10,53
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia

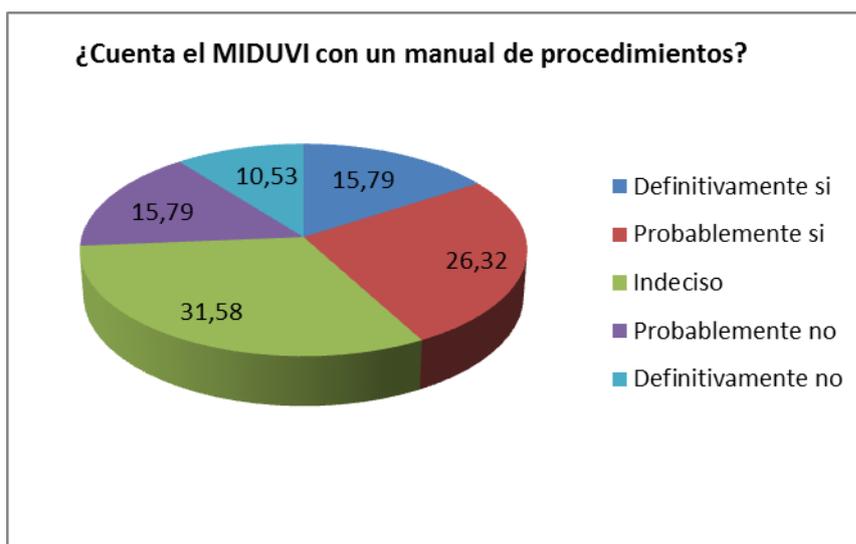


Figura 5, Resultados Pregunta 5, Elaboración propia

Se puede ver en la figura y tabla anterior que la diferencia de criterios no es muy amplia, así tenemos que el mayor porcentaje del personal duda que el MIDUVI en el

ámbito financiero cuenta con un manual de procedimientos, y esto en su mayoría corresponde a la falta de socialización y capacitación que debe ejercer la Dirección de Administración por Procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica del MIDUVI, por cuanto si se tienen los manuales de procesos de las unidades que conforman la gestión financiera; solo un 16% (aproximado) enfatiza que definitivamente si se cuenta con un manual, el 12% (aproximado) dice que definitivamente no se cuenta con un manual de procedimientos. Esta diferencia de criterios, como se indicó, debe a varios aspectos entre los cuales, podemos citar la falta de difusión de este instrumento legal por la dependencia mencionada, la desactualizada normativa en este tema que prácticamente la ha dejado sin uso o definitivamente la carencia de este instrumento que hace heterogénea esta respuesta.

En lo que respecta a la pregunta sobre si ¿Posee la Dirección Financiera del MIDUVI un modelo de evaluación administrativo financiero que le permita evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad?, las respuestas fueron las que siguen:

**Tabla 8**

***Resultados pregunta 6***

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI		-
NO	19	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia

Frente a la visión de la respuesta reflejada en la tabla anterior se concreta la validez de la implantación de un modelo de evaluación administrativo financiero en la Dirección Financiera del MIDUVI, por cuanto se carece de este tipo de medición específica en el área.

La siguiente pregunta se deriva de la pregunta anterior por cuanto se manifiesta que ¿De ser afirmativa la respuesta anterior, el modelo de evaluación es claro y lo considera adecuado?, por lo que al existir una total negativa obviamente no se obtuvo respuesta de esta pregunta.

En lo pertinente a la pregunta sobre si ¿Los procedimientos que actualmente posee la institución satisface las necesidades de los clientes externos e internos?, las respuestas fueron las que siguen:

**Tabla 9**

**Resultados pregunta 8**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Definitivamente si	1	5,26
Probablemente si	8	42,11
Indeciso	5	26,32
Probablemente no	1	5,26
Definitivamente no	4	21,05
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Elaboración Propia

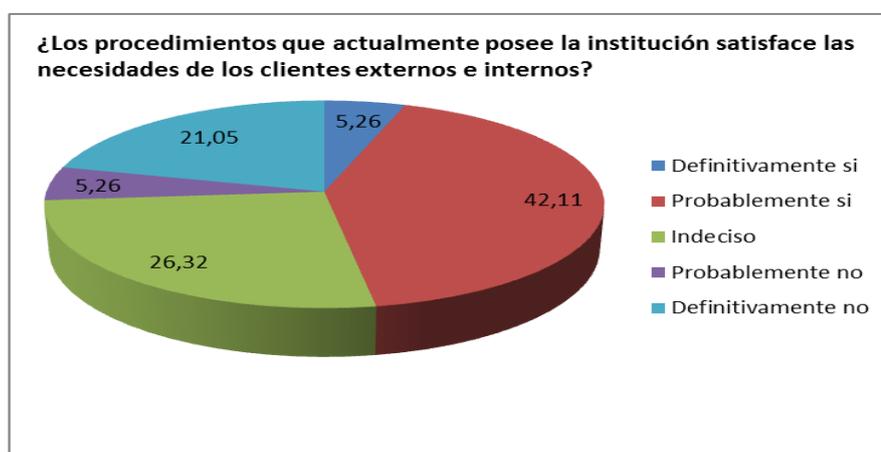


Figura 6, Resultados Pregunta 8, Elaboración propia

Se puede ver en la figura y tabla anterior que la mayoría del personal cree que probablemente los procedimientos que actualmente posee la institución si satisfacen las necesidades de los clientes externos e internos, un porcentaje considerable como es el 21% indica que definitivamente no existe satisfacción de los clientes al recibir los productos o servicios de esta dependencia, y, apenas el 5% del personal piensa que definitivamente si se satisfacen las necesidades. Esta respuesta amerita una incursión inmediata para que la percepción interna sea unívoca en el sentido de que los productos que o servicios que ofrece esta dependencia sean a entera satisfacción de sus clientes.

Al análisis de todas las respuestas en su conjunto se reconoce que existe la necesidad de implantar un modelo de evaluación administrativo financiero que permita cubrir todas las necesidades institucionales y que sirva además de ejemplo hacia otras entidades públicas, por cuanto, el ámbito administrativo financiero es homologado en el sector público.

Las entrevistas realizadas se las puede observar como anexo al presente estudio.

## CAPÍTULO III

### MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MIDUVI

#### 3.1 Propuesta

En esta instancia, es procedente que se emita el criterio referente a que con los métodos y técnicas de estudio efectuados se ha podido definir mediante el pertinente análisis un diagnóstico de la situación real de la entidad determinando que existe la necesidad de desarrollar este modelo de evaluación, el mismo que estará enfocado en los principios básicos de carácter técnico para el presente caso.

Con los procesos administrativos y financieros bien organizados y definidos se logrará vincular adecuadamente las gestiones internas de la dirección financiera y los objetivos de la misma, elevando así los niveles de productividad y volviéndolos más efectivos.

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta del modelo de gestión administrativo financiero para la dirección financiera del MIDUVI – Planta central, basado en el Balanced Scorecard – BSC, para lo cual se considera el direccionamiento estratégico que tiene esta Cartera de Estado.

#### 3.2 Plan estratégico institucional

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI, 2016), manifiesta:

El desarrollo del Plan Estratégico del Ministerio está concebido en función de la “Guía Metodológica de Planificación Institucional”, de la SENPLADES, publicada en el Registro Oficial No.- 184 del 30 de agosto de 2011, conforme al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas del Segundo Suplemento del Registro Oficial No.- 306, de 22 de octubre de 2012. (p.3).

El direccionamiento estratégico de este Portafolio, considerando que es el papel que efectúa la institución para orientar su gestión hacia el cumplimiento de las metas gubernamentales a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda observando el marco legal y las políticas públicas, entre otros aspectos, está constituido en lo que a continuación se detalla

##### 3.2.1 Misión institucional

“Somos la entidad del Estado que ejerce la rectoría e implementación de la política pública de las ciudades, garantizando a la ciudadanía el acceso al hábitat seguro y

saludable, a la vivienda digna y al espacio público integrador” (Acuerdo Ministerial No. 051-15, Edición Especial del Registro Oficial [R.O.] 515, 25-II-2016, Capítulo I, Art.5, p.3).

### **3.2.2 Misión dirección financiera**

“Administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia, eficacia y calidad del gasto, en función de la normativa vigente” (Acuerdo Ministerial No. 051-15, Edición Especial del R.O. 515, 25-II-2016, Capítulo III, Art.10, Numeral 3.5.2, p.38)

### **3.2.3 Visión**

“Ser la entidad pública que promueve Ciudades Incluyentes, Equitativas, Diversas, Innovadoras y Sustentables para el Buen Vivir” (Acuerdo Ministerial No. 051-15, Edición Especial del R.O. 515, 25-II-2016, Capítulo I, Art.5, p.3).

### **3.2.4 Principios y valores**

De conformidad a lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial No. 051-15 correspondiente a la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Edición Especial del R.O. 515, 25-II-2016, Capítulo I, Art.5, p.3-4), se determina:

- a) Confidencialidad: Se deben adoptar todas las medidas necesarias a fin de que las denuncias o las inquietudes se manejen de manera confidencial. Sin embargo, es posible que la obligación de investigar o de abordar las violaciones anule su deseo de confidencialidad si, por ejemplo, se encuentra en juego el bienestar o la seguridad física de una persona.
- b) Puntualidad: Se refiere a obligación para terminar una tarea requerida o cumplir una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- c) Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- d) Honestidad: Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- e) Respeto: El respeto o reconocimiento es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.
- í) Trabajo en equipo: Permite tener varias perspectivas de solución ante los problemas; por lo que se requiere compromiso de cooperación, colaboración y respeto ante las diferencias de criterios de los integrantes.

g) Tolerancia: Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Es la actitud que una persona tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores. Es la capacidad de escuchar y aceptar a los demás.

h) Solidaridad: Se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

### **3.2.5 Objetivos institucionales**

De igual forma, en atención a lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial No. 051-15 correspondiente a la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Edición Especial del R.O. 515, 25-II-2016, Capítulo I, Art.5, p.3-4), se observa:

1. Incrementar los mecanismos que promuevan el desarrollo territorial poli céntrico incluyente, bajo criterios de sostenibilidad, coherentes con el buen vivir y acordes a la estrategia territorial nacional (ETN) y al modelo de desarrollo del buen vivir.
2. Incrementar el acceso a vivienda habitable, segura y adecuada y el acceso a suelo con servicios a nivel nacional.
3. Incrementar los mecanismos que afiancen las capacidades de planificación, rectoría, coordinación y gestión del Estado y la articulación entre los diferentes actores del Sistema de Hábitat, Asentamientos Humanos y Vivienda a nivel nacional.
4. Incrementar la eficiencia institucional del MIDUVI.
5. Incrementar el desarrollo del Talento Humano del MIDUVI.
6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto del MIDUVI

### **3.2.6 Políticas institucionales**

Los ejes de acción de la política pública del MIDUVI, están acorde con la Constitución de la República del Ecuador, consecuentemente forman parte de la estrategia para la transformación de la matriz productiva para la erradicación de la pobreza y se relacionan con el Plan Nacional de Buen Vivir y corresponden a “Territorio; Ciudad construida; Acceso a suelo, vivienda y hábitat; Ejercer la función rectora; Producción social del hábitat” (MIDUVI, 2016, p.39)

### **3.2.7 Indicadores estratégicos**

Los indicadores estratégicos están alineados a los objetivos estratégicos institucionales a continuación algunos de los indicadores institucionales:

**Tabla 10**

*Indicadores estratégicos*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<p><b>1. INCREMENTAR LOS MECANISMOS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO TERRITORIAL POLICÉNTRICO INCLUYENTE, BAJO CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD, COHERENTES CON EL BUEN VIVIR Y ACORDES A LA ESTRATEGIA TERRITORIAL NACIONAL (ETN) Y AL MODELO DE DESARROLLO DEL BUEN VIVIR</b></p>	<p><b>1. Número de Municipios que han recibido capacitación y apoyo técnico en materia de ordenamiento territorial y herramientas de gestión de suelo.</b></p>	<p>Este indicador mide el número de Municipios que han recibido capacitación y apoyo técnico en materia de ordenamiento territorial y herramientas de gestión de suelo.</p>
	<p><b>2. Porcentaje de documentos técnicos elaborados sobre uso y gestión de suelo.</b></p>	<p>Este indicador mide el porcentaje de documentos técnicos, normativa, reglamentos, normas, guías e instrumentos, que permitan regular y controlar el uso y gestión de suelo.</p>
<p><b>2. INCREMENTAR EL ACCESO A VIVIENDA ADECUADA Y A SUELO URBANIZADO Y URBANIZABLE A NIVEL NACIONAL</b></p>	<p><b>1. Número de viviendas entregadas.</b></p>	<p>Este indicador mide el número de viviendas entregadas al MIDUVI por parte de los contratistas, Con Acta Provisional o Acta Única.</p>
	<p><b>2. Número de proyectos inmobiliarios de interés y de producción social calificados</b></p>	<p>Este indicador mide el número de Proyectos calificados de acuerdo al Reglamento Operativo y los Manuales de Procedimiento vigente.</p>
<p><b>3. INCREMENTAR LOS MECANISMOS QUE AFIANCEN LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACIÓN, RECTORÍA, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL ESTADO Y LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DE CIUDADES, ASENTAMIENTOS HUMANOS Y VIVIENDA A NIVEL NACIONAL</b></p>	<p><b>1. Número de familias capacitadas en buen uso de la vivienda y convivencia social.</b></p>	<p>Mide el número de familias capacitadas en temas de buen uso de la vivienda y convivencia, dirigido a las familias que son beneficiarias de los programas de vivienda del MIDUVI.</p>
	<p><b>2. Número de Gobiernos Autónomos Descentralizados – Gads, asistidos en la implementación de un observatorio de valor del suelo en su primera fase</b></p>	<p>Este indicador mide el número de Gads que recibieron asistencia técnica para la implementación del observatorio del valor del suelo en la fase correspondiente a: La investigación de valores del suelo en el área urbana de los cantones asistidos</p>

*Libro: Plan Estratégico Institucional 2016-2017, MIDUVI, Elaboración propia*

### 3.3 Estructura administrativa y organizacional

El MIDUVI, establece su funcionalidad a nivel central en la ciudad de Quito y mantiene un nivel de desconcentración a nivel zonal, mediante nueve coordinaciones zonales, de conformidad a las zonas administrativas definidas por SENPLADES para este efecto, no obstante, y de manera temporal el MIDUVI opera las zonas 2 y 9 desde Quito, y las zonas 5 y 8 desde Guayaquil.

Las coordinaciones zonales esencialmente se encargan de la ejecución de procesos sustantivos a través del personal definido como agregador de valor y efectúan actividades en ámbitos como lo es Vivienda; Hábitat y Espacio Público; Catastro; y, gestión social en asentamientos humanos de emergencia.

Además, esta Cartera de Estado ejecuta sus actividades a través de 23 oficinas técnicas a nivel nacional, esto genera presencia en territorio, con autonomía administrativa y financiera para la entrega de sus productos y servicios de acuerdo a su jurisdicción.

Los procesos desconcentrados de apoyo, asesoría y agregadores de valor reciben políticas, lineamientos y directrices de Planta Central.

#### 3.3.1 Mapa de Procesos



Figura 7, Mapa de Procesos MIDUVI, 2015

#### 3.3.2 Estructura orgánica

La estructura orgánica de este portafolio de estado, se la puede observar a continuación:

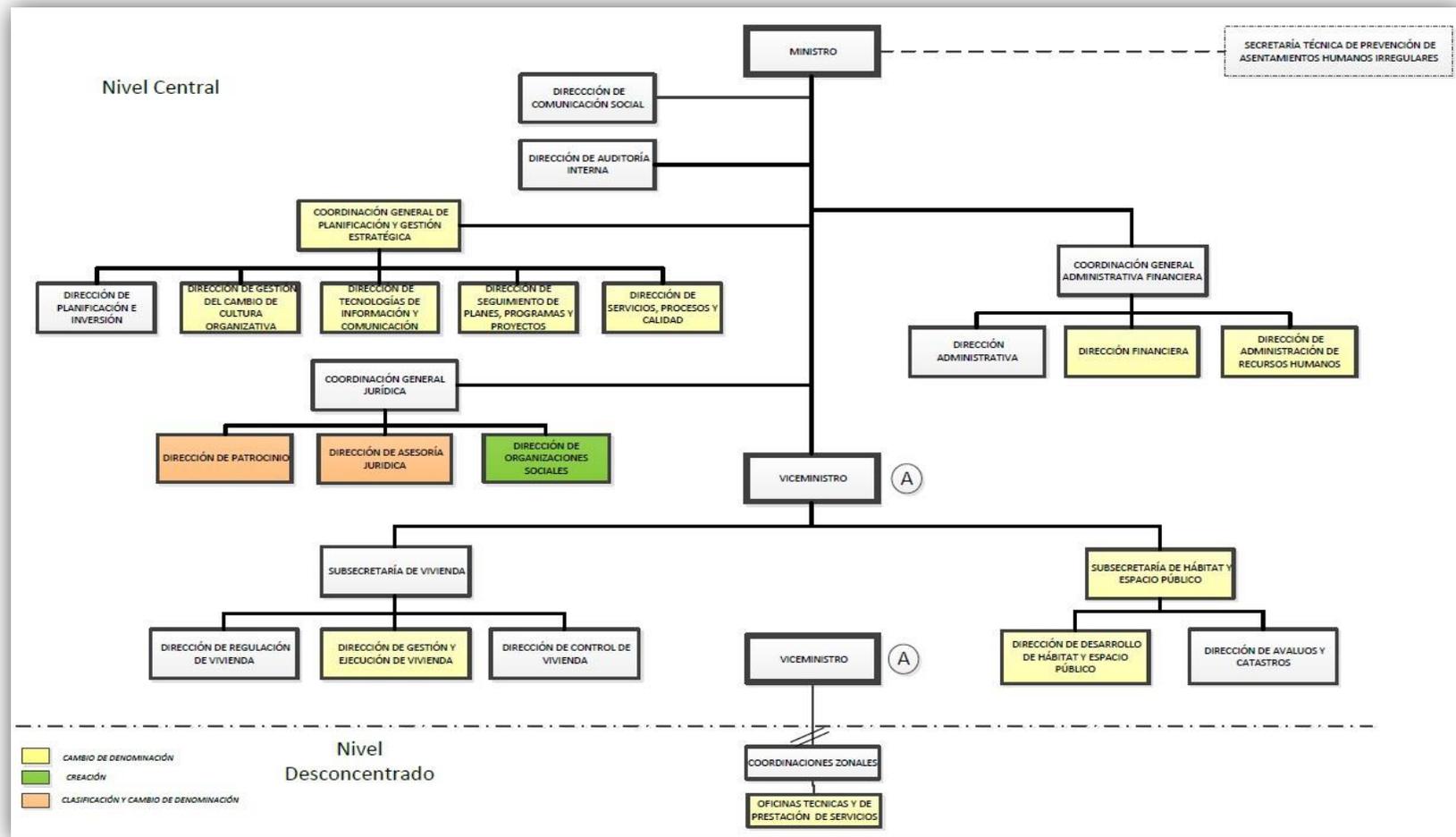


Figura 8, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos MIDUVI, 2015

Una vez expuesto el direccionamiento de la propuesta de este proyecto, además del plan estratégico institucional con sus consecuentes particularidades en el entorno público, y, la estructura administrativa organizacional, es necesario identificar a través de una matriz FODA las variables existentes en el ámbito administrativo financiero del MIDUVI.

### 3.4 Matriz FODA

Considerando los análisis internos de la institución en el ámbito que abarca este estudio, se resumen las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades de la organización a través de la siguiente matriz, la cual permite evaluar las diferentes variables que inciden en el desarrollo de las actividades internas del MIDUVI.

**Tabla 11**

**FODA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Al ser el Ministerio un ente rector de la política sectorial de desarrollo urbano puede determinar lineamientos propios de medición interna	Baja capacitación de los servidores públicos
La ejecución total del presupuesto institucional puede impulsar el sector de la construcción, generando un crecimiento de la economía del país.	Inadecuado asesoramiento para la operatividad interna considerando el modelo de gestión institucional
Percepción positiva a la gestión del MIDUVI por parte de población beneficiada por contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias, a través de la entrega de bonos de vivienda.	Limitada disponibilidad presupuestaria para el desarrollo de sus actividades.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Percepción positiva sobre la satisfacción de sus clientes externos e internos	Falta de socialización y empoderamiento de los manuales de procesos
Recurso humano con experiencia y conocimiento en el área financiera	Carencia de un modelo de evaluación administrativo financiero que le permita evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad
Se aplican principios de honestidad, responsabilidad, respeto y compañerismo	Mayoritario desconocimiento de la misión, visión, objetivos institucionales, políticas, lineamientos internos.
Existe trabajo en equipo y buen servicio.	Baja motivación al personal que vulnera el ambiente laboral
	Carencia de procesos sistematizados

Elaboración propia

### 3.5 Líneas de acción del BSC

El Balanced Scorecard inicia con la visión y estrategias de la organización, sin dejar por alto obviamente la misión institucional, se podría decir que convierte la visión en acción como se manifestó en el capítulo I de este proyecto, como se sabe lo posterior a la misión es la definición de los objetivos financieros requeridos para cumplir con la visión, y estos a su vez generarán impactos positivos de los métodos y estrategias que permitan obtener la satisfacción de quienes reciben nuestros productos.

Los métodos utilizados ratifican que la innovación y aprendizaje son pilares que sostiene toda la estructura institucional para lograr las metas propuestas.

Esta metodología resulta efectiva por cuanto considera las perspectivas de análisis propias del mando integral de forma sistemática y organizada, identificando las relaciones entre sí, por lo que es factible determinar una cadena causa - efecto que permita generar acciones en cada gestión.

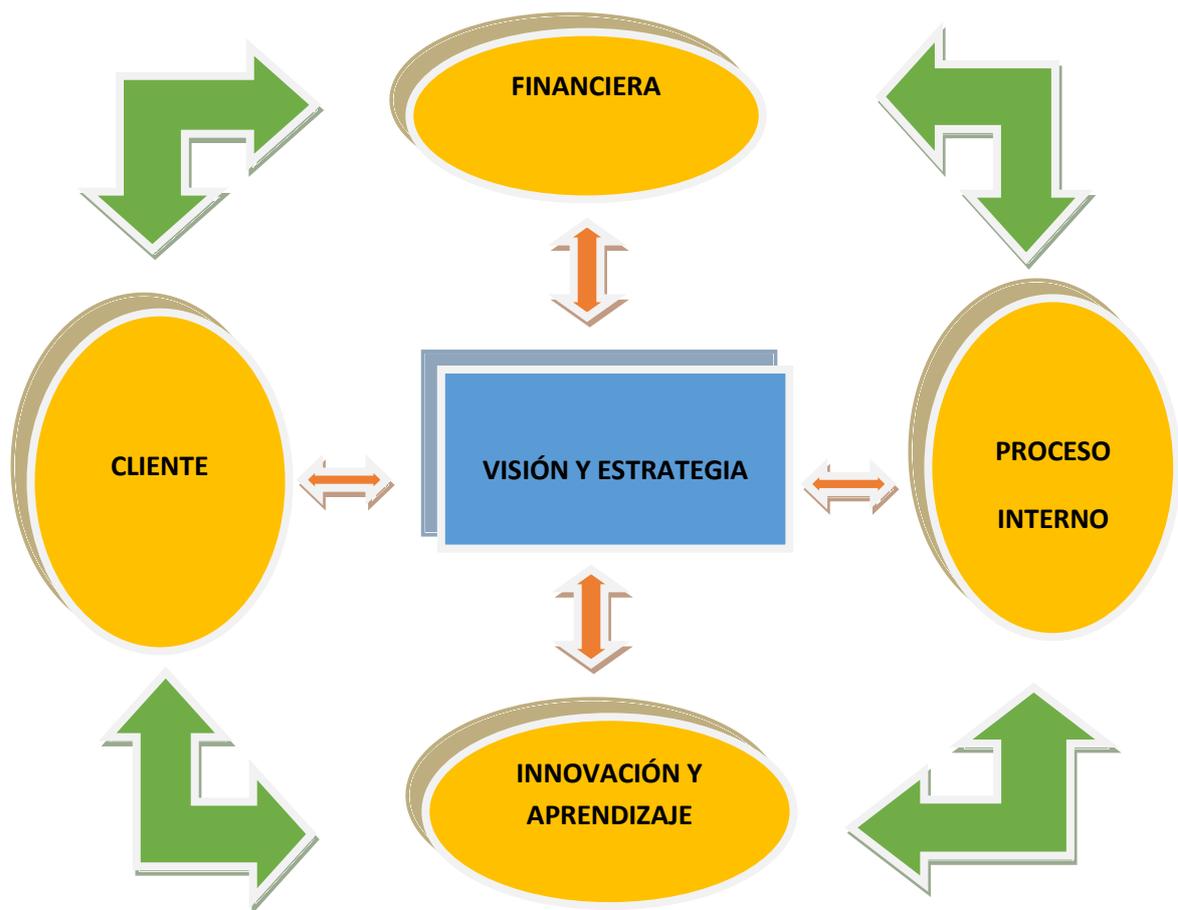


Figura 9, Líneas de acción del BSC, Elaboración propia

### **3.5.1 Perspectiva del cliente**

¿Cómo se puede crear valor para los clientes o beneficiarios?

El MIDUVI al ser una institución que forma parte del ejecutivo, consecuentemente del estado, está claro que su misión y visión exclusivamente se orientan a la atención de la demanda ciudadana en el sector donde se dispuso legalmente su intervención, añadiendo además que sus productos y servicios entregables pueden estar catalogados sin fines de lucro, es decir, sin contraprestación, no obstante, es imprescindible conocer la percepción social, por esto, es procedente preguntar ¿cómo los niveles directivos se aseguran de poseer información sobre el valor que le están entregando a sus clientes?

El BSC demanda de la organización la construcción de indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves en la creación de valor para los clientes. Usualmente estas mediciones vinculan indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

Esta perspectiva está direccionada a las expectativas de los clientes que bien pueden llamarse beneficiarios por el tipo de entidad, cuya satisfacción está sujeta a la obtención del producto.

Entre otros indicadores se incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Gestión de la calidad

### **3.5.2 Perspectiva financiera**

¿Qué resultados se esperan para los directivos de la institución?

En el caso del MIDUVI, la ejecución presupuestaria, es decir, la evolución del gasto en un ejercicio económico provee al nivel jerárquico superior información sobre el impacto de sus estrategias, decisiones y actuaciones, sobre hechos acontecidos y no de lo que puede pasar. Desde el punto de vista del BSC, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en mediciones que permitan obtener información de los resultados financieros de corto plazo y largo plazo, el cual se adapta a las políticas normativas estatales.

La perspectiva financiera en el presente caso tiene como objetivo responder a las expectativas de nivel jerárquico superior y entes rectores, así como entidades de control

posterior en lo que se refiere a la calidad del gasto; garantía en la atención de los menos favorecidos, y, de conformidad al marco legal vigente.

Un indicador homologado que podemos utilizar en esta perspectiva es:

- Ejecución Presupuestaria

### **3.5.3 Perspectiva de los procesos internos**

¿Qué actividades se deberán desempeñar de manera eficiente?

Para este caso, las evaluaciones de la percepción de los clientes o beneficiarios son muy relevantes para garantizar el logro de los resultados económicos, no obstante, las acciones orientadas a incrementar positivamente la percepción de los clientes o beneficiarios deben ser transformados en objetivos internos de procesos, para cumplimiento de esta meta. El nivel directivo debe focalizar esfuerzos en sus procesos internos para satisfacer la demanda. La perspectiva de estos procesos internos debería estar orientada hacia los proyectos emblemáticos que genera la satisfacción de los clientes o beneficiarios, a través de factores tales como tiempo de ciclo, calidad, eficiencia, entre otros.

De acuerdo al BSC, para la perspectiva de procesos internos, las organizaciones deben definir mediciones claves en cuatro áreas estratégicas: procesos de innovación, cadena de suministro, servicio al cliente y conservación del ambiente; no obstante, para el caso de estudio y considerando el sector y ámbito de competencia se determinan factores claves que coadyuvan a la realización de nuestros objetivos.

Sin embargo, es necesario tener claro que los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la institución. Entre otros indicadores están los siguientes:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Niveles de producción
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo- Reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

### **3.5.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje**

¿Cómo los miembros de la organización deben continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor?

Para acrecentar un ambiente laboral favorable para el cumplimiento de las funciones, debe establecerse una cultura organizacional que involucre innovación, aprendizaje, mejora y desarrollo, el cual se debe reflejar en la perspectiva de innovación.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo, que sin duda son importantes, sino también en tecnología sistematizando procesos e innovación.

Algunos indicadores de esta perspectiva incluyen: Rotación, Clima Organizacional, Certificaciones en competencias técnicas, Satisfacción del personal, entre otros.

### 3.6 Diagnóstico de la situación actual

Para detectar y entender el origen de las causas que implican desatención en la institución, es procedente definir un diagnóstico situacional, que permite identificar ¿cuál o cuáles? de los elementos claves que se ha citado anteriormente, están ocasionando problemas. Además facilita la detección de las causas críticas de repetición de dichos problemas.

La clave de la diferenciación en la manera de administración, generar una ventaja competitiva, la creación de valor para clientes o beneficiarios, empleados y directivos, y, el logro de resultados en un ambiente de continuo cambio de condiciones ubicaría a la entidad como una administración basada en estrategia, lo cual permita garantizar la excelencia organizacional.

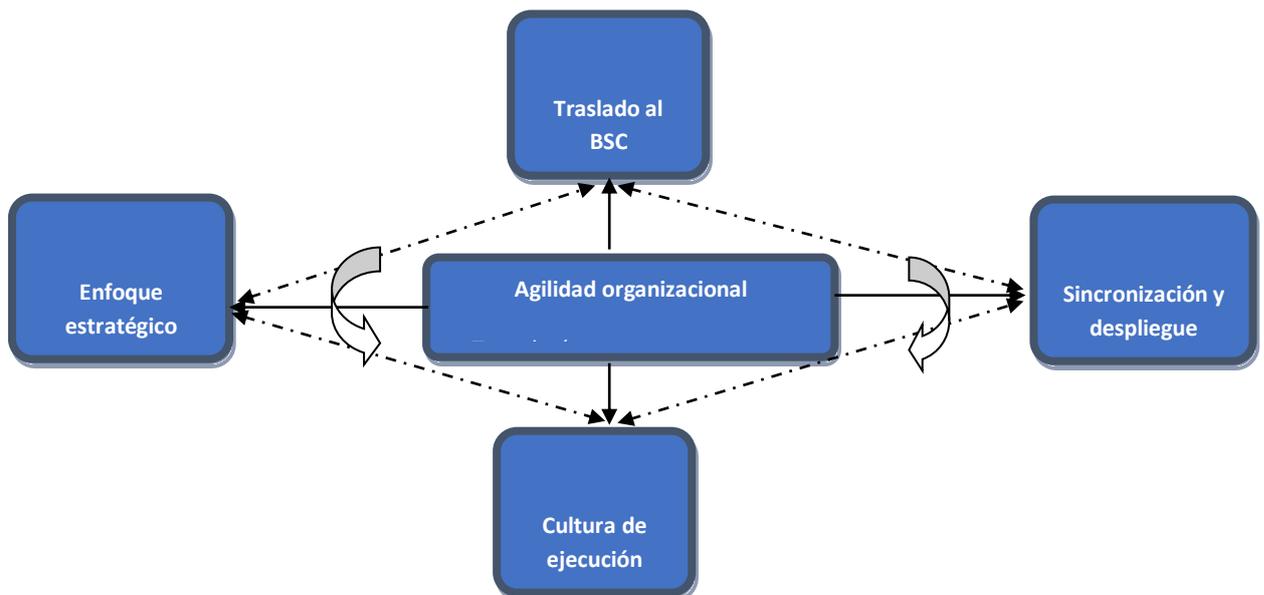


Figura 10, Excelencia Organizacional, Elaboración propia

Para seguir en el análisis investigativo, a cada ámbito del enfoque estratégico, se tomará como base diez cuestionamientos claves de medición, para ser más certeros en una evaluación de la situación actual.

La escala denominada: - del tipo “bipolar semántica” - constará de dos extremos de medición: “fortaleza” o cumplimiento satisfactorio y “debilidad”.

Para emitir un criterio sobre la situación actual, consideramos las técnicas de investigación efectuadas que reflejan la opinión de la organización para cada uno de los enunciados presentados, poniendo énfasis también en las entrevistas efectuadas, se llenará el casillero que se adapte en la evaluación de la organización en cada uno de los impulsores o bloqueadores claves enunciados, “debilidad” la variable planteada = 0, hasta “fortaleza” con la variable planteada = 2.5. Posteriormente, al realizar un análisis de la gráfica de los resultados totales de cada uno de los elementos críticos de la administración basada en BSC, y analizar el diagrama de la situacional actual (línea base) de la institución.

### **3.6.1 Enfoque estratégico alineado al BSC**

La elaboración de estrategias con alto nivel de competitividad, sin alejarnos del ámbito público, considerando las perspectivas del BSC, se las puede enfocar de mejor forma mediante un mapa estratégico, el cual facilita determinar los factores que se deben analizar para poder concluir la propuesta, los cuales se observan a continuación:

**Tabla 12**

**Enfoque estratégico**

Impulsores / Bloqueadores claves	Fortalezas						Debilidades			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	2.5									
2. ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes, incluyendo puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción?	2.5									
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la planeación operativa?	2.5									
4. ¿Monitoreamos las capacidades de nuestro personal?										0
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, directivos, comunidad?										0
6. ¿Tenemos identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización?										0
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores, bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnología, economía, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	2.5									
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión, valores y principios de la organización?	2.5									
9. ¿Tenemos identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?	2.5									
10. ¿Tenemos identificado, graficado y comunicado el manual de procedimientos que se debe tener para entregar dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultural, capital humano?										0
<b>TOTAL:</b>	<b>15</b>									

Carrera, Recuperado de: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-inrge-carrera>. 2017

**3.6.2 Traslado hacia BSC**

Se refiere a la operatividad de los objetivos en Indicadores Clave (Key Performance Indicators - KPI), tanto financieros y no financieros, metas, recursos, proyectos y su integración en un sistema de gestión, podemos determinar que si estos elementos están alineados con la estrategia institucional. Estas variables utilizadas claves emiten información sobre objetivos, técnicas de medición y como efectuarlas, que también se los puede aplicar en el ámbito público.

**Tabla 13**

***Traslado hacia el BSC***

Impulsores / Bloqueadores claves	Fortalezas					Debilidades				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores clave del desempeño (KPI)?	2.5									
12. ¿Para cada uno de los KPI, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	2.5									
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPI y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?										0
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPI), describimos metas de corto (mensual o trimestral), mediano (anual) y largo plazo (cuatro años)?	2.5									
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?										0
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc., de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?										0
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?	2.5									
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?	2.5									
19. ¿Cada una de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?										0
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia?	2.5									
<b>TOTAL:</b>	<b>15</b>									

Carrera, Recuperado de: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-iorge-carrera>, 2012

**3.6.3 Sincronización y despliegue**

La sincronización conlleva a realizar en forma simultánea dos o más procesos o actividades con el fin de alcanzar objetivos propuestos entre las dependencias que forman parte de la institución para lograr la adecuada ejecución del Plan Estratégico.

El desempeño de un sistema integrado es más relevante que el desempeño de las partes independientes; por lo que, para lograr el desempeño del sistema, es necesario sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema.

Esta sincronización se la puede lograr mediante un alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia y el alineamiento vertical o vinculación de todas las personas de todos los niveles de dicha estrategia.

**Tabla 14**

***Sincronización y despliegue***

Impulsores / Bloqueadores claves	Fortalezas					Debilidades				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	2.5									
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestras áreas / procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos.?										0
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?										0
24. ¿Para cada uno de las áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI e iniciativas (BSC áreas/procesos)?										0
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?	2.5									
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	2.5									
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?										0
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) desde el nivel gerencial.?										0
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?										0
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?										0
<b>TOTAL:</b>	<b>7.5</b>									

Carrera, Recuperado de: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-iorge-carrera>, 2012

### 3.6.4 Cultura de ejecución

Está enfocado al seguimiento, aprendizaje organizacional, toma de decisiones, evaluación del desempeño, y desarrollo de capital humano, necesario para alcanzar las metas. En este ámbito la máxima autoridad y los niveles jerárquicos superiores en los procesos de apoyo y asesoría juegan un papel preponderante para mantener una eficiente cultura de ejecución.

**Tabla 15**

#### *Cultura de ejecución*

Impulsores / Bloqueadores claves	Fortalezas					Debilidades				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?										0
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?										0
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?	2.5									
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo “planes de acción”?										0
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?										0
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?										0
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos)?	2.5									
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	2.5									
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?										0
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?										0

Impulsores / Bloqueadores claves	Fortalezas					Debilidades				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>TOTAL:</b>	7.5									

Carrera, Recuperado de: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-jorge-carrera, 2012>

### 3.6.5 Análisis de resultados

**Tabla 16**

*Diagnóstico situacional resumen*

PROCESO CLAVE	TOTAL
1. Enfoque	15
2. Traslado hacia el Balanced Scorecard	15
3. Sincronización y despliegue	7.5
4. Cultura de Ejecución	7.5

Elaboración propia

A continuación se grafican los resultados de acuerdo a los parámetros determinados en el BSC para este efecto.

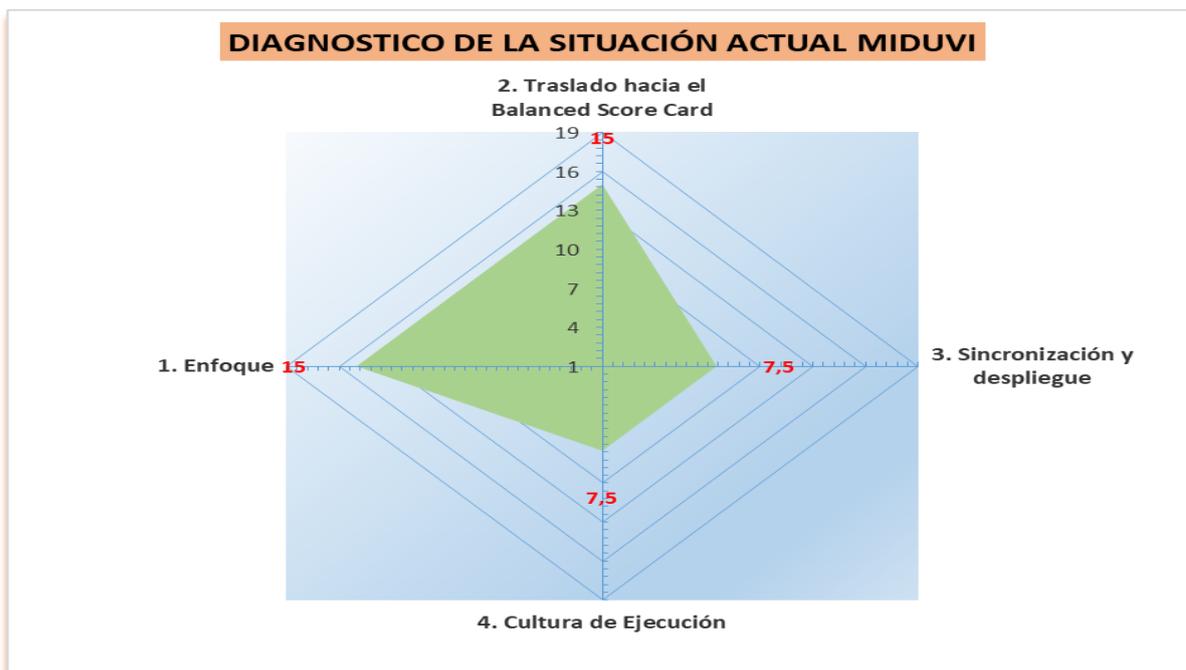


Figura 11, Diagnóstico situacional actual, Elaboración propia

De conformidad a los resultados obtenidos en el análisis del diagnóstico situacional actual, en comparación con los modelos referentes a “causas de enfermedades típicas” de la organización, la Dirección Financiera del MIDUVI presenta una característica semejante a un “síndrome feudal”, por lo tanto se debe destinar mayor esfuerzo hacia un

mejoramiento de la sincronización y despegue, y, de su cultura de ejecución, sin dejar de lado a los otros elementos de la excelencia organizacional, que de igual forma requieren modificaciones.

### 3.7 Ejes estratégicos

En base a las técnicas de diagnóstico institucional empleadas, se ha determinado una matriz de pre ejes de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 17**

#### *Ejes estratégicos*

EJES	CONCLUSIONES
1. Gestión de talento humano	Diseñar estrategias que permitan brindar capacitación constante al personal y mejoren el ambiente laboral
2. Gestión tecnológica	Coordinar acciones para el desarrollo de software que permita sistematizar procesos internos
3. Gestión financiera	Diseñar estrategias que permitan una eficiente ejecución presupuestaria.
4. Gestión en el ciclo de procesos	Disminuir el tiempo de atención de trámites internos
5. Gestión de control	Diseñar estrategias que permitan incrementar el control normativo institucional
6. Gestión de calidad	Implementar mecanismos de medición interna
	Establecer estrategias para medir la satisfacción de los clientes

Elaboración propia

### 3.8 Indicadores de gestión

Los Indicadores Clave de Desempeño o Key Performance Indicators - KPI, miden el rendimiento de un proceso, de tal forma de cómo alcanzar un objetivo fijado. Estos indicadores en la mayoría de los casos arrojan resultados en porcentajes.

**Tabla 18**

#### *Indicadores de gestión*

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD
1	Financiera	Gestión financiera	Diseñar estrategias que permitan una eficiente ejecución presupuestaria	Ejecución presupuestaria	Devengado / Presupuesto Codificado * 100	%
2	Clientes	Gestión de calidad	Implementar mecanismos de medición interna	Trámites devueltos	Trámites devueltos / Trámites atendidos * 100	%
3			Establecer estrategias para medir la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Clientes satisfechos / Clientes atendidos * 100	%
4	Procesos internos	Gestión en el ciclo de procesos	Disminuir el tiempo de atención de trámites internos	Trámites atendidos	Trámites atendidos / Trámites recibidos * 100	%

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD
5		Gestión de control	Diseñar estrategias que permitan incrementar el control normativo institucional	Observaciones de entes de control	Observaciones recibidas / Exámenes efectuados *100	%
6				Requerimientos de asesoría atendidos	Asesoría efectuada/ Asesoría requerida * 100	%
7	Innovación y aprendizaje	Gestión de talento humano	Diseñar estrategias que permitan brindar capacitación constante al personal y mejoren el ambiente laboral.	Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación	Capacitación recibida / Capacitación planificada * 100	%
8		Gestión tecnológica	Coordinar acciones para el desarrollo de software que permita sistematizar procesos internos	Desarrollo de sistemas informáticos	Software desarrollado / Requerimientos de software * 100	%

Elaboración propia

### 3.9 Objetivos

Se inicia por el pre objetivo que es la conversión de la conclusión de cada eje estratégico en un objetivo preliminar con la finalidad de focalizar de manera técnica los puntos clave que serán considerados en la elaboración del Cuadro de Mando Integral - CMI, para lo cual consideraremos el análisis efectuado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su operatividad.

#### 3.9.1 Priorización de objetivos

En la priorización de objetivos se establece la factibilidad e impacto que posee la institución en función de las variables detalladas a continuación:

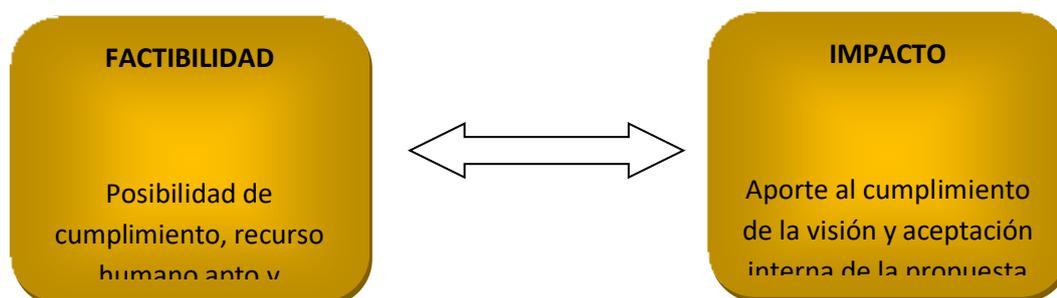


Figura 12, Priorización de objetivos, Elaboración propia

Para el desarrollo de la detección y priorización de objetivos se deberá tomar en cuenta los ejes estratégicos y posteriormente determinar los factores específicos y asignación de responsabilidades.

A continuación se presenta la tabla de los pre objetivos definidos:

**Tabla 19**

**Objetivos**

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	Financiera	Gestión financiera	Incrementar la ejecución presupuestaria	Ejecución presupuestaria	Dirección Financiera	Tecnológico, financiero y humano	1 año
2	Clientes	Gestión de calidad	Incrementar la atención oportuna de trámites	Trámites devueltos	Dirección Financiera	Tecnológico y humano	6 meses
3			Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Coordinación Administrativa Financiera	Tecnológico, financiero, humano y materiales	1 año
4	Procesos internos	Gestión en el ciclo de procesos	Reducir el tiempo de atención de trámites internos	Trámites atendidos	Dirección Financiera	Tecnológico, humano y materiales	6 meses
5		Gestión de control	Incrementar el control normativo institucional	Observaciones de entes de control	Coordinación Administrativa Financiera		1 año
6				Requerimientos de asesoría atendidos	Dirección Financiera		6 meses
7	Innovación y aprendizaje	Gestión de talento humano	Incrementar el personal capacitado y mejorar el ambiente laboral	Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación	Dirección de Administración de Talento Humano	Tecnológico, financiero, humano y materiales	1 año
8		Gestión tecnológica	Incrementar los procesos internos sistematizados	Sistemas informáticos desarrollados	Dirección de Tecnología		2 años

Elaboración propia

Con los resultados que van proporcionando información debemos definir las propuestas de valor, mismas que se transformarán en estrategias de carácter valorativo, por cuanto incurren en el crecimiento institucional, productividad financiera, alineación con objetivos, entre otras.

Las estrategias de valor están definidas como compromisos que la institución hace a sus clientes internos como externos, entregando una condición específica para alcanzar los objetivos, mismos que se los puede observar a continuación:

**Tabla 20**

**Propuesta de valor**

No.	PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA DE VALOR
1	Financiera	Gestión financiera	Emitir lineamientos para seguimiento y cumplimiento del Plan Anual de Políticas Públicas (anteriormente denominado Plan Operativo Anual – POA) diseñando un control de semaforización.
2	Clientes	Gestión de calidad	Elaborar encuestas internas (on line) sobre atención de soluciones completas a trámites sensibles.
3			Determinar calificación institucional de clientes externos abarcando atención de requerimientos y entrega de productos y servicios.
4	Procesos internos	Gestión en el ciclo de procesos	Emitir lineamientos en tiempo de atención de trámites internos.
5		Gestión de control	Emitir lineamientos normativos para cada proceso en las diferentes gestiones que conforman la Dirección Financiera
6			Emitir directrices claras a todas las dependencias que conforman la institución sobre lo que debe contener lo llamado “documentación habilitante” de cada trámite
7	Innovación y aprendizaje	Gestión de talento humano	Emitir lineamientos para seguimiento y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación diseñando un control de semaforización.
8		Gestión tecnológica	Suscribir convenios interinstitucionales para el desarrollo de software que permita sistematizar procesos internos

Elaboración propia

**3.9.2 Objetivos estratégicos claves**

Los objetivos estratégicos claves detallan de manera esencial que hacer para lograr la visión, representan enunciados precisos que determinan las actividades específicas que abordar para implementarlas en la institución.

Son orientadores de la factibilidad e impacto al que se quiere llegar. Definen concretamente las pocas áreas vitales necesarias para lograr y enfocar a toda la organización hacia la excelencia.

**Tabla 21**

**Objetivos estratégicos**

No.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Financiera	Emitir lineamientos para seguimiento y cumplimiento del Plan Anual de Políticas Públicas (anteriormente denominado Plan Operativo Anual – POA) diseñando un control de semaforización	Optimizar la ejecución presupuestaria
2	Clientes	Elaborar encuestas internas (on line) sobre atención de soluciones completas a trámites sensibles.	Identificar procesos con dificultad en la atención oportuna
3		Determinar calificación institucional de clientes externos abarcando atención de requerimientos y entrega de productos y servicios.	Incrementar la percepción positiva de los clientes o beneficiarios externos
4	Procesos internos	Emitir directrices claras a todas las dependencias que conforman la institución sobre lo que debe contener lo llamado “documentación habilitante” de cada trámite.	Asesorar en el ámbito de competencia a las diferentes dependencias institucionales
5		Emitir lineamientos en tiempo de atención de trámites internos.	Desarrollar herramientas de monitoreo en atención de trámites.
6		Emitir lineamientos normativos para cada proceso en las diferentes gestiones que conforman la Dirección Financiera	Mejorar la capacidad analítica del personal para optimizar el tiempo y calidad de servicio
7	Innovación y aprendizaje	Emitir lineamientos para seguimiento y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación diseñando un control de semaforización.	Mejorar las competencias y destrezas del personal
8		Suscribir convenios interinstitucionales para el desarrollo de software que permita sistematizar procesos internos	Desarrollar software especializado para la toma de decisiones

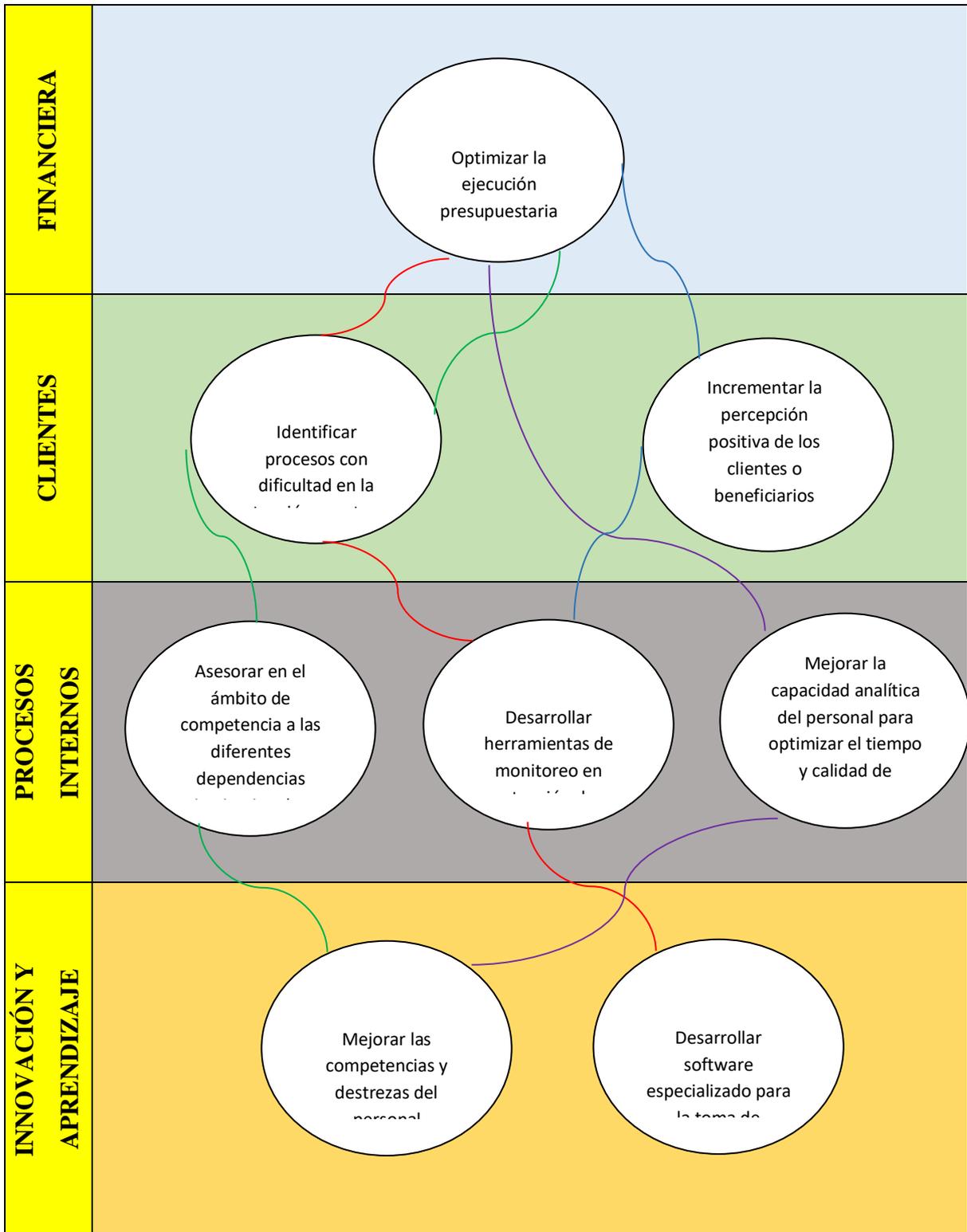
Elaboración propia

**3.10 Mapa estratégico**

Con los datos establecidos se describe el mapa estratégico que se detalla a continuación:

Tabla 22

Mapa estratégico



Elaboración propia

### 3.11 Matriz del Balanced Scorecard - BSC

A continuación se grafica el Cuadro de Mando Integral:

**Tabla 23**

#### *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	BASE	META	SEGUIMIENTO
FINANCIERA	Optimizar la ejecución presupuestaria	Devengado / Presupuesto Codificado	Dirección Financiera	75 %	85 %	75% o inferior
						Entre el 75,01% y 85%
						85,01% o superior
CLIENTES	Identificar procesos con dificultad en la atención oportuna	Trámites devueltos / Trámites atendidos	Dirección Financiera	20 %	10 %	20% o superior
						Entre el 19,99% y 9,99%
						10% o inferior
	Incrementar la percepción positiva de los clientes o beneficiarios externos	Clientes satisfechos / Clientes atendidos	Coordinación General Administrativa Financiera	85 %	95 %	85% o inferior
						Entre el 84,99% y 95%
						95,01% o superior
PROCESOS INTERNOS	Asesorar en el ámbito de competencia a las diferentes dependencias institucionales	Asesoría efectuada / Asesoría requerida	Dirección Financiera	90 %	95 %	90% o inferior
						Entre el 89,99% y 95%
						95,01% o superior
	Desarrollar herramientas de monitoreo en atención de trámites	Trámites atendidos / Trámites recibidos	Dirección Financiera	85 %	95 %	85% o inferior
						Entre el 85,01% y 95%
						95,01% o superior
Mejorar la capacidad analítica del personal para optimizar el tiempo y calidad de servicio	Observaciones recibidas / Exámenes efectuados	Coordinación General Administrativa Financiera	90 %	95 %	90% o inferior	
					Entre el 89,99% y 95%	
					95,01% o superior	
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Mejorar las competencias y destrezas del personal	Capacitación recibida / Capacitación planificada	Dirección de Administración de Talento Humano	75 %	85 %	75% o inferior
						Entre el 75,01% y 85%
						85,01% o superior
	Desarrollar software especializado para la toma de decisiones	Software desarrollado / Requerimientos de software	Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación	90 %	95 %	90% o inferior
						Entre el 89,99% y 95%
						95,01% o superior

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Las formas de administrar en las empresas del país, en el mundo de la provisión de productos y servicios, oferta y demanda, cada vez va reduciendo diferencias entre los sectores público y privado, ya que los mecanismos originados en organizaciones privadas se las puede adaptar y acoplar al ámbito público, incursionando estas últimas en cambios que impliquen consistentemente su nivel de competitividad para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual el nivel directivo tendrá que accionar bajo un nuevo enfoque de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas, de lo indicado queda demostrado que se pueden utilizar herramientas administrativas en estos dos sectores de producción.
- Ante la problemática detectada, motivo de este estudio, se analizó de forma técnica los componentes de la planeación estratégica y del cuadro de mando integral, los mismos que bajo este nuevo planteamiento de gestión administrativa financiera se determina que, sin duda, dichos instrumentos coadyuvarán al logro de los objetivos y políticas de gobierno a través de esta Cartera de Estado, fortaleciendo el sector a través de la excelencia administrativa.
- Como parte de la implementación de este modelo de evaluación administrativo financiero se construyeron indicadores de medición en procesos críticos que requerían atención, eliminando el retraso e inacción de procesos internos, direccionando a la institución a cumplir una visión con nivel alto de desempeño.
- El resultado de este proyecto mejora sustancialmente la administración de la institución, por tanto, el nivel jerárquico superior debe aprender de los hechos acontecidos y actuales, para poder implementar un nuevo modelo de evaluación y aplicarlo al diseño institucional, el cual como hemos visto se ajusta a las características de este portafolio.
- Un punto neurálgico que se aborda es la optimización en la ejecución presupuestaria, hecho que además de ser de cumplimiento obligatorio en ciertos porcentajes dispuestos por el ente rector de las finanzas públicas, se ha logrado cumplir con este objetivo a través de una sinergia de los objetivos estratégicos.

- La implementación de este modelo de evaluación basado en el BSC tendrá un efecto positivo en la percepción de la ciudadanía y generará posicionamiento a nivel nacional ya que promoverá entre la población, hábitat y hábitos saludables que posibiliten disfrutar de un nivel de vida constitucionalmente enmarcado y progreso como país.
- El control, seguimiento y monitoreo de procesos que se han implementado permite establecer alertas y generar acciones oportunas para lograr alcanzar las metas propuestas, y puede servir de modelo a las entidades del sector público, ya que el ámbito administrativo financiero es transversal en la función ejecutiva.
- La aplicación de este enfoque administrativo hace factible la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo tecnológico, recursos imprescindibles en toda organización, promoviendo una cultura organizacional y ambiente favorable para el desempeño de las funciones y actividades determinadas.

### **RECOMENDACIONES**

- Es oportuna la socialización interna al personal inmerso en la toma de decisión y operativo técnico institucional con la finalidad de que se conozcan los beneficios aportados en el presente proyecto, mismo que tendrá impacto positivo en el cumplimiento administrativo, técnico y legal de la institución.
- Para la implementación de este modelo de evaluación y con la finalidad de garantizar el impacto deseado, considerando que se está actuando en derecho público, es factible se lo efectúe mediante actos administrativos válidos los cuales pueden ser resolución ministerial o lineamiento o política institucional emitida por la Coordinación General administrativa Financiera.
- Es procedente generar estudios en este ámbito y con la aplicación de este modelo de evaluación basado en el BSC, dentro de las entidades del sector público que tiene diferente connotación, por ejemplo, empresas públicas, con la finalidad de estandarizar la implementación de este nuevo enfoque estratégico que genera resultados orientados a la excelencia administrativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ackerman, Sebastian Ernesto & Sergio Luis, Metodología de la Investigación, 2013
- Acuerdo Ministerial No. 051-15, Edición Especial del Registro Oficial [R.O.] 515, 25-II-2016
- Acuerdo Ministerial, SENPLADES N°557-2012 de 16 de febrero de 2012
- António Pimenta da Gama, and María Pilar Martínez Ruiz, Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada, 2014
- Baena, Paz, Guillermina María Eugenia. Metodología de la investigación, Grupo Editorial Patria, 2014
- Blog (<https://definicion.de/evaluacion/>)
- Carmen María Pelayo, Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques, 2009
- Carrera, Recuperado de: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-jorge-carrera>, 2012
- Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos, Recuperado de: <http://www.slideshare.net/BOCiberica/gestin-integral-de-procesos>, Gestión Integral por Procesos, Seminario web, ADONIS, 2009
- Cockbaine, J., Casas Revista de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá, 13 N° 1, 2005
- Contraloría General de la República, MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL - MAGU - 1998
- Decreto Ejecutivo 357 con Registro Oficial N° 205 del 02 de junio del 2010
- Decreto Ejecutivo No. 3, publicado en Registro Oficial No. 1 de agosto 2 de 1992
- Diana Armas Cruz, Manual de Evaluación Financiera, 2017
- Dirección Financiera - MIDUVI
- Fábregues, Meneses & Rodríguez, Técnicas de investigación Social y Educativa, 2016
- Guía Metodológica de Planificación Institucional de SENPLADES, publicada en el Registro Oficial No.- 184 del 30 de agosto de 2011
- Harmon y Mayer (1999)
- Henry Fayol, Administración Industrial y General
- Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 6ta. Edición, 2014

Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2012  
Lourdes Tabares Neyra, Administración Pública, 2016  
Morga Rodríguez, 2012  
Normativa del Sistema de Administración Financiera, núm.1.1.2 Modelo de Gestión Financiera, 2008  
Plan Estratégico Institucional 2016-2017, MIDUVI  
Ramírez Terán, Guía del Módulo de Técnicas Cualitativas y Cuantitativas  
Revista Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador, INEC 2017  
Richard Martín Tirado, Derecho & Sociedad, 2002  
Sevilla. (2018) Economipedia [Versión electrónica]. España: Economipedia, <https://economipedia.com>  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su blog (<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/>)  
Vergara, Cortina y Nestor, 2012  
Yerid Yarisa Osorio, blog (<http://yesidariza.blogspot.com/2016/01/el-control.html>)

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario empleado:

#### CUESTIONARIO

Por favor, contesta verazmente al cuestionario siguiente, la información que proporciones será usada con fines estadísticos en un proyecto de investigación y será de carácter confidencial. Es muy importante que contestes el cuestionario completo y con honestidad. Te doy las gracias anticipadamente por tu colaboración.

1. **¿Cuenta el personal de la Dirección Financiera con el equipo plenamente capacitado para el desarrollo de sus funciones?**

( ) Definitivamente sí ( ) Probablemente sí ( ) Indeciso ( ) Probablemente no ( ) Definitivamente no

2. **¿Conoce usted algún mecanismo o técnica que ayuda a realizar un buen control administrativo – financiero?**

( ) Si ¿Cuál?: \_\_\_\_\_ ( ) No

3. **¿Dispone la Coordinación General Administrativa Financiera algún procedimiento para medir y corregir el desempeño organizacional en el ámbito financiero?**

( ) Si ¿Cuál?: \_\_\_\_\_ ( ) No

4. **¿Los procesos actualmente (centralización) son adecuados?**

( ) Si ( ) No

5. **¿Cuenta el MIDUVI con un manual de procedimientos?**

( ) Definitivamente sí ( ) Probablemente sí ( ) Indeciso ( ) Probablemente no ( ) Definitivamente no

6. **¿Posee la Dirección Financiera del MIDUVI un modelo de evaluación administrativo financiero que le permita evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad?**

( ) Si ¿Cuál?: \_\_\_\_\_ ( ) No

7. **¿De ser afirmativa la respuesta anterior, el modelo de evaluación es claro y lo considera adecuado?**

( ) Si ( ) No

8. **¿Los procedimientos que actualmente posee la institución satisfacen las necesidades de los clientes externos e internos?**

( ) Definitivamente sí ( ) Probablemente sí ( ) Indeciso ( ) Probablemente no ( ) Definitivamente no

## **Anexo 2:** Entrevistas realizadas:

Es importante el criterio de servidores públicos que lideran las gestiones internas que conforman la Dirección Financiera del MIDUVI, es por esto que se ha considerado al Contador General y Jefe de Presupuesto emitir sus pensamientos referentes a preguntas que abarcan los ámbitos que involucran el proyecto de investigación.

En el diálogo sostenido con el Contador General en funciones se definió lo siguiente:

En lo referente a ¿Cree que la institución está actuando en base a un enfoque estratégico considerando que este enfoque está alineado a las metas, objetivos institucionales y si se considera para alcanzar sus fines al talento humano, recursos materiales, tecnológicos?; respondió: Considero que no en su totalidad, puede ser una parte pero todo depende de la administración que venga, porque cada administración que viene llega con conocimiento o sin conocimiento de la realidad institucional, sin embargo, como dije al principio creo que en una parte y no en su totalidad.

¿Cree que el nivel jerárquico superior conoce las capacidades que tiene el personal?; respondió: consideraría que no porque con el día a día dependiendo si permanecen un largo tiempo se van dando cuenta de las capacidades que tiene los funcionarios pero considero que no.

¿Piensa que las herramientas tecnológicas que se utilizan se las debe mantener, mejorar o crear? Respondió: creo que se debería mejorarlas porque las que tenemos actualmente si son de gran ayuda pero si requieren mejora.

¿Piensa que las metas se validan considerando las demandas institucionales o las demandas políticas al ser una institución que forma parte de la función ejecutiva? Respondió: yo creo que más sería de las demandas externas más no internas porque éstas ya están definidas sus metas.

¿Cree que existe sincronización en los procesos, es decir, que mantienen su secuencia en las actividades? Respondió: considero que no, porque si fuera de esa forma sería más ágil la atención de cualquier trámite, existen demoras más allá de lo establecido o esperado.

¿Cree que se tiene una cultura de ejecución, entendiéndose de que todos estén inmersos en un fin común de cubrir las demandas institucionales? Respondió: no se tiene esa cultura de ejecución.

¿Cree que se tiene documentada o definida las relaciones que existe entre la institución con los clientes, beneficiarios o proveedores, es decir cuál debe ser nuestra calidad del servicio? Respondió: En los últimos tiempos se ha concientizado un poco, pero no en su totalidad, siempre somos un poco resistentes a la atención al público.

En el diálogo sostenido con la Jefe de Presupuesto en funciones se comentó lo siguiente:

¿Cree que la institución está actuando en base a un enfoque estratégico considerando que este enfoque está alineado a las metas, objetivos institucionales y si se considera para alcanzar sus fines al talento humano, recursos materiales, tecnológicos? Respondió: considero que no realmente, los últimos cambios que se han dado en las administraciones que tenemos en la actualidad no estamos alineados, las metas no están enfocados a lo estratégico como una planificación estratégica definida, tenemos lineamientos no muy bien definidos, nuestros objetivos los cumplimos enmarcados en lo que es nuestro conocimiento más no porque tenemos lineamientos establecidos claros que nos permite guiarnos, no tenemos una planificación.

¿Cree que el nivel jerárquico superior conoce las capacidades que tiene el personal? Respondió: considero que no realmente, el nivel jerárquico no conoce la capacidad de su equipo de trabajo, nunca han tenido un contacto directo con ellos, únicamente es la actuación y el día a día que van teniendo.

¿Piensa que las herramientas tecnológicas que se utilizan se las debe mantener, mejorar o crear? Respondió: yo creo que las que tenemos hay que mejorarlas e implementar, manejamos lo básico en la parte tecnológica.

¿Cree que existe sincronización en los procesos, es decir, que mantienen su secuencia en las actividades? Respondió: no existe sincronización, a la Dirección Financiera le toca

tratar de unificar lo requerido de todas las áreas, la mayoría va direccionado de forma independiente.

¿Cree que se tiene documentada o definida las relaciones que existe entre la institución con los clientes, beneficiarios o proveedores, es decir cuál debe ser nuestra calidad del servicio? Respondió: no se tiene definido, únicamente sabemos los lineamientos generales o que toda institución conoce al menos en el tema del direccionamiento con la gente o clientes externos.

¿Cree que se tiene una cultura de ejecución, entendiéndose de que todos estén inmersos en un fin común de cubrir las demandas institucionales? Respondió: no está enmarcada porque se tendría que cumplir en un determinado tiempo los objetivos que tenemos, pero no tenemos esa cultura, no hay definición de procesos, cada quien efectúa su trabajo de la mejor manera posible para poder cumplir.

Es necesario además incluir el criterio de expertos que representan empresas o en su defecto que tienen vasto conocimiento en la temática tratada en este proyecto de investigación, es por esto que se ha considerado al MBA Vinicio Larrea – Gerente General de LADIFQUIN, para que emita su criterio técnico referente a que, si considera viable y exitoso la implementación en el ámbito público del modelo de evaluación basado en el Balance Square Card, exponiendo lo que a continuación se detalla:

¿Cree usted que es procedente la implementación del BSC en una entidad pública que se rige por un marco legal dispuesto para su accionar? Respondió: el BSC es una herramienta de evaluación excelente para redefinir, reestructurar, mejorar procesos internos en cualquier empresa pública o privada, y entidad estatal, ya que nos permite focalizar los objetivos que precisan se evalúen para alcanzar metas previstas.

¿Pensaría que el nivel jerárquico superior y en sí el personal estaría optimista de poder efectuar un seguimiento en los objetivos estratégicos propuestos en este proyecto? Respondió: soy testigo del cambio que en estos últimos años ha ocurrido en gran parte del servicio público en el país en lo referente al ambiente laboral, obviamente hay que seguir trabajando en este tema; los servidores públicos cada vez tienen más conocimientos que son respaldados por sus

títulos académicos, esto hace que la actitud de cambio también genere resultados positivos derivándose en un compromiso institucional, por esto pienso que la propuesta es definitivamente factible para su ejecución, habría que coordinar internamente su disposición de implementación vía Resolución interna o política desde las autoridades competentes.

¿Cree usted que el esquema planteado en este proyecto es consistente para su implementación? Respondió: la secuencia de pasos desarrollada abarca lo esencial para, después de realizado un diagnóstico institucional, seguir la secuencia de aplicación de la metodología del BSC previo al desarrollo de la matriz del CMI, así que es correcta.

¿En lo observado de este proyecto, considera que los objetivos estratégicos son los que deberían evaluarse? Respondió: los objetivos estratégicos están totalmente vinculados con las perspectivas del BSC y en la institución corresponden a las dependencias que dan apoyo a los procesos técnicos y legales, incluyendo un departamento estratégico como es el de Informática, mismo que es clave para el procesamiento de información, por esto, al incluirse los objetivos en este ámbito, el resultado es el esperado.

¿A la propuesta de este proyecto de investigación podría considerarla factible de ser implementada en el MIDUVI? Respondió: totalmente, y podría ser no solamente en esa institución, sino que puede ser replicada en las instituciones públicas que requieran mejorar la prestación de servicios que tanta falta nos hace a los ecuatorianos, la implementación de estrategias de administración bien pueden utilizarse en las empresas e instituciones que quieren obtener mejores réditos y quieran satisfacer las necesidades de los clientes, lo importante es que estas estrategias estén manejadas por gente con conocimiento en el tema para que no solo cumpla con los objetivos, sino que fomente un ambiente laboral completamente favorable para realizar las actividades diarias.

### Anexo 3: Solicitud de autorización para realización de estudio:

MINISTERIO DE  
DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA



**Memorando Nro. MIDUVI-DF-2018-1991-M**

**Quito, D.M., 27 de noviembre de 2018**

**PARA:** Sra. Econ. Narciza del Belén Pinto Morales  
**Coordinadora General Administrativa Financiera**

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN DESARROLLO DE PROYECTO DE MAESTRÍA

En referencia al memorando MIDUVI-DGRFT-2018-0068-M, suscrito por el Ing. Fabian Larrea informa "...El desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades para quienes los cursan, para lo cual me permito informar que estoy en el último semestre de estudios regulares de postgrado dentro del programa de Maestría en Administración Pública con mención en Gestión por Resultados.

De lo expuesto y con la finalidad de desarrollar mi Proyecto Integrador de Investigación e Innovación titulado "MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA A APLICARSE EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA" se requieren, entre otros aspectos, técnicas tales como: Revisión documental.- Permitirá la descripción del marco teórico; Entrevistas.- Se aplicará a varias autoridades con experticia en este ámbito para la estructuración de la propuesta; Cuestionarios.- Serán aplicados a los funcionarios de la institución para evaluar el estado real de la institución, Elaboración de Indicadores eficiencia, de los procesos administrativos y financieros; para lo cual, solicito muy respetuosamente se digne autorizar la ejecución de lo indicado, considerando además de que la realización de estas actividades, y otras que se deriven por este efecto, no interrumpirán la jornada laboral correspondiente"

Con lo antes expuesto, solicito a usted autorice que el Ing. Fabian Larrea, pueda desarrollar su Proyecto Integrador de Investigación e Innovación titulado "MODELO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA A APLICARSE EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA".

Particular que remito para los fines consiguientes.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Ing. Gabriela Patricia Analuisa Simbaña  
**DIRECTORA FINANCIERA**

Referencias:  
- MIDUVI-DGRFT-2018-0068-M

GABRIELA PATRICIA  
ANALUISA SIMBIANA  
Escudo de reconocimiento  
del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda  
Elaborado por el Centro de Estudios  
Urbanos y de Vivienda del Ministerio de  
Desarrollo Urbano y Vivienda  
Fecha: 2018-11-27 Versión: 1.0

**Edición:** Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social. Av. Quitumbe Ñan junto a la Plaza Cívica Quitumbe (Piso 4) **Teléfono:** 593-2 298-3600  
**www.habitatyvivienda.gob.ec**

Hecho electrónicamente por Quijpur

1/1

## Anexo 4: Autorización para realización de estudio:

MINISTERIO DE  
DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA



### Hoja de Ruta

Fecha y hora generación: 2019-02-22 20:22:19 (GMT-5)

Generado por: Fabian Marcelo Larrea Espinoza

Información del Documento			
No. Documento:	MIDUVI-DF-2018-1991-M	Doc. Referencia:	MIDUVI-DGRFT-2018-0068-M
De:	Srta. Ing. Gabriela Patricia Analuisa Simbaña, Directora Financiera, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Para:	Sra. Econ. Narciza del Belén Pinto Morales, Coordinadora General Administrativa Financiera, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
Asunto:	AUTORIZACIÓN DESARROLLO DE PROYECTO DE MAESTRÍA	Descripción Anexos:	--
Fecha Documento:	2018-11-27 (GMT-5)	Fecha Registro:	2018-11-27 (GMT-5)

Ruta del documento						
Área	De	Fecha/Hora	Acción	Para	No. Días	Comentario
DIRECCIÓN FINANCIERA	Gabriela Patricia Analuisa Simbaña (MIDUVI)	2018-11-27 15:10:34 (GMT-5)	Reasignar	Fabian Marcelo Larrea Espinoza (MIDUVI)	0	Tesorería conocimiento
COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Narciza del Belén Pinto Morales (MIDUVI)	2018-11-27 09:46:27 (GMT-5)	Reasignar	Gabriela Patricia Analuisa Simbaña (MIDUVI)	0	Autorizado
DIRECCIÓN FINANCIERA	Gabriela Patricia Analuisa Simbaña (MIDUVI)	2018-11-27 09:06:57 (GMT-5)	Envío Electrónico del Documento		0	
DIRECCIÓN FINANCIERA	Gabriela Patricia Analuisa Simbaña (MIDUVI)	2018-11-27 09:06:57 (GMT-5)	Firma Digital de Documento		0	Documento Firmado Electrónicamente
DIRECCIÓN FINANCIERA	Gabriela Patricia Analuisa Simbaña (MIDUVI)	2018-11-27 09:06:35 (GMT-5)	Registro	Narciza del Belén Pinto Morales (MIDUVI)	0	

Ubicación: Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social. Av. Quitumbe Ñan junto a la Plaza Cívica Quitumbe (Piso 4) Teléfono: 593-2 298-3600  
www.habitatvivienda.gob.ec

terado por Clupix

1/1

# **Modelo de evaluación administrativo financiero para la dirección financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda**

AUTOR: LARREA FABIÁN

## **INTRODUCCIÓN**

En el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda – MIDUVI al igual que en varias Carteras de Estado existe dificultad en la determinación precisa y clara de las actividades y responsabilidades en la consecución de los procesos establecidos en el marco legal que regula este ámbito, para las/os servidoras/es públicos que se vinculan a la institución como para los que mantienen un nombramiento regular, lo que conlleva a una demora en la entrega del producto final por la carencia de instrumentos esenciales de apoyo como son los manuales de procedimientos e indicadores de gestión mismos que constituyen un proceso integral, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, éstos, servirán además como un examen objetivo que se utilice como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una institución pública y así lograr que exista una interrelación coherente entre los diferentes procesos internos.

Se hace necesario modificar la forma de entender y gestionar la operatividad y desarrollo institucional en el MIDUVI, de tal manera que permita ampliar su capacidad de atención y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje y la actitud de cambio una ideología de vida. El déficit de procesos sistematizados impide asegurar la inclusión de eficiencia en los servicios administrativo-financieros que ofrece este Portafolio, añadiendo a esto la escasez de comunicación articulada interna en el ámbito administrativo financiero repercute en la sostenibilidad eficaz y eficiente en la consecución de objetivos.

## DESARROLLO

A continuación, se pondrán en contexto varios artículos vinculados a la temática tratada, dichos artículos abordan temas relacionados con la propuesta de modelo de evaluación administrativo financiero y la administración pública:

De acuerdo a lo indicado por Olarte y García (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard", *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (49), Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612980004>, se indica que:

Las empresas colombianas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica se distinguen de las empresas con procesos deficientes por su alto grado de compromiso y apoyo de sus directivos, el desarrollo de programas de divulgación de la estrategia y alineación organización, sus programas de incentivos a empleados contra los resultados conseguidos y el proceso que soporta la definición de sus proyectos de inversión estratégica. Se identificaron acciones comunes entre los casos de implantación de BSC exitosos, los cuales se agruparon en nueve factores claves de éxito, en los que se encontraron unos más discriminantes que otros con respecto al resultado final.

Concretamente se identificó que al contar con un apoyo y patrocinio decidido de los directivos, divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia, implementar programas de incentivos económicos y compensación a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos y definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica de la organización, facilita la Sin embargo, no se puede afirmar que exista una receta única para implantar con éxito un BSC.

En los casos estudiados vimos que Petrolera Multinacional no desarrollaba sus proyectos estratégicos como resultado de su proceso de gestión estratégica y empleaba el BSC solo para su control y seguimiento (Olarte M., 2004), en Mayorista Hogar y Productora Grifería no se cuestionan la veracidad de su modelo de BSC y confían ciegamente en sus estrategias y visión propuesta para el año 2010 (Consuegra, 2004) y (Younes, 2004), en Servicios Bancarios no conocen la correlación estadística entre sus variables que describen la estrategia y se puede decir que sus relaciones de causa y efecto entre las variables se basan en juicios intuitivos (Jaramillo, 2004) y en Productora Grifería no se apoyan en sistemas de información que le faciliten el trabajo a los empleados de recolectar e introducir la información de sus indicadores propuestos, pero aún así todos son exitosos en volver sus estrategias una realidad a su manera. Los resultados de este trabajo constituyen un aporte novedoso para el entorno colombiano y útil para empresas que decidan iniciar el proceso de incorporación de un sistema de gestión estratégico como el BSC, ya que contarán con información sobre las mejores prácticas realizadas por empresas con experiencias exitosas, podrán ver las deficiencias en los procesos de empresas menos exitosas y conocerán qué variables claves en el proceso de implantación requerirán un mayor esfuerzo y atención para

facilitar el éxito de sus proyectos y finalmente alcanzar sus objetivos y visión de la organización deseada.

Como se ha observado la implementación de esta manera de administrar genera éxito en el propósito de alcanzar sus metas, vemos a continuación un artículo de Martínez (2016). Problemas comunes en la construcción de sistemas de competencias para la profesionalización de la función pública en Latinoamérica. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN - editada por la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. Pg. 118; en el cual se indica que:

Como se puede observar, la tarea por emprender para el establecimiento de un sistema de competencias nos señala un camino muy difícil, en el cual se tiene que combinar una serie de elementos de corte institucional y de gestión, pero que además requiere capacitación, previsión y tiempos necesarios. Este desafío obliga a los responsables a buscar los espacios correctos y la coordinación pertinente, para que al final los sistemas de esta naturaleza funcionen. Esto implica a la vez un derroche de creatividad y seguimiento constante, de un trabajo gradual que debe prever etapas y tiempos. En ese sentido, se considera que la función directiva como primera opción, por encima de los demás espectros, es un campo natural para el ejercicio de las competencias, a la par de que se desee ampliar sus alcances.

Esto, por principio, nos da varias lecciones; situaciones que debe evitarse, son las siguientes: las medidas aisladas, el manejo de tiempos inadecuados –casualmente políticos más que técnicos-, así como la improvisación y falta de recursos de todo tipo; las competencias no aparecen vinculadas a la política de recursos humanos como una fase estratégica, sino como un agregado que no genera valor; la implementación se hace sin conocer si se dispone de esferas de recursos humanos idóneas y consistentes; existencia de restricciones normativas y organizativas que dificultan el establecimiento de puestos flexibles y plurivalentes aleccionados por competencias; dominio de criterios de acreditación académica sobre las motivaciones y rasgos de carácter en la contratación de personal de nuevo ingreso; prevalencia del modelo de descripción de actividades y funciones sin determinar relacionales causales entre las características de los individuos y sus comportamientos y desempeño laboral; diseño de competencias a partir de inferencias y actividades de gabinete, sin considerar la recopilación cotidiana de datos y evidencias; orientación de la capacitación hacia el reforzamiento de conocimientos y habilidades de los funcionarios y no hacia sus actitudes y valores; además de la realización de carreras de los funcionarios con base en el diseño de puestos y no en las competencias; entre otras.

Se requiere forjar una nueva cultura en competencias que implique, por ejemplo: posicionar los recursos humanos en áreas clave de la estructura de las organizaciones; construir modelos de competencias que articulen los conocimientos requeridos en los puestos de trabajo con las competencias innatas de los funcionarios que realizan funciones directivas en actividades de planificación, distribución de tareas, actuación

en temas puntuales, coordinación y control; incorporar el modelo de competencias como elemento estratégico que esté alineado con las diferentes fases del sistema de gestión: desde ingreso, desarrollo profesional, capacitación, evaluación, promoción, planes de carrera, planes de sucesión, estímulos e incentivos; y generar un ambiente abierto, positivo y provechoso que fije los tiempos adecuados para la instrumentación y el desarrollo de las competencias.

Como lo mencionan Antoni Zabala y Laia Arnau (2011), en la dimensión profesional el individuo debe ser competente para ejercer una tarea profesional adecuada a sus capacidades, a partir de los conocimientos y las habilidades específicas de la profesión, de forma responsable, flexible y rigurosa, que le permita satisfacer sus motivaciones y expectativas de desarrollo profesional y personal. Se hace necesario un profesional que, al igual que sabe hacer, sepa pensar y, por lo tanto, tenga un nivel elevado de escolarización y una actitud de formación permanente, cuyas habilidades de aprender a aprender y de trabajo en equipo actúen como hilo conductor. El aprendizaje de una competencia está muy alejado de lo que es un aprendizaje mecánico e implica el mayor grado de significatividad y funcionalidad posible, pues, para poder ser utilizada, deben tener sentido tanto la propia competencia como sus componentes procedimentales, actitudinales y conceptuales.

En este artículo se determina claramente que la utilización de las perspectivas basadas en el control de mando integral son los factores claves para una buena administración dentro de la organización; podemos citar un artículo, Abendua, (2017). Análisis de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión en las entidades sin fines de lucro. Aplicación empírica para el país vasco. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Número (24), Pg. 2, que dice:

La denominación de entidades sin fines de lucro (ESFL) esconde una enorme variedad de actividades, finalidades y aspectos socioculturales y políticos. Se trata de un sector muy dinámico y plural, de límites desdibujados y difíciles de concretar (Socías, Horrach, Herranz Bascones y Mulet, 2013, p.34), lo que hace que encontrar una clasificación única y estructurar las investigaciones en grandes líneas temáticas resulte una labor sumamente complicada (García Delgado, 2009, pp. 97-98). (...).

Así, los modelos para la actividad de las ESFL han dejado de funcionar estos últimos años, por lo que la gestión de muchas de estas organizaciones se ha convertido en un cometido de persistencia día a día. Ante esta evidente necesidad de cambio, como señala Vidal (2013a), estas entidades deben buscar nuevas alternativas estructurales, económicas, de eficiencia, de gestión y de relación interna y externa para hacer frente a nuevos retos, así como realizar una reflexión estratégica que reúna las siguientes necesidades y preferencias presentes:

1. Potenciar la complicidad social: estas organizaciones existen porque son capaces de generar complicidad social en el trabajo y en las causas por las que se trabaja. La

clave está en conseguir y gestionar esa complicidad social que aportará energías, ilusiones, capacidades y recursos para la transformación social.

2. Desarrollar nuevas competencias en los equipos: durante años las ESFL han aprendido a gestionar proyectos, a presentarse a convocatorias, a visitar las administraciones, a conocer sus lenguajes, etc. Esto era lo eficiente y lo necesario para hacer realidad su misión, pero ya no lo es. Deben ser capaces de comprometer a las personas en su trabajo por una sociedad mejor.
3. Entender el nuevo rol de la Administración Pública: ésta ha sido durante años el motor que impulsó los proyectos de las ESFL porque creía en su utilidad social, pero su papel ha ido cambiando. Desde la Fundación ONCE, Cabra de Luna (2013) insiste en la necesidad de colaboración y complementariedad del sector no lucrativo y la Administración Pública.
4. Ahorrar costes siendo más eficientes: las estructuras muy pequeñas tienen muchas ineficiencias que acaban generando unos costes altos de funcionamiento que no se pueden permitir. Colaborar, compartir, repartir, coordinar, fusionar, reutilizar, etc., son verbos que guiarán las actuaciones de las ESFL estos años.
5. Mostrar el impacto social y económico de su actividad: las ESFL deben saber explicar a la sociedad el valor social y económico de lo que aportan. Hace años podía ser un acto de fe, pero hoy en día ya existen metodologías y maneras de mostrar su contribución, tanto en mejoras como en ahorros. (...).

Han sido varios los estudios que, en una mayor o menor medida, han tratado el tema de la necesidad por parte de las ESFL de implementar indicadores para su correcta gestión.

Este enfoque es similar a la actuación para las entidades que forman parte de la función ejecutiva en el Ecuador, por cuanto las Carteras de Estado, que para el caso, incluye al MIDUVI, es una entidad que de carácter social, por cuanto entrega bonos de vivienda a la población menos favorecida; podemos citar también un artículo de Darnaculleta, (2016). El derecho administrativo global. Revista de administración pública Dialnet, Pg. 47; dice:

El Derecho Administrativo Global es, sin duda alguna, un nuevo concepto clave del Derecho Administrativo que, como tal, posee unos contornos poco claros y, como se ha visto, un valor dogmático todavía sujeto a discusión.

El Derecho Administrativo Global, en cambio, no es una nueva rama del ordenamiento jurídico. A pesar de los esfuerzos doctrinales por demostrar la existencia de un sistema jurídico más allá del Estado, la falta de una norma de reconocimiento, la débil vinculatoriedad jurídica de los estándares internacionales y la extraordinaria fragmentación de los mecanismos de aplicación de los valores y principios del Derecho

Administrativo a la esfera global, llevan a concluir que el denominado Derecho Administrativo Global no es Derecho.

Es decir, no existe un ordenamiento jurídico global por lo menos desde los parámetros tradicionales del positivismo jurídico. El así denominado Derecho no es administrativo, debido a que la mezcla existente en el ámbito global entre los procedimientos de producción, ejecución y aplicación de normas dificulta enormemente la identificación de lo que deba ser una administración pública global. Y, sin embargo, dicho Derecho afecta a sectores de regulación claramente administrativos y supone la extensión de valores y principios jurídico-administrativos a las organizaciones inter-, supra- y transnacionales, públicas y privadas. En fin, el Derecho Administrativo Global no es global, si por global se entiende una realidad no estatal o una realidad universal. La conformación de este nuevo espacio jurídico depende tanto de sujetos públicos como de sujetos privados, pero no se materializa sin la participación de los Estados. Y, por otro lado, los sujetos que participan en la conformación de dicha realidad no representan ni a todos los Estados ni a todos los intereses presentes en la esfera global. Ello no obstante, no es necesario compartir una misma concepción sobre qué es Derecho, qué es una Administración pública y qué supone la globalización para mantener la idea principal que, creo, pretende poner de manifiesto la doctrina, tanto anglosajona como continental europea, cuando se refiere al Derecho Administrativo Global. Lo que se constata de forma unánime es la existencia de una interconexión cada vez más estrecha entre sistemas normativos —jurídicos y no jurídicos— de origen nacional, regional y supra/inter y trans- nacional. Esta interconexión no tiene como resultado sistema jurídico global, sino que da lugar a múltiples procesos de producción y ejecución de normas, que combinan tanto lo público y lo privado, como lo nacional, lo europeo, lo internacional y lo transnacional.

En suma, lo que caracteriza el denominado Derecho Administrativo Global es un movimiento general de apertura e interpenetración de sistemas normativos de múltiples niveles, y de origen público y privado. Y en la producción y ejecución de estos sistemas normativos participan una pluralidad de sujetos que tienen un enorme poder y que ejercen funciones de autoridad pública. Los esfuerzos doctrinales para dotar de contenido al Derecho Administrativo Global tienen por objeto controlar, limitar y someter al Derecho el ejercicio de este poder.

De lo expuesto en los artículos citados cuyo contenido se relaciona con el modelo de evaluación basado en la metodología del Balanced Scorecard – BSC, definido para la implementación en una entidad pública, tiene gran contenido informativo y de recomendación de aplicación ya que el nuevo enfoque impone crear estrategias que permitan alcanzar las metas institucionales.

Es por esto que nuestro análisis se basará en concordancia con lo indicado por Olarte y García en lo referente a la importancia de la aplicación de un nuevo modelo de administración

y que éste corresponda al basado en el BSC, por reunir todas las características que una organización debe tomar en cuenta para llegar a una excelencia en la administración.

En el MIDUVI, al igual que en varias Carteras de Estado existe dificultad en la determinación precisa y clara de las actividades y responsabilidades en la consecución de los procesos establecidos en el marco legal que regula este ámbito, para las/os servidoras/es públicos que se vinculan a la institución como para los que mantienen un nombramiento regular, lo que conlleva a una demora en la entrega del producto final por la carencia de instrumentos esenciales de apoyo, como son, los manuales de procedimientos e indicadores de gestión mismos que constituyen un proceso integral, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, éstos, servirán además como un examen objetivo que se utilice como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una institución pública y así lograr que exista una interrelación coherente entre los diferentes procesos internos.

Se hace necesario modificar la forma de entender y gestionar la operatividad y desarrollo institucional en el MIDUVI, de tal manera que permita ampliar su capacidad de atención y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje y la actitud de cambio una ideología de vida. El déficit de procesos sistematizados impide asegurar la incorporación de la calidad en los servicios administrativo - financieros que ofrece este Portafolio, añadiendo a esto la escasez de comunicación articulada interna en el ámbito administrativo financiero repercute en la sostenibilidad eficaz y eficiente para la consecución de objetivos.

Al contemplar que hay escasos mecanismos que permitan evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad y que a su vez determinen si los existentes son claros y adecuados, o que las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas; es procedente preguntarse: ¿Cómo medir la eficiencia y eficacia de los productos que entrega la gestión administrativa financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda a través de la Dirección Financiera en Planta Central?. La respuesta sin duda es desarrollar un Modelo de Evaluación Administrativo Financiero para el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda en Planta Central que permita valorar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios administrativo - financieros de la entidad.

Es procedente manifestar que en el derecho público predomina la heteronomía y las normas de cumplimiento obligatorio, conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en donde se observa en su Art.- 226.-, que, “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”; frente a lo establecido por la carta magna, es imprescindible considerar que debemos acatar lo dispuesto en el marco legal determinado para el efecto deseado en este modelo de gestión administrativo financiero, considerando además que la citada norma legal, también aduce: “Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”.

El Plan Nacional de Desarrollo, también mencionado en la Constitución de la República es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, por esto, su observancia es de carácter obligatorio para el sector público y las entidades deberán estar alineadas con los objetivos de este Plan, para así conseguir los resultados que retroalimenten y materializan la misión en sí del MIDUVI.

El desarrollo de un modelo de evaluación administrativo financiero asentará evaluar si las unidades administrativas responden a los procesos que la entidad ejecuta, existe adecuada cooperación interna; cómo es mejor su operatividad: desconcentrada, descentralizada, etc.; su modelo de gestión implementado está acorde al tipo de estructura ministerial asignado legalmente.

En el ámbito de Talento Humano, la implementación de este modelo de evaluación administrativo financiero formará al personal competente para desempeñar su función, a la vez que existirá un notable compromiso con la institución, robusteciendo el sentido de pertenencia al percibir una imagen sólida de la institución; esto conllevará a que los niveles jerárquicos que se vinculen a esta Cartera de Estado tengan un manejo de la administración en este sector adecuado y coherente cuidando el patrimonio público, generando paralelamente una cultura

organizacional armónica con el desarrollo del país, inclusive se podría exponer que se alcanzaría de cierta forma a respetar el tiempo de los demás al ser responsable con las tareas y obligaciones dentro de los plazos predefinidos, gestando una cultura ética en la entidad.

Con los resultados que se generan en corto plazo se podrá analizar la factibilidad de sistematización del modelo de evaluación administrativo financiero, siempre y cuando se disponga de infraestructura tecnológica adecuada, aseverando, de proceder con lo indicado, que los sistemas informáticos de soporte a los procesos de apoyo son adecuados en el MIDUVI, por cuanto garantizarían su operación con criterios de confidencialidad y confiabilidad, entre otros, y se han identificado soluciones integradas que se requieren implementar, para desarrollarlas de acuerdo a la evolución tecnológica de esta Cartera de Estado.

Indudablemente acrecentará positivamente el entorno político en el que una institución del estado desarrolla sus acciones, por cuanto servirá al prestigio nacional, se podrá también controlar el manejo de recursos, estimulará nuevas líneas de investigación, entre otros; este análisis es esencial, ya que la situación política y jurídica permite prolongar las intervenciones e influye en la consolidación de las capacidades institucionales, su efecto también será notorio en la ciudadanía a la que la institución encamina sus acciones, puesto que se concretarán las metas establecidas por el gobierno nacional a través de este Portafolio, mismo con un carácter social muy sensible al gestar como producto la vivienda mejorando la calidad de vida de la población. El aplicar un modelo de evaluación basado en esta tipología da cabida a que las instituciones del sector público tengan herramientas de monitoreo interno asegurando una gestión transparente, eficaz y eficiente, equitativa e incluyente, mejorando la confianza ciudadana en las instituciones públicas

Al utilizar este modelo de evaluación para mejorar los procesos internos y al ser estos homologados en el sector público, los costos relacionados con el levantamiento de datos y en sí su implementación son cero, constituyéndose una gran ventaja por la que se debería impulsar este modelo de evaluación, citando además que su resultado producirá reducir una de las críticas y preocupaciones políticas hacia las evaluaciones de impacto que se centran en que éstas suelen ser que tardan demasiado, por lo que es difícil comunicar resultados positivos, o

efectuar cambios en un mismo ciclo dentro del proceso. Este modelo tendrá la prelación de que estos tiempos pueden recortarse considerablemente, ya que se puede levantar información de los resultados casi inmediatamente dentro de la misma institución.

Puede presentarse también como modelo cuyo enfoque es acrecentar la toma de decisiones, dado que es necesario se descubran maneras de aumentar la efectividad de los procesos institucionales, luego de obtener los resultados existe una mayor probabilidad de que los hallazgos derivados de la evaluación sean utilizados como insumos para tomar decisiones y mejorar los procesos, optimizando así las capacidades internas; cabe señalar además que constituye también otro efecto positivo para los niveles jerárquicos superiores, o más bien dicho, resulta más fácil y atractivo para ellos involucrarse directamente en la evaluación, generando aprendizajes durante todo el proceso y no exclusivamente al momento de obtener resultados. Esto permite avanzar en la generación de una cultura de aprendizaje en nuestras instituciones.

De los resultados obtenidos sería significativo que este modelo se pueda planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los enfoques administrativo financiero de la entidad y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia. Desde este punto de vista, la tarea de la gestión financiera como tal, es fundamental en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su representación en términos financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración óptima y transparente, en pretender generar competitividad y confianza congruente con la visión institucional, es por esto que el desarrollo de un modelo de evaluación pretende en caracterizar la importancia de la gestión financiera, y que se pueda precisar claramente un proceso de sistematización que permita a una entidad pública estructurarse adecuadamente para apoyar su proceso de toma de decisiones, confiando que el desarrollo de este modelo implique un aporte para todos aquellos que laboran en los procesos de apoyo de la administración y la gestión financiera