



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DEL
CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA DE
INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE MANABÍ**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA
GEMA MARIELA FLORES VINCES

TUTOR(A)
DR. ESTEBAN ARTURO MUÑOZ PASQUEL, PhD.

PORTOVIEJO, JULIO 2022

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Manabí por su excelencia académica, a los señores catedráticos quienes aportaron con sus conocimientos para mi enriquecimiento profesional en ámbito de la administración pública, al Coordinador de Maestría en Administración Pública Dr. Hilarión Vegas Meléndez y a mi Director de Titulación Arturo Muñoz Pasquel por su acompañamiento y guía.

Gracias a Dios y a mi familia por alentarme y ser mi soporte durante todo este proceso de preparación profesional. A mi madre por su apoyo incondicional y confianza demostrado su infinito amor.

Y a todos los compañeros de clase por su amistad e impulso.

DEDICATORIA

A mi hija María Eduarda, mi motor y mi vida; para ella un mensaje de amor y un ejemplo de superación por que la educación es el camino que conduce a formarnos como seres humanos de bien en el mañana.

A mi esposo Walter Omar Intriago, compañero que su amor y comprensión me incentivó, me apoyo y caminó junto a mí para culminar esta meta en mi carrera profesional, y con quien compartimos el mismo ideal de servir en el desarrollo de nuestra provincia.

Y como no dedicarte este logro a ti papá, mi ángel en el cielo Ramón Eduardo Flores Plaza sé que estas orgulloso desde donde quiera que estés; te pienso, te traigo conmigo en mi mente y mi corazón eres el mejor ejemplo de superación y de lucha. Te agradezco por ser mi guía y mi luz espiritual, por ser mi mentor, porque solo tú sabes todas las batallas que hemos vencido, la sabiduría que me has brindado, porque por ti estoy aquí.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de titulación de posgrados; en consecuencia, es apto para su publicación y su difusión.

Tema: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE MANABÍ.

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: GEMA MARIELA FLORES VINCES

Dr. Esteban Arturo Muñoz Pasquel, PhD.

CI: 1707976211

Director de Titulación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

ACTA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

La Comisión Académica aprueba el presente trabajo de titulación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí

Tema: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE MANABÍ.

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: GEMA MARIELA FLORES VINCES

Director de Titulación: DR. ESTEBAN ARTURO MUÑOZ PASQUEL, PhD.

Firman los miembros del tribunal

Presidente Tribunal

Miembro Tribunal 2

Miembro Tribunal 3

Secretario General

PUCEM

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de titulación infringe los derechos de otros autores.

Datos de la investigación:

Tema: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE MANABÍ.

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: FLORES VINCES, GEMA MARIELA

Director de Titulación: MUÑOZ PASQUEL, ESTEBAN ARTURO

GEMA MARIELA FLORES VINCES

CI: 1311425100

RESUMEN

La gobernanza es fundamental para el desarrollo de una organización puesto que permite equilibrar el Estado, la sociedad civil y el mercado logrando tener de esa forma una estabilidad y sostenibilidad, relevante en las empresas públicas. En este sentido el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí que permita monitorear permanentemente los procesos y generar resultados positivos. En virtud de las nuevas atribuciones que asumió MANABÍ VIAL EP, es de gran importancia implementar herramientas que permitan mejorar su gestión empresarial. El diseño de la metodología fue mixto y como enfoque de investigación se utilizó el estudio caso y descriptivo. La población en estudio estuvo conformada por 112 servidores públicos del área administrativa; destacando que actualmente no se cuenta con un sistema de control y monitoreo que logre cumplir con la planificación estratégica, y a su vez mejorar las fortalezas para el desempeño organizacional de acuerdo al 94% de las personas encuestadas, por lo cual se ajustó la planificación estratégica y se construyó el diseño del Sistema de Control bajo un esquema de gestión conformado por el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), matriz de indicadores y tablero de control para su monitoreo.

Palabras claves: Sistema de Control de Gestión, planificación estratégica, monitoreo, desempeño organizacional.

ABSTRACT

Governance is essential for the development of an organization since it allows balancing the State, civil society and the market, thus achieving stability and sustainability, relevant in public companies. In this sense, the present research work has the purpose of developing a proposal for the implementation of a Management Control System in the Public Company of Infrastructure and Roads of Manabí that allows permanent monitoring of the processes and generate positive results. By virtue of the new attributions assumed by MANABÍ VIAL EP, it is of great importance to implement tools that allow improving its business management. The design of the methodology was mixed and the case and descriptive study was used as a research approach. The study population consisted of 112 public servants from the administrative area; highlighting that currently there is no control and monitoring system that manages to comply with the strategic planning, and in turn improve the strengths for organizational performance according to 94% of the people surveyed, for which the strategic planning was adjusted and The design of the Control System was built under a management scheme made up of the Balanced Scorecard, a matrix of indicators and a control panel for its monitoring.

Key words: Management Control System, strategic planning, monitoring, organizational performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	V
CERTIFICADO DE APROBACIÓN	VI
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	X
INTRODUCCIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Pregunta específica	15
1.3. Limitaciones	15
1.4. Justificación	15
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo general	17
1.5.2. Objetivos específicos	17
Matriz de operacionalización de las variables	18
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	19
2.1. Antecedentes de investigación.....	19
2.2. Marco teórico.....	26
2.2.1. Gestión en empresas públicas	26

2.2.2. Sistema de Control de Gestión	27
2.2.2.1. Funciones de los Sistemas de Control de Gestión.	28
2.2.2.2. Beneficios del Sistema de Gestión de Control.....	29
2.2.3. Sistema de Control Interno.....	30
2.2.3.1. Definición de Control Interno	30
2.2.3.2. Implementación del Sistema de Control Interno	30
2.2.3.3. Beneficios del Sistema de Control Interno	32
2.2.4. Metodologías BSC o Cuadro de Mando Integral	32
2.2.5. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	33
2.2.6. Elementos de un Balanced Scorecard	35
2.2.6.1. Misión, Visión y Valores.....	35
2.2.6.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos	35
2.2.6.3. Mapa Estratégico	37
2.2.6.4. Objetivo Estratégico	38
2.2.7. Propuesta de Valor al Cliente.....	38
2.2.8. Indicadores de gestión.....	39
2.2.9. Iniciativas Estratégicas	41
2.2.10. Responsables y Recursos	41
2.2.11. Evaluación Subjetiva.....	42
2.2.12. Características del Cuadro de Mando Integral	42
2.2.13. Funciones del Cuadro de Mando Integral	43
2.2.14. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el sector público	43
2.2.15. Impacto del Cuadro de Mando Integral en las empresas gubernamentales	44

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. Diseño metodológico	46
3.2. Enfoque de la investigación.....	47
3.3. Población	48
3.4. Muestra	49
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.6. Técnicas de análisis de datos	51
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN /	
PRODUCTOS GENERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS.	57
4.1. Resultados de la encuesta	57
4.2. Sistemas de control de Gestión en las empresas públicas	80
4.3. Metodología de planificación estratégica de la Empresa Pública de	
Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P).	82
4.3.1. Diagnóstico estratégico de la empresa	82
4.3.1.1. Visión empresarial	83
4.3.1.2. Misión empresarial	83
4.3.1.3. Objetivos estratégicos	83
4.3.1.4. Valores	84
4.3.2. Alineación Estratégica	84
4.3.3. Análisis situacional interno y externo	85
4.3.3.1. Análisis del Macro entorno	86
(a) Entorno económico	86
(b) Político – Legal	87

(c) Ambiental.....	87
(d) Demográfico	88
(e) Tecnológico	88
4.3.3.2. Análisis del Micro entorno	88
(a) Clientes	88
(b) Proveedores.....	89
(c) Competencia	89
4.3.3.3. Mapa de Relacionamento Interinstitucional	90
4.3.4. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa	90
4.4. Propuesta	96
4.4.1. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	96
4.4.1.1. Perspectiva del cliente:	96
4.4.1.2. Perspectiva interna del negocio	97
4.4.1.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje	97
4.4.2. Rediseño de Objetivos Estratégicos de MANABÍ VIAL EP	97
4.4.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.....	98
4.4.3. Construcción del Mapa Estratégico	101
4.4.3.1. Mapa estratégico de la empresa	103
4.4.4. Delimitación.....	105
4.4.5. Modelo integral de planificación y gestión.....	105
4.4.6. Indicadores Estratégicos.....	106
4.4.6.1. Metodología Balanced Scorecard	106
4.4.6.2. Diseño de Indicadores.....	107

4.4.7. Seguimiento y Evaluación.....	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114

INTRODUCCIÓN

La actividad gerencial en cualquier tipo de organización constituye una serie de procesos administrativos que tienen que ver con la coordinación, planificación, dirección y control de las actividades que son propias a cada área de acción. Por consiguiente, es común que se establezcan sistemas de seguimiento de estas actividades, con el propósito de garantizar la eficiencia, efectividad y la eficacia en el desempeño de sus operaciones. Por ello, los directivos de organizaciones implementan sistemas de gestión basados en indicadores que sirvan de instrumentos de medición y control con el fin de que notifiquen que tan alejados están los resultados de la organización de los niveles óptimos establecidos inicialmente por la gerencia.

Por esta razón, Caballero (2016) afirma que definir el propósito de la organización, sus procedimientos e indicadores son actividades de control que conforman los indicadores más utilizados en el ejercicio estratégico y de seguimiento. Por otra parte de acuerdo a Nogueira et al. (2014), el control de gestión es un componente de la dirección estratégica que se implementa en tres dimensiones diferentes pero configuradas como un todo: la estratégica, táctica u operativa y la económica, donde, estas se relacionan y de forma agrupada llevan al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Cabe destacar que, los Sistemas de Control de Gestión no se limitan solamente a las organizaciones de carácter privado, sino también a instituciones públicas que deseen mejorar sus procesos internos. Tal es el caso de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí, la cual requiere de diferentes mecanismos que permitan solventar las diversas necesidades humanas. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí, con el fin de brindar a la gerencia, una herramienta que le permita tomar decisiones sobre escenarios más controlados y saber llevar a cabo las contingencias que requieran la aplicación de medidas pertinentes.

1.1. Planteamiento del problema

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite poder establecer el camino que deben transitar las organizaciones para alcanzar las metas planteadas, teniendo en cuenta las variables e instancias que impone su entorno, podemos determinar que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones para la mejora de cualquier organización.

Toda organización está en búsqueda de alcanzar el éxito. Por este motivo, es primordial trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Plantear el camino no significa solo establecer a donde se quiere llegar con la definición de las estrategias, es también proyectar los pasos para lograr esa meta planteada, y es precisamente esto en lo que consiste la planeación estratégica de una empresa, organización o institución.

Es así como, la planeación estratégica permite a una institución u organización actuar de forma proactiva, dando un direccionamiento a cumplir con los objetivos. Adicionalmente otro de los beneficios que se obtiene es la satisfacción laboral al proporcionar sentido y propósito a cada funcionario al permitirle inducir la importancia de la labor para lograr el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

Se logra proporcionar un alto grado de disciplina en el direccionamiento de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso, y permite tomar mejores decisiones. Sin embargo, se establecen una serie de indicadores que permiten conseguir información para el control de los proyectos asociados a cada una de las líneas estratégicas.

De este modo la planeación estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones en tiempo actual; no elimina riesgos, solo identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso. Para determinar la estrategia se crean objetivos que estén alineados al cumplimiento de la visión y misión de la Empresa, para lo cual se debe crear un mapa estratégico que defina los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas. Es necesario medir cuantitativamente los objetivos por medio de indicadores de control, para lo cual se asigna a cada objetivo uno o dos indicadores.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de cualquier organización o entidad es un elemento fundamental para garantizar la estabilidad financiera y mejorar el

clima laboral. Existen diversas metodologías de gestión estratégica que permiten obtener un mejor seguimiento más concreto y detallado al plan estratégico.

En la actualidad es importante tener en cuenta que en el entorno competitivo de una Empresa Pública, alcanzar el éxito en la gestión implica contar con una amplia escala de indicadores dentro del mapa estratégico, y así como contar con un Sistema de Control de Gestión (SCG) que permita realizar un seguimiento detallado del desempeño de la empresa.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) es una herramienta que permite a las entidades u organizaciones tener un panorama más claro de lo que sucede en cada una de sus unidades o áreas, para lo cual es importante redefinir los objetivos específicos para que sean una realidad. Es un conjunto de procedimientos que ayudan a que los directivos o nivel jerárquico superior tomen decisiones con el debido tiempo, planificando y controlando las actividades que se realiza en cualquier empresa. Para el diseño del Sistema de Control de Gestión se elabora un esquema de gestión el cual debe estar conformado por fichas de indicadores, tablero de control, gráficas de tendencia, registro de responsables, iniciativas estratégicas, monitoreo , control y cuadro de mando integral.

Para poder diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión de una organización es necesario conocer el estado actual de la Empresa, sus problemas críticos, y las áreas donde se necesita cambios. El objetivo de poder implementar un Sistema de Control de Gestión es lograr organizar, controlar y optimizar los procesos operativos de la institución, generando resultados positivos. Para que se logre cumplir con el SCG es necesario implementar iniciativas estratégicas que generen un cambio positivo en los indicadores de gestión.

De esta forma, Dávila et al. (2014) Define a los sistemas de control de gestión como:

Sistemas formalizados de protocolos institucionalizados y rutinas diseñadas para la motivación, el monitoreo; estos también abarcan los mecanismos de medida de los comportamientos de los gerentes y empleados, así como la asistencia al control y gestión de la información para la toma de decisiones. (p. 79)

Las empresas públicas si bien es cierto por medio de la consumación de estrategias y políticas ha sobrellevado diversos cronogramas y planificaciones para gestionar un sistema de

control integro, para lograr satisfacer todas las demandas se busca la creación de un elemento que permita dar respuestas a las necesidades identificadas.

El Gobierno Provincial de Manabí mediante Ordenanza Provincial de fecha 15 de diciembre de 2010 creó la Empresa Pública de Administración Vial del Gobierno Provincial de Manabí publicada en el RO 208 de fecha 31 de octubre de 2011, con el objeto de ejecutar las actividades que se desprenden del ejercicio de la gestión y administración vial en la Provincia de Manabí, que actualmente se denomina Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P).

Una de las funciones principales de esta entidad es impulsar y administrar lo correspondiente a la rehabilitación, operación y mantenimiento de las vías delegadas y de sus competencias con la finalidad de poder administrar las vías bajo un régimen de descentralización administrativa y financiera. Por lo cual, esta empresa se ha comprometido con el bienestar ciudadano (Gobierno de Manabí, 2019).

A la presente fecha cuenta con cuatro líneas de negocio definidas y corresponden a: Gestión de Vías públicas, Infraestructura Vial, Comercialización de asfaltos y pétreos, Proyectos de Vivienda e Infraestructura.

Se ha podido identificar que como toda empresa necesita tener los recursos necesarios para tener una rentabilidad constante para cumplir con la satisfacción los servicios a los clientes y usuarios, y así cumplir con su propósito hacia la colectividad, y de responsabilidad. La empresa, se encuentra inmersa en el mercado de productos y servicios públicos y expuesta a un entorno cambiante al cual debe ajustar su planificación estratégica de tal manera que le permita aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, por lo tanto tiene que vigilar las fuerzas claves del macroentorno como las variables demográficas, económicas, políticas, legales, ambientales, tecnológicas y socio culturales y también mirar de cerca a los actores importantes que existen en el microentorno y que son los clientes, competidores, distribuidores y proveedores que inciden en su capacidad de obtener utilidades.

De este modo, la empresa puede percibir estas oportunidades e identificar las amenazas, sin embargo; No se cuenta con la capacidad de para aprovecharlas o enfrentarlas, de tal manera que requiere también evaluar sus fuerzas y debilidades internas. La empresa

para lograr sus objetivos debe ajustar estrategias y con ello definir los programas de apoyo que faciliten su implementación; la retroalimentación y control de las acciones efectuadas por la empresa en su interior y que constituye su misión empresarial, las cuales son importantes al momento de evaluar los resultados obtenidos en la gestión para alcanzar la visión empresarial.

Las fortalezas y debilidades de una empresa pueden ser medidas en diferentes categorías como: directiva, competitiva, financiero, tecnológica y talento humano, y en MANABÍ VIAL E.P. se refleja la carencia de seguimiento y control a la gestión que permita la toma de decisiones oportunas, así como elementos que han impedido el cumplimiento de la planificación establecida y de los objetivos estratégicos, lo cual representa un riesgo para la viabilidad, eficiencia y sostenibilidad.

Todo esto, resume las cualidades pertinentes para hacer uso de un sistema de control de gestión como instrumento idóneo para el desarrollo de la empresa, afirmando que este sistema sería un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidos mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable (Ros, 2015).

MANABÍ VIAL E.P. posee ciertos inconvenientes en cuanto a la administración pública y estrategias gerenciales, como la ausencia de una herramienta que permita realizar un seguimiento a la planificación estratégica para la toma de decisiones oportunas, y a su vez mejorar el desempeño organizacional, la falta de cultura gerencial corporativa focalizada en alcanzar los objetivos estratégicos y demoras en los procesos operativos de la empresa.

Asociado a lo anterior, es importante señalar que es necesario continuar con el proceso de planificación estratégica luego de redefinir las estrategias de la empresa, se deberá planear los programas de apoyo y la implementación de herramientas de seguimiento y control de gestión. Por ello, es importante implementar estrategias que permitan a la empresa estar pendiente de lo que ocurre en el entorno interno y externo.

Específicamente en lo que engloba a las pretensiones de MANABÍ VIAL E.P en virtud a la aplicabilidad de este tipo de propuesta de implementación del Sistema de Control de Gestión, es asegurar que “la gestión debe estar orientada hacia el largo plazo, centrándose más en la planificación y evaluación, donde se deben tener en cuenta aspectos motivacionales y culturales, además de la profesionalización e identificación del personal con la empresa” (Riquelme, (2010), p.79)

En la actualidad, el control de gestión no sólo se centra en la información financiera (de carácter contable y a corto plazo), sino que reconoce la existencia de otros factores indicadores no financieros- que influyen en el proceso de creación de valor. En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva (Chavarria, 2010), p.11)

Algo que se ha tenido en claro para las autoridades ecuatorianas que han intentado recurrir a nuevos elementos para las empresas puesto que no se cuenta con mecanismos de medición de la gestión en aspectos claves como: eficiencia, eficacia, calidad del servicio, utilización de los recursos y mejora continua, es la insistencia de llegar a poseer de esos sistemas que se encuentran formalizados en todo lo referente a la gestión pública que claramente se orientan bajo la dirección y coordinación de tópicos, programas, actividades y proyectos que se ejecutan en todas las empresas. (Amat, 1996)

Por la cual se desarrollará una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P) con el fin de que se lleve a cabo el control y seguimiento de la gestión pública, ya que permite una adecuada organización de actividades, personal y funciones ofreciendo resultados fructíferos. Esta propuesta permitirá mejorar la efectividad de la planificación estratégica, cumplir con la visión y misión de la institución, tener un panorama más claro de lo que sucede en la organización y tomar las decisiones de la manera oportuna.

1.2. Pregunta especifica

¿La puesta en marcha de la implementación de un Sistema de Control de Gestión mejorará la calidad del servicio utilizando indicadores que midan la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí?

1.3. Limitaciones

Durante el desarrollo del presente estudio se detectaron las siguientes limitaciones:

- **Tiempo:** Los principales miembros en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P) no contaban con suficiente tiempo libre para poder dar respuestas a las preguntas de las encuestas y entrevistas.

1.4. Justificación

El Gobierno Provincial de Manabí a través de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P), busca fomentar un comprometido desarrollo con equidad desde todas sus competencias, impulsando una gestión planificada, transparente e inclusiva con el ciudadano, enfocada en la innovación y mejora continua de sus procesos.

El presente estudio es de suma relevancia, propone una serie de indicadores los cuales conforman un Sistema de Control de Gestión de la Empresa Pública MANABÍ VIAL E.P, cumpliendo con los requerimientos de servicios de calidad y de tiempo de respuesta oportuno en cada una de las actividades en la organización; creando valor tanto a sus miembros como a los que gozan del servicio en general.

Por consiguiente, con la ejecución de esta investigación se tiene como propósito brindar a la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí un instrumento de gestión que permita controlar y dar seguimiento a sus procesos internos haciendo uso de indicadores pertinente que hagan posible tomar decisiones correctas, ayudando así a

solucionar problemas.

Las creencias, valores y normas son moldeados por la sociedad. Las personas absorben una visión del mundo que marca sus relaciones con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza, con el universo y consigo mismo. Para la empresa Pública su accionar enmarcado en el servicio público de calidad y transparente, le permite seguir fortaleciendo los niveles de confianza de los clientes (usuarios de las vías), y también de los empleados.

Por otro lado, la investigación genera información relevante para brindar orientaciones teóricas y acceder a determinar el contexto presente en torno a los indicadores de gestión que no existen en la empresa en cuestión.

Por último, el propósito de este presente trabajo es elevar el desempeño de la Empresa en sus distintas líneas de negocio, fortaleciendo la planificación estratégica, cumplir con los objetivos y generar cambios y resultados positivos. Como también que la empresa maneje de manera eficiente y eficaz el manejo de sus líneas de negocio, su administración y gestión. El entorno político y legal puede crear nuevas oportunidades de negocios.

Es por ello que la puesta en práctica de este trabajo, podría generar beneficios tanto económicos e institucionales, resultados positivos y cambios positivos satisfactorios para la empresa, el equipo de trabajo y los clientes. Como resultado de la aplicación se busca generar eficiencia y eficacia en la gestión pública, también en fortalecer los principios de gerencia estratégica, mejoramiento continuo, alineamiento y transparencia. Y de manera específica se busca el éxito de la empresa y garantizar que las acciones estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P).

1.5.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un análisis histórico sobre los sistemas de control de Gestión de gestión en las empresas públicas.
2. Describir la metodología de planificación estratégica que se aplica en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.
3. Diseñar un Sistema de Control de Gestión para efectuar un monitoreo permanente que permita la toma oportuna de decisiones

Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de las variables

Objetivo general: Desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P).

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumentos
Sistema de Control de Gestión	Conceptual Es un proceso que se encuentra conformado por una serie de elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es brindar información para poder controlar la gestión de la empresa.	Componentes del sistema de control.	- No. De componentes del sistema de control utilizado - No. De indicadores que componen el sistema de control utilizado	Reportes de las direcciones responsables	Análisis de la información Documental
		Aplicación de la herramienta	- Porcentaje de indicadores aplicados en la empresa/Total de indicadores definidos - Porcentaje de indicadores aplicados con información verificada/Total de indicadores aplicados - Porcentaje de reportes de indicadores remitidos/ Total de reportes requeridos según su frecuencia	Reportes de las direcciones responsables	Entrevista Análisis de la información
		Cultura organizacional en la EP referente planificación estratégica y sistemas de control	Nivel de conocimiento de planificación estratégica	Trabajo de campo Servidor Público de la Empresa	Encuesta FOCUS GROUP

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

A continuación, se presentan los estudios que han servido como marco de referencia para el soporte de la investigación, luego de consultar diferentes bibliografías y de constatar la existencia de otras publicaciones basadas en la misma área, se tomaron aquellas que más se adaptaron a los fines que persigue la presente investigación, las cuales se mencionan a continuación. Cabe destacar que para este estudio se tomaron en cuenta talleres, seminarios, ponencias, entre otros documentos, considerados de interés para el mismo por su estrecha vinculación con los contenidos desarrollados y que guardan puntos muy afines con la investigación.

Vale mencionar que la particularidad central del tema en cuestión pretende reconocer la importancia que desprende la aplicabilidad de un sistema de gestión de control, ya que este “busca la participación de todos los empleados de la organización, y para aplicarlo es necesario que se conozcan las distintas áreas en las que se pretende llevarlo a cabo” (Riquelme, 2010, p. 79).

2.1. Antecedentes de investigación

La suma necesidad de poseer de diferentes mecanismos que permitan solventar las diferentes necesidades humanas, es uno de los retos más gestionados en el Ecuador, principalmente en la provincia de Manabí. Las empresas públicas si bien es cierto por medio de la consumación de estrategias y políticas ha sobrellevado diversos cronogramas y planificaciones para gestionar un sistema de control integro.

Por lo cual, para intentar satisfacer se busca la creación de un elemento que permita dar respuestas a las necesidades identificadas:

La creciente necesidad de alcanzar competitividad en un mundo globalizado y de mantenerse dentro de la tendencia de desarrollo y crecimiento; ha generado que las empresas busquen nuevas formas de alcanzar sus ya de por sí, difíciles objetivos. De esta necesidad nace la propuesta de implementación de una estrategia empresarial. (Toalingo, 2013, p. 8)

Hablando un poco sobre la historia de los que es MANABÍ VIAL E.P, se creó desde el 15 de diciembre de 2010 mediante Ordenanza de Constitución la Empresa Pública de

Administración Vial del Gobierno Provincial de Manabí por la necesidad de impulsar y administrar la rehabilitación, operación y mantenimiento de las vías delegadas bajo su competencia y de productos de convenios con los gobiernos locales; así mismo administrar las vías que bajo un régimen de descentralización administrativa y financiera, ha transferido al Gobierno Central del Estado Ecuatoriano al Gobierno Provincial Autónomo de Manabí.

Con fecha 30 de septiembre de 2019 se aprobó la Segunda Ordenanza Reformatoria publicada en el RO 309 de 4 de febrero de 2020, con la finalidad de precisar, modificar y ampliar sus competencias, objetivos y funciones; reestructurar la organización siguiendo una estrategia de reconversión y desarrollo que brinde extensión y cobertura integral a la gestión y administración vial; todo esto, en las condiciones de un nuevo y cambiante entorno económico y productivo a nivel local, nacional e internacional, afectado por el terremoto de 2016, que implique mejorar la oferta de infraestructura viales y servicios, con una adecuada integración de la red vial de interés general del Estado y de la red vial rural, en todas las fases de sus respectivos ciclos de proyectos.

Con fecha 30 de noviembre del 2020 se expide la Tercera Reforma a la Ordenanza de Constitución estableciendo la modificación de la denominación de Empresa Pública de Administración Vial Provincial de Manabí por “Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (Manabí Vial EP)”, y se adicionó acciones que puede llevar a cabo la empresa como la consultoría y ejecución de obras de diferente índole a viales y de vivienda, entre las más importantes.

Es por ello, que ante todas las atribuciones que recaen sobre esta empresa se ha requerido con vital importancia implementar nuevos recursos que permitan seguir cubriendo de una u otra forma el bienestar de las personas, con el único propósito de cumplir con las garantías constitucionales del país.

Después de detallar los antecedentes del presente estudio es relevante que se tenga presente lo dicho por Calle et al. (2021), quienes afirman lo siguiente:

...se estima que el seguimiento del Control Interno, va a minimizar las deficiencias mejorando los resultados de la gestión, racionalizar el uso de los recursos propios, que coadyuven el cumplimiento de políticas, planes y normas. De

esta forma se mejorará la planeación, organización, dirección y coordinación de la institución; así como la economía, eficiencia y efectividad de los sistemas de administración. (p.210)

Por lo cual, se debe tener en cuenta que el Control Interno influye en los Sistemas de Control de Gestión, tomando en consideración que un buen seguimiento del primero mejorará los procedimientos formales basados en información que los gerentes usan para mantener y alterar patrones en las actividades de estas instituciones públicas. Por lo tanto, los antecedentes que se expondrán a continuación estarán enmarcados de acuerdo a la influencia del Control Interno de las empresas:

Desde el punto de vista nacional Plúa (2021) en su trabajo de grado llamado: “Gestión administrativa y cumplimiento de las normas de Control Interno con la perspectiva de eficiencia y eficacia en la empresa pública municipal de infraestructura y servicio de rastro San Lorenzo de Jipijapa periodo 2016-2017”, tuvo como objetivo general determinar la gestión administrativa y su incidencia en el cumplimiento de las Normas de Control Interno desde una perspectiva de eficiencia y eficacia en la empresa en cuestión, lo cual permitió analizar y conocer a fondo el manejo de todos los recursos que posee la entidad y ver si dichos procesos se apegan con el cumplimiento del control interno, el tipo de investigación utilizado fue tipo de campo, descriptiva, documental y bibliográfica; el cual tuvo como muestra de estudio a los ocho empleados, determinándose como resultado la obtención de la auditoria de gestión como herramienta de mejora para la empresa Pública.

Este trabajo de grado se relaciona al presente estudio ya que se diseñó una auditoria de gestión con el fin de mejorar el control interno de una entidad pública, lo que permite analizar de forma eficiente los aspectos a abordar a la hora de realizar el diseño de un Sistema de Control de Gestión en la empresa pública de infraestructura y viabilidad.

Por otro lado, Villagómez (2021) realizó un trabajo de grado titulado: “Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO II para la empresa Ginsberg Ecuador S. A.”; el cual tuvo como objetivo general promover un Sistema de Control Interno basado en el método COSO II. La metodología utilizada fue de campo ya que se realizaron cuestionarios para poder evaluar la situación de la empresa obteniendo como resultado que

con la aplicación del Sistema de Control Interno basado en el COSO II se puede llevar a cabo un análisis de la situación real en los procesos de la organización.

Este trabajo de grado se relaciona con el presente estudio ya que lleva a cabo la aplicación de la metodología COSO II, la cual podrá optimizar los procedimientos en las actividades de control interno de la empresa con el fin de que se cumplan los objetivos planteados.

Asimismo, Freire (2020) en su tesis de grado, titulada: “Modelo de control interno para la empresa de sal FAMOSAL S.A.”; tuvo como objetivo general Diseñar e implementar un Modelo de Control Interno para la empresa de sal cuyo enfoque metodológico fue mixto, el tipo de investigación utilizada fue descriptiva, explicativa y correlacional. La población estuvo conformada por 30 empleados de la organización los cuales a través de la encuesta se obtuvo como resultado que con la aplicación del manual interno basado en el informe COSO II se pueden minimizar los riesgos y proveer una seguridad razonable a los procesos.

Esta tesis de grado se relaciona con la investigación puesto que se implementó un Modelo de Control Interno, que hace posible que la empresa se desarrolle como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos, a través de un manejo adecuado sobre el control interno de la empresa.

Hoy en día hay diversos temas que se engloban a lo que es el sistema de control de gestión, con la única finalidad de proporcionar a la empresa nuevos puntos de vista sobre algún tipo de modificaciones solicitadas o no tomadas en cuenta:

En la actualidad, el control de gestión no sólo se centra en la información financiera (de carácter contable y a corto plazo), sino que reconoce la existencia de otros factores - indicadores no financieros- que influyen en el proceso de creación de valor. En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva. (Chavarria, 2010, p. 11)

Con la finalidad de fortalecer las definiciones, se puede tomar como referencia lo indicado por P. Alvear J. Oscullo (2019) , en el documento titulado Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva del Ecuador: Caso Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, en el cual menciona que las empresas públicas deberán prestar servicios públicos de forma eficiente, cumpliendo con los parámetros de calidad determinados por el Directorio que permitan el cumplimiento de su función social; protejan el patrimonio, propiedad estatal, pública y de generaciones futuras para la consecución del Buen Vivir; y, prevengan y corrijan conductas que distorsionen la provisión de bienes y servicios.

Enmarca Efraín Naranjo (2010) en la Revista Politécnica, en su publicación Caracterización de la gestión en las empresas públicas, indica que la nueva gestión pública, una de las formas a través de las cuales las organizaciones buscan mejorar su gestión es mediante la profesionalización de sus integrantes, lo que está relacionado con la obtención de títulos profesionales o títulos académicos de cuarto nivel en las diferentes instituciones del sistema de educación superior, o en algunos casos en instituciones del extranjero previo a su legalización por parte del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

Daniel Badillo (2010), en la Revista la Tendencia, en el artículo El rol de las empresas públicas en la nueva economía del Ecuador, menciona, que la introducción de políticas, instrumentos, recursos humanos y financieros suficientes y adecuados para que operen con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Todo lo antes mencionado, entre otros aspectos: i) incorporar parámetros de eficiencia económica y productividad para la producción de bienes y servicios, y aplicar el modelo de gestión por resultados; ii) incluir canales de acceso de los usuarios y consumidores de los bienes y servicios de las empresas públicas, para la obtención de la información sobre las empresas y la transparencia y rendición de cuentas efectiva; iii) incorporar la auditoria de calidad, en función de parámetros y estándares de calidad de los bienes y servicios producidos por las empresas, incluyendo el manejo ambiental.

Siendo necesario aclarar que el control es un instrumento requerido en cualquier parte, en el caso de las empresas es un elemento fundamental que permite una adecuada organización de actividades, personal y funciones; Siendo a partir de ello que se ofrecen resultados fructíferos en sus actividades.

El control ha sido estimado acorde a dos perspectivas diferente, una limitada y otra amplia:

Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados, y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. (Ovalle, 2019, p. 3).

De esta manera la planificación estratégica nos dará una visión más amplia de todos los factores a tomar en cuenta en el mercado competitivo y hacer una retroalimentación de los problemas internos que estén afectando a la empresa como por ejemplo identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas, cuáles son las áreas más vulnerables de la empresa y cuales cuentan con un mejor desempeño, por otro lado también están los factores externos como las oportunidades o amenazas a la que cualquier negocio está expuesto.

Desde el punto de vista internacional Malmi y Brown (2008) señalan que “los SCG son completos sistemas, normas, prácticas, valores y otras actividades de gestión que se ponen en marcha con el fin de dirigir el comportamiento del empleado”; en base a lo mencionado y reconociendo que, los sistemas de control de diagnóstico son el medio de retroalimentación formal de los distintos sistemas utilizados para evaluar y hacer seguimiento de los objetivos de la organización (Simmons, 1991).

Con base a lo indicado por González Castro, Raúl (2017) en su trabajo de La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura, señala que los sistemas de SCG son una herramienta en el control de los procesos de trabajo y de gestión de la comunicación de las tomas de decisión. A medida que se incorporan al paquete de SCG los procesos que forman la gestión y el

control de las empresas, estos adquieren relevancia, adicionalmente menciona que estos sistemas de control también están marcados por la experiencia previa de la dirección, la presencia de personal con conocimiento para su gestión, la capacidad de participación del personal y su implicación, la madurez del sistema, la cultura de la organización y la formación general del personal.

Cada una de las cuestiones mencionadas ha sido la pieza clave para considerar que hoy en día ante los grandes avances tecnológicos principalmente, se ha podido construir nuevos mecanismos estratégicos que acceden a la contribución estratégica de recursos elementales para las problemáticas sociales.

Todos estos puntos cuestionados como elementos sustanciales para el mejoramiento ciudadano, han sido inicialmente ideas aplicadas en el ámbito internacional ya que estas forman parte de la gestión establecida mediante propuestas de los cambios de los cuales se gozaría a partir de la implementación de un sistema de control de gestión en las empresas, principalmente en MANABI VIAL E.P.

La autora Paz (2021) en su tesis de grado titulada: “Control Interno y Gestión Administrativa en la municipalidad provincial de Tarma, 2019” tiene como objetivo general establecer si el control interno influye en la gestión administrativa de la Municipalidad antes mencionada. Su diseño metodológico fue no experimental con una población constituida por 180 funcionarios y servidores públicos, y fue a través de la encuesta donde el 59.3% de los empleados de esta entidad pública manifestaron que dicho control es la base para garantizar el desempeño de modo seguro y eficiente de las operaciones en la entidad.

Este trabajo se relaciona al presente estudio puesto que se ha determinado que el control interno influye positivamente en la gestión administrativa de la entidad pública, de modo que de alguna forma genera la obligación de las empresas públicas de contar con un sistema de control interno implementado, que optimice las operaciones.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión en empresas públicas

Las empresas públicas a través de los años se han definido como instituciones que conjugan tres elementos esenciales; a) presencia de la administración pública; b) individualidad, c) realización de una actividad económica. En la actualidad, el abanico de sectores en donde desenvuelven sus actividades las empresas públicas es extenso. La presencia del Estado en las empresas tiene como fin, lograr que la misma sea un instrumento para eliminar las fallas de mercado o cumplir con una serie de objetivos no económicos, como la necesidad de controlar recursos naturales, objetivos sociales y de empleo, políticas regionales, entre otras (Moreno de Acevedo, 2016).

La función de las empresas públicas ha sido determinado en el nuevo marco legal vigente, en primer lugar en la Constitución 2008, la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el año 2009 y por último en los distintos Planes Nacionales para el Buen Vivir, en los cuales se ha dado a las empresas públicas la relevancia como instituciones fundamentales para el desarrollo del Ecuador.

La organización política y administrativa de los Estados mediante los gobiernos seccionales, se establecen con el fin de que se cumplan a cabalidad con los objetivos de servicio público; los gobiernos seccionales poseen autonomía, poseen la responsabilidad de atender de forma eficiente los requerimientos de la ciudadanía, en conformidad con los fines instituidos y para los que son creados (Moreno de Acevedo, 2016).

Es importante destacar que, la gestión en las empresas públicas tiene un enfoque social, a través de la ejecución y verificación de una serie de acciones orientadas a la consecución de objetivos institucionales, el modelo de gestión conlleva un compromiso riguroso por parte de los líderes y actores del organismo público, tomando en consideración los valores y principios de eficiencia y eficacia en las acciones que se proceden a llevar a cabo.

2.2.2. Sistema de Control de Gestión

El Sistema de Control de Gestión organizacional, es definido como una herramienta que hace posible la planeación, el control, la dirección y tiene dominio sobre cada uno de los procesos gestionados, así como la asignación de labores realizadas en cada una de los departamentos de trabajo que se contemplan dentro de las empresas.

Mallo y Merlo, 1995 (como se citó en Castillo, 2014) refiere que el Sistema de Control de Gestión se transforma en un: “Sistema de Información - Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definirlos objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones” (p. 17). Por consiguiente, es el Control de Gestión corresponde a un proceso dinámico, a través del cual se moldea la toma de decisiones que permita llevar a cabo la “situación deseada”. Asociado a ello, el autor sigue afirmando: “Un control de gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados” (Mallo y Merlo, 1995, como se citó en (Castillo, 2014 , p. 17).

Por otro lado, Simons, 1995 (como se citó en Salgado y Uribe, 2017) afirma que los sistemas de control de gestión son los medios que se utilizan por la alta gerencia con el objeto de implementar con éxito sus estrategias planteadas; también corresponden al uso sistemático de la contabilidad de gestión en conjunto con otras formas de control como los controles culturales o personales para el logro de las metas establecidas por la empresa.

Asimismo, Chenhall, 2003 (como se citó en Salgado y Uribe, 2017) considera que los SCG constituyen todo el proceso estratégico, es decir, abarcan tanto la formulación estratégica como la implementación estratégica. Par los autores Salvador et al. 2005 (como se citó en Salgado y Uribe, 2017) definen el Sistema de Control de Gestión como una técnica de dirección, porque integran un conjunto sistematizado de métodos, procedimientos y formas que dan fundamento al conjunto del sistema, y que configuran, un estilo y una cultura, es decir una forma de entender la gestión, por lo que para estos autores la dirección de la empresa mediante la implantación del Sistema de Control de Gestión se involucra en el proceso de cambio y lo lleva a cabo para el resto de la organización.

De modo que, de acuerdo a lo indicado por los autores anteriormente citados, se puede decir, que el concepto de los Sistemas de Control de Gestión, son mecanismos que permiten determinar si los objetivos y metas establecidas por las organizaciones están siendo ejecutados o no.

2.2.2.1. Funciones de los Sistemas de Control de Gestión.

De acuerdo a Belyh (2019), las funciones de un Sistema de Control de Gestión vienen dadas por:

- Documentar los objetivos operativos: Se puede esbozar lo que la organización quiere conseguir en términos de objetivos a corto y largo plazo. Esto podría estar directamente relacionado con los resultados financieros, pero también podría implicar objetivos sociales como la reducción de residuos, por ejemplo.
- Documentar las estrategias y políticas operativas: Por supuesto, también hay que asegurarse de conocer el cómo. ¿Cómo va a conseguir lo anterior? Tendrá que documentar las políticas vigentes en la organización, los diferentes equipos y recursos necesarios, y las estrategias que aplique. Esto podría tratar cosas como la gestión de los empleados (salario, horas de trabajo, etc.)
- Evaluar el rendimiento de los procesos de la organización: Aquí es necesario el uso de las herramientas para evaluar el rendimiento de lo que está tratando de lograr la organización y cómo. Esto incluye la recopilación de información de diferentes fuentes, ya sean financieras o no financieras. En este punto, se analiza la organización a profundidad y se comprueba lo que está haciendo y cómo. Está detallando y esbozando cuál es el resultado de sus políticas y estrategias.
- Comparar el rendimiento en relación con los objetivos y las políticas: Se compara el rendimiento real con los objetivos que se fijaron al principio. Aquí se logra observar claramente que ésta es la esencia del sistema empresarial. Tienes las estructuras establecidas, añades los recursos y se visualiza cuál es el resultado, tras lo cual se puede comprobar lo que se ha conseguido en comparación con lo que se quiere conseguir.

2.2.2.2. Beneficios del Sistema de Gestión de Control

Según Cconislla (2019) el SGC se convierte en el mayor fundamento para el logro de los objetivos y la toma de decisiones gerenciales.

Es por ello, que permite el fortalecimiento de los procesos de gestión y reduce el riesgo e incertidumbre en el plan de acción de una decisión establecida. Por lo tanto, dentro de los principales beneficios del Sistema de Control de Gestión se encuentran los siguientes:

- Ofrecer un soporte al proceso de aplicación de una decisión establecida.
- Prevenir resultados no deseados mediante el análisis de indicadores durante el proceso.
- Monitorear la utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Orientar las decisiones de la alta gerencia en satisfacción a los intereses de la organización.
- Retroalimentar los procesos de gestión establecidos y las metas a llevar a cabo.
- Validar, verificar y optimizar el Sistema de Control ejecutado según al análisis del entorno del entorno en el cual la empresa se desenvuelve.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede decir que el Sistema de Control de Gestión ayuda al crecimiento de una organización, ya que le brinda las herramientas idóneas para orientar sus decisiones hacia resultados excelentes. Aunado a ello, permite que una organización pueda tener un plan de acción inmediato ante situaciones negativas al resultado esperado, durante el proceso de control de gestión de una decisión tomada por la alta gerencia. Por ello, al tener un sistema de acción – reacción durante la ejecución de las decisiones establecidas, se podrá verificar y controlar de una forma eficaz y eficiente los resultados finales, lo cual permite que el cumplimiento de los objetos de la empresa, sean más predecible.

2.2.3. Sistema de Control Interno

2.2.3.1. Definición de Control Interno

Gámez (2022) lo define como aquel recurso fundamental y que aparece como consecuencia de la gestión preventiva, ya que ayuda a minimizar de forma significativa muchos riesgos relacionados a la gestión misma en todo tipo de organizaciones, ya sea pública o privada, que busque rentabilidad o no.

Por otra parte, de acuerdo a De Lara Bueno (como se citó en Villagómez, 2021)

...el control interno como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (p.54)

2.2.3.2. Implementación del Sistema de Control Interno

Es necesario que se cumplan las ocho fases siguientes, según IsoTools (2017):

- **Fase 1:** Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación

Antes de dar inicio a la implementación del sistema de control interno, es fundamental realizar una comunicación a las personas sobre qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente. Una adecuada forma de transmitir estos conceptos es a través de una capacitación a nivel de área o departamento. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.

- **Fase 2:** Recabar información

Una vez que se ha introducido la cultura del control entre los miembros de la organización, llega el momento de recolectar datos. En esta fase debe intervenir de forma activa todo el personal, coordinados por un líder designado, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización.

- **Fase 3:** Clasificar la información obtenida

Una vez que el líder haya reunido toda la información necesaria a través de alguna de

las vías mencionadas, es el momento de digitalizar y clasificar la misma de la forma más ordenada posible para facilitar su consulta y correcta interpretación.

- **Fase 4: Diagnosticar**

En esta fase ya se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo un diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas, entre otros.

- **Fase 5: Revisar los procedimientos**

De acuerdo a las políticas y normas legales, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas y de calidad, se realiza una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más eficientes. Se saltan pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos y se abren vías de comunicación.

- **Fase 6: Evaluar el control interno y de gestión**

Se busca llevar a cabo una forma de evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a que deben realizar un continuo autocontrol que garantice la mejora continua.

- **Fase 7: Implementar, hacer seguimiento y ajustar**

Aquí, el sistema de control interno ya está diseñado, por lo tanto, es el momento apropiado para que los responsables se hagan cargo de implementarlo en cada una de los departamentos de la empresa y de esta forma garantizar su cumplimiento. El responsable tendrá la tarea de realizar un seguimiento continuo junto con el apoyo de la auditoría interna. También es la ocasión tomar acciones correctivas necesarias y hacer ajustes pertinentes.

- **Fase 8: Evaluar indicadores y realizar más ajustes**

En este punto es necesario diseñar los KPI de gestión colectivamente para analizarlos, estos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en cuadros de mando Balanced Scorecard, de forma automatizada. Esto con el fin de obtener información en tiempo

real.

Otra forma de evaluación que se puede emplear en la organización son los sistemas de administración de riesgos, donde se pueden construir tableros de mando visuales de forma numérica y con colorimetría.

2.2.3.3. Beneficios del Sistema de Control Interno

Según Lozano y Tenorio (2016), garantizan la seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción.
- Lograr los objetivos y metas establecidos.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos.
- Contar con información confiable y oportuna.
- Fomentar la práctica de valores.
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

2.2.4. Metodologías BSC o Cuadro de Mando Integral

Son una herramienta estratégica y puede ser utilizada para determinar con exactitud los objetivos que conllevan a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, para lo cual integra varios aspectos del entorno basada en las siguientes perspectivas: la financiera, la del cliente a de procesos internos y finalmente la de aprendizaje y crecimiento. De esta forma estas metodologías podrán brindar a cada uno de los colaboradores de una empresa una información específica y detallada sobre la gestión, estrategia, niveles de satisfacción del cliente interno y externos, su estatus financiero, es decir, el estado en que se encuentra la

organización (Martínez, 2007).

Según Llivipuma et al. (2019), afirman que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. Por lo tanto, la eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2000), refieren es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia si/entonces), permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

2.2.5.El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Kaplan y Norton (2000), afirman lo siguiente:

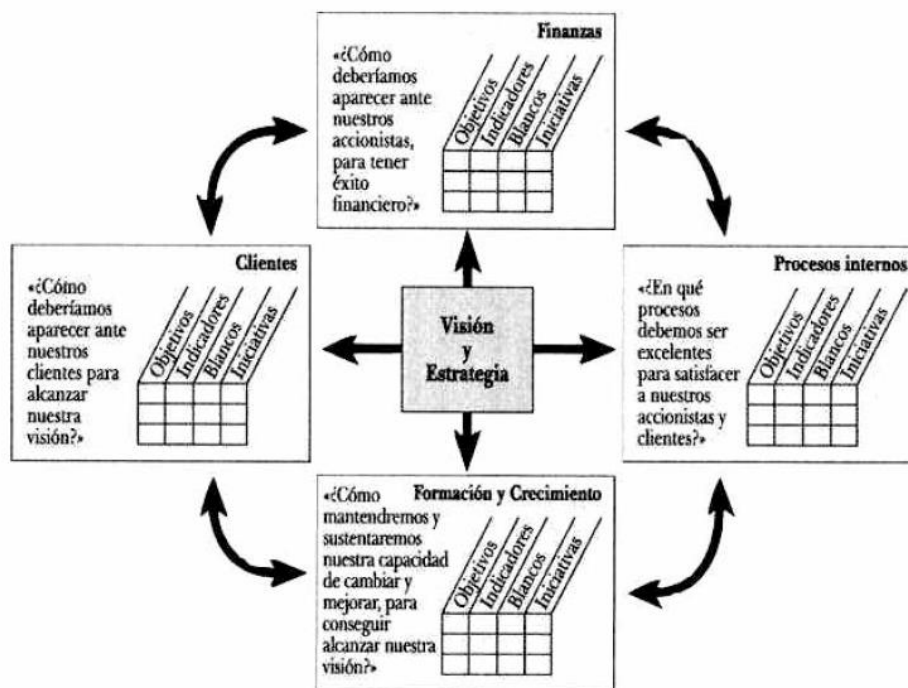
El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas operativas están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión Estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. 3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. 4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (p. 23)

De modo que, se puede decir que el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de

acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Ver figura 1). A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral engrana las piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Figura 1

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Por tanto, el BSC proporciona una "fotografía" que permite examinar cómo la empresa está acometiendo hoy su estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa "fotografía" previamente, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil y comunicable. Este esfuerzo también hace posible organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

2.2.6. Elementos de un *Balanced Scorecard*

2.2.6.1. Misión, Visión y Valores

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. ¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores? No necesariamente, pues en muchos ya están definidos. Además, son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo. Lo que parece claro es que son el punto de partida (Zambrano et al. (2021).

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trate es de plasmarla en un mapa estratégico.

2.2.6.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten llevar un orden en los objetivos estratégicos y alinearlos en función de aquellos elementos sobre los que se establece un objetivo. Por consiguiente, las perspectivas son áreas de actuación del CMI enfocadas a un determinado ámbito de la organización. Estas permiten configurar de forma transversal la forma en cómo actúan las líneas estratégicas. De manera específica, en el caso de un mapa estratégico, las perspectivas son “contenedores” en horizontal y las líneas estratégicas relacionan los objetivos en vertical (Martínez, 2007).

De modo que, las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Perspectiva Interna: ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Perspectiva del Aprendizaje: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Es decir, vienen dadas por:: Cliente, procesos, aprendizaje y desarrollo; y perspectiva financiera (Ver Figura 2).

Figura 2

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC)



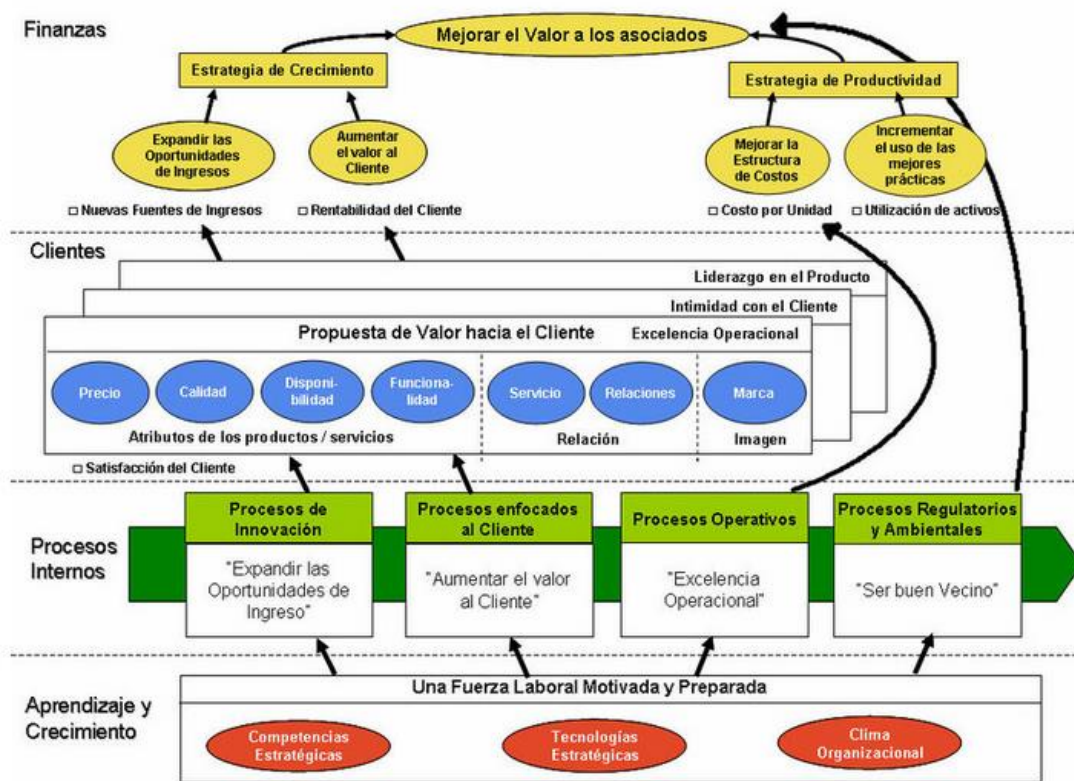
Fuente: Martínez (2007)

2.2.6.3. Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos permiten a una organización describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De esta forma, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medio para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2000).

Figura 3

Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se presentan agrupados en perspectivas

2.2.6.4. Objetivo Estratégico

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000) determina en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Los objetivos estratégicos son el resultado del proceso de planificación. Ejemplo de objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Perspectiva Financiera**

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

- **Perspectiva del Cliente**

- Fidelizar los clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de clientes

- **Perspectiva Interna**

- Identificar nuevos cliente
- Aumentar la intensidad de la relación con los clientes
- Mejorar la calidad de servicio
- Gestionar los recursos de forma más eficiente
- Reforzar la imagen/marca

- **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

- Mejorar las competencias de las personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Cambiar a una gestión de procesos

2.2.7. Propuesta de Valor al Cliente

Dado que el BSC ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran

utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema (1993) en:

- ✓ Liderazgo de productos: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

2.2.8. Indicadores de gestión

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad, sus resultados y gastos entre otros. También deben caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para

visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores (Zambrano et al. (2021).

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

También se llaman indicadores inductores. Los indicadores son importantes debido a que:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación en el tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas.
3. Son instrumentos importantes para evaluar los procesos.

En este sentido, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en contabilidad gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose

exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

2.2.9. *Iniciativas Estratégicas*

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones se puede encontrar un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas (Zambrano et al. (2021).

2.2.10. *Responsables y Recursos*

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello, es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento (Zambrano et al. (2021).

Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, de esta manera se puede evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el BSC.

2.2.11. Evaluación Subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación análisis y reflexión estratégica. Por ese motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona el BSC no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

2.2.12. Características del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2000), el desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados y reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable y también reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender y aprender a innovar.

El Balanced Scorecard posee las siguientes características:

- ✓ Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- ✓ Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- ✓ Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- ✓ Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- ✓ Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- ✓ Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- ✓ Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- ✓ Comunica cómo estos están interrelacionados.
- ✓ Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.

- ✓ Integra la comunicación con la regularidad.
- ✓ Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.

2.2.13. Funciones del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2000) las funciones del Cuadro de Mando Integral se enfocan a apoyar a los gerentes en el desempeño del negocio. En esencia el Balanced Scorecard lo que busca es que los objetivos estratégicos de una organización sean cumplidos a través de la descomposición de las estrategias en acciones concretas, que luego serán usadas para armar el mapa estratégico organizacional. Donde cada acción es organizada de acuerdo a su perspectiva.

Por lo anterior, algunos beneficios del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Mejoría en los indicadores financieros
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

2.2.14. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el sector público

Las herramientas de administración del desempeño como es el Cuadro de Mando Integral están siendo analizadas y usadas por diversos entes gubernamentales, presentando un enorme potencial que apunta a ser exitosa en la tarea de administrar los bienes y servicios públicos. (López, 2004)

En la aplicación del nuevo modelo de Cuadro de Mando Integral para el sector público, uno de los elementos de la filosofía organizacional esenciales a tomar en cuenta es la misión organizacional, la cual será el punto de partida para confeccionar planes estratégicos e implementar la estrategia empresarial.

Para Bastidas y Feliu (2003), p. 34, consideran que existe y es factible la aplicación del Cuadro de Mando Integral al sector público, por lo que los conceptos del

CMI solo requiere de debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente.

Quienes defienden la aplicación de instrumentos de control de gestión en la esfera pública buscan conceptos innovadores que se adapten, para adecuarse a las peculiaridades de este ambiente organizacional, sino además disponer de herramientas innovadoras propias (Mora y Vivas, (2001), p. 16).

Lo que concierne al Cuadro de Mando Integral es importante considerar que permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que en muchas oportunidades los gerentes han omitido. Por lo que, en el sector público se requiere más que un análisis financiero, buscando otras variables de gran interés en la evaluación de las actividades de las organizaciones públicas.

La gestión pública de las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales deben enfocarse en aquellas actuaciones que efectivamente presenten resultados palpables y alineados con los objetivos estratégicos planteados (Drucker, (1999), p. 82).

2.2.15. Impacto del Cuadro de Mando Integral en las empresas gubernamentales

Kaplan y Norton (2000) refieren que el enfoque original del Cuadro de Mando Integral fue para empresas lucrativas, por lo que vieron la oportunidad y desafío de implementar esta metodología en empresas gubernamentales sin ánimo de lucro. Donde en principio la perspectiva financiera se convierte en una restricción y no un objetivo, ya que “Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas”. (p. 194)

A pesar de lo anterior, los mismos autores indican que el éxito de una organización sin ánimo de lucro y gubernamentales deben medirse por su eficiencia y eficacia, satisfaciendo de esta manera a sus usuarios, por lo que los objetivos tangibles deben ser definidos tanto por usuarios como clientes, donde las consideraciones financieras pueden tener un papel de restricciones, o en su defecto, facilitador, pero en ningún caso serán el objetivo primordial.

Kaplan y Norton (2000) tienen diversos ejemplos de aplicación del Cuadro de Mando Integral en la administración pública y empresas no lucrativas, donde normalmente se tienen mucha dificultad en definir su estrategia, así como seguir la estructura original de esta metodología, en donde la perspectiva financiera aparece en la parte superior de la jerarquía, de esta manera, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, sociedad, o beneficiarios en la parte más alta de la jerarquía.

En las organizaciones privadas los clientes pagan por el servicio y a su vez lo reciben. En las organizaciones sin fines de lucro no ocurre así, son los donantes o ciudadanos que pagan un impuesto, por ejemplo, quienes proporcionan los recursos financieros, es decir, pagan el servicio, mientras los beneficiarios reciben el servicio.

De igual manera, este tipo de organización requiere demostrar de qué forma crean valor para sus integrantes y otras partes interesadas, por lo que a través de su misión deben definir su impacto social, así como establecer un objetivo de alto nivel de modo diferente.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño metodológico

El presente estudio asume un diseño metodológico bajo el enfoque del paradigma mixto en la cual los métodos de investigación permitieron integrar los métodos cuantitativo y cualitativo el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que se deben seguir para efectuar una recolección de información veraz y posterior análisis del estudio; en este trabajo de investigación se aplicará el enfoque cuantitativo para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta, en lo referente al enfoque cualitativo se recurrió al estudio de caso y a entrevistas abiertas, permitiendo conformar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados. El escoger el enfoque cualitativo permitirá lograr cumplir con los objetivos y el enfoque cuantitativo nos permitirá obtener más claridad y confianza en los resultados.

El paradigma con enfoque cuantitativo “Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad” (Palella y Martins, 2010 , p. 39). Es decir, que según éste enfoque, todo debe estar soportado por el dato estadístico, ya que éste se aproxima a la manifestación del fenómeno.

En cuanto al paradigma cualitativo, éste se distingue porque “centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital” (p. 40). Por lo tanto, lo cualitativo estudia los fenómenos en su contexto estructural y situacional.

La combinación de ambos modelos en una misma investigación recibe el nombre de modelo cualicuantitativo, que según Hurtado de Barrera (2012) “conjuga aspectos tanto del paradigma cualitativo como del cuantitativo; necesitando el investigador integrar ambas perspectivas bajo una concepción holística, ya que ésta permite ubicar cada propuesta en un esquema epistemológicamente coherente y aplicable a cualquier área del conocimiento” (p.s/n).

3.2. Enfoque de la investigación

Para poder realizar efectivamente un proceso de investigación es necesario tomar en cuenta su enfoque, el cual, se refiere a aquel plan o estrategia que desarrolla el investigador en pro de obtener la información requerida, para dar respuestas a sus interrogantes o a las posibles hipótesis.

El enfoque para esta investigación es de tipo fuente mixta, ya que combina las propiedades de la investigación documental que es la que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. Es de campo ya que según Arias (2012) establece que:

La investigación de campo o diseño de campo es aquella que consiste en la relación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

De acuerdo a lo planteado por Arias, según la descripción que este da de la investigación de campo, se pueden conocer las situaciones que afectan a la institución en estudio, por medio de un análisis sistémico que permite interpretar, describir, entender la naturaleza, las causas y los efectos del problema que allí se presenta, gracias a la implementación de los métodos característicos del conocimiento científico.

Además, el diseño de la investigación es descriptivo puesto que permite demostrar con exactitud los datos indagados, ya que según Pimienta (2017), afirma que una investigación descriptiva “busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas basándose en el método analítico. (p.88)

No obstante, son los datos primarios, es decir la información obtenida directamente de la realidad o fenómeno en estudio hallado a través del diseño de campo, los cuales giran en torno a la problemática encontrada; estos serán esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. Por ello, de acuerdo a Pimienta (2017): “...tiene su principal sustento en el acopio de información directamente en el espacio en que tiene lugar

el fenómeno de estudio, por medio de observaciones, pruebas, entrevistas y encuestas”. (p. 85)

Por consiguiente, la metodología que se aplicó corresponde a un estudio de caso, debido a que el análisis sistemático se realizó en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí donde se encontró la información necesaria al observar directamente la problemática existente todo esto con el fin de describir, interpretar, entender su naturaleza y factores constituyentes, así como, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

La presente investigación se considerando técnicas e instrumentos de recolección de información a través de encuestas, entrevistas, Focus Group, y otros análisis del estudio a medir.

3.3. Población

La población o universo del estudio está referido al conjunto de elementos, componentes, personas o cosas, de los cuales se indagaron sus características para alcanzar los objetivos de la investigación.

Una población está compuesta por un universo de elementos que tienen diferentes propiedades y contribuyen al progreso de la investigación. Dicho de otra manera, es la población de empleados de la empresa pública en estudio para la investigación que será la encargada de dar la información requerida (Lilia, 2015).

En este caso el universo total de la población a estudiar está conformada por todo el personal administrativo que conforman la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí, que son un total de 112 personas.

La homogeneidad de preparación y participación, de los integrantes de esta población, permitió observarla en un solo bloque, es decir, cada elemento de esta población tiene importancia similar en las diferentes fases del estudio.

3.4. Muestra

La muestra dentro de una investigación es una representación significativa que se toma cuando no es conveniente estudiar de manera completa la población, es decir, se refiere a una porción o parte representativa de toda la población.

A los efectos de la presente investigación se realizó un tipo de muestreo no probabilístico, que a diferencia del caso en el muestreo probabilístico, la selección de la muestra no se hace uso de un sistema de selección imparcial que elija de manera aleatoria de la población una muestra, sino que es el investigador mismo el que haciendo uso de su propio juicio elije quienes formarán parte de la muestra (Moore, 2005).

En la presente investigación la muestra se tomará de manera aleatoria del universo de funcionarios de la Empresa, tomando así la cantidad de 50 funcionarios para el estudio de campo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2012), se entenderá por técnica: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67), donde “Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general”. (p. 67).

Con referencia a lo anterior el mismo autor explica que la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente, A esto se le denomina instrumento, el cual el mismo autor puntualiza que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 68).

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron recabar toda la información necesaria para el así poder alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación, como observación directa, revisión documental y encuestas.

a. Observación directa

Se puede decir que la observación directa es la técnica de recolección de datos más común, se fundamenta en la visualización de los acontecimientos o fenómenos correspondientes al sistema actual, es decir, objeto de estudio. Esta técnica se utilizó para conocer el funcionamiento de cada uno de los procesos llevados a cabo en la empresa MANABÍ VIAL E.P.

Arias (2012), en relación a la observación directa detalla: “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p. 69).

b. Revisión documental

La revisión documental es el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular (su pregunta de investigación), con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo. Hurtado de la Barrera (2012) expone que: “...es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que puedan haber sido producto de mediciones hechas por otros, o textos que en sí mismo constituyen los eventos de estudio” (p. 427).

La utilidad de la técnica de Revisión Documental indudablemente se traduce en la delimitación del tema en estudio, una ubicación en el contexto y una orientación con respecto a la totalidad de la investigación.

c. Encuestas

La encuesta es una de las técnicas más usadas, y se fundamenta en una serie de preguntas preparadas y estudiadas y que, plasmadas en un papel o en un medio electrónico que sirve para sondear la opinión de los encuestados en este caso los funcionarios de la empresa MANABÍ VIAL E.P, y así visualizar con más precisión el ideal de estos con respecto al objeto de estudio, así como conocer las distintas opiniones tanto del personal de la institución como de los representantes, con la finalidad de obtener datos importantes como estudios parciales, percepciones, ideas, actitudes, entre otros.

La encuesta es definida por Palella (2010) como una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, por lo cual, es aplicable a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales

Es importante mencionar que para la ejecución de esta técnica de recolección de datos, se utilizó el instrumento llamado cuestionario, que fue de tipo mixto, ya que consiste en la combinación de preguntas abiertas y cerradas; y fueron aplicadas al segmento de la población seleccionado. Esta estuvo compuesta por 20 preguntas que se estructuraron sobre la planificación estratégica y lineamientos orientadores de la institución, sobre el Sistema de Gestión de Control que disponen, desempeño actual de la empresa, y aplicación de un sistema de información gerencial.

3.6. Técnicas de análisis de datos

Para todo tipo de análisis en el proceso de investigación es preciso contar con una información completa; para la elaboración de este trabajo de grado la información será adquirida por los distintos instrumentos de recolección de datos descritos en el punto anterior. Lo relevante del análisis de datos se ubica en que la información procesada en las distintas fases que se desenvolverán en el proceso de investigación, tiene un alto valor, debido a que de ello dependerá resolver las preguntas iniciales de la investigación. Igualmente esta información permitió emitir conclusiones, ya que demandará de un trabajo de análisis e interpretación para lograrlo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, con la revisión bibliográfica se consigue la información pertinente a la documentación del marco teórico, contexto organizacional y las fases para diseñar una futura solución a los problemas.

Para lo anterior se aplicó el cuestionario a la muestra en estudio, para lo cual fue necesario tabular los resultados y calcular la frecuencia y los porcentajes de cada pregunta realizada a fin de tener una percepción precisa de los datos recolectados y posteriormente proceder a elaborar un análisis cuantitativo mediante la estadística. Hurtado de la Barrera (2012), refiere que la estadística:

Constituye una herramienta que le permite al investigador agrupar, organizar, analizar e interpretar resultados, a los cuales, dentro del conjunto holístico de la

investigación y enmarcados en la fundamentación conceptual, puede atribuírsele un significado capaz de dar respuesta a la interrogante inicial del investigador. (p.45)

Encuesta

1. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí cuenta con misión visión y objetivos institucionales?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

2. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí cuenta con una planeación estratégica?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

3. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí posee un Sistema de Gestión de control?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

4. ¿Usted conoce de que se trata la gestión por resultados en la administración pública?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

5. ¿Conoce si la empresa pública está avanzando en la implementación de las estrategias institucionales?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

6. ¿La institución cuenta con una política de seguimiento y control para el cumplimiento de los programa planes y proyectos planteados?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

7. ¿La institución posee medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

8. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos y como conseguirlos de forma operativa?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

9. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí realiza supervisiones periódicas a los trabajadores dentro de sus actividades y funciones puestas a cargo?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

10. ¿La dirección que usted pertenece suministra a los trabajadores todos los recursos para la ejecución eficiente de sus funciones y actividades?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

11. ¿Existe maneras de obtener información para la toma de decisiones o algún medio para acceder a ella?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

12. ¿Participa en la toma de decisiones en la organización?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

13. ¿Considera que la empresa amerita la disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable para la medición y evaluación del desempeño global?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

14. ¿Considera que el desempeño actual de la empresa garantiza la eficiencia y calidad en los servicios prestados?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

15. ¿Cree que la aplicación de indicadores de Metodología BSC es de relevancia para mejorar y orientar eficientemente todos los recursos que posee la Empresa de Infraestructura y Vialidad de Manabí?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

16. ¿Cree que la aplicación de un sistema de información gerencial es de relevancia para la toma de decisiones de manera oportuna y que permitan mejorar de forma eficiente todos los recursos que posee la empresa de infraestructura y vialidad de Manabí?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

17. ¿La empresa Publica cuenta con un mapa de indicadores para medir la gestión institucional?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

18. ¿Sabe cuáles son los valores, motivaciones y principios de la empresa?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

19. ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades y obligaciones en la empresa?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

20. ¿Los funcionarios de la Institución cuentan con una cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa desde la perspectiva del sector público?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Y por qué?
-

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN / PRODUCTOS GENERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS.

4.1. Resultados de la encuesta

1. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos? ¿Por qué?

Tabla 2

Misión, visión y objetivos estratégicos

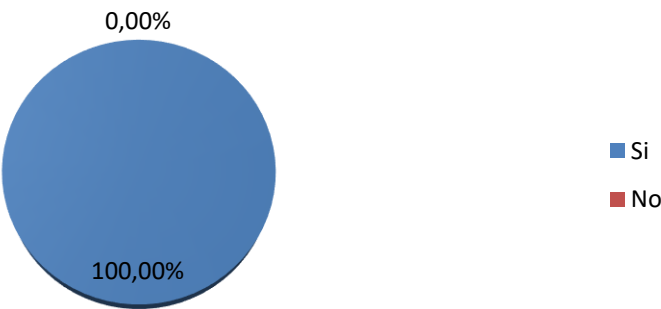
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 1

Misión, visión y objetivos estratégicos.

Misión, visión y objetivos estratégicos



Análisis.

En lo concerniente a los conocimientos que posee sobre la misión y visión de la empresa MANABÍ VIAL E.P, el 100% de la población encuestada afirmó tener conocimientos del establecimiento de la misión. Visión y objetivos estratégicos.

Es importante resaltar que la misión es la meta general de la organización, se basa en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la empresa, se requiere que este claramente definida, ya que se constituye en el motor tanto de las metas estratégicas, como de las metas operacionales, estableciéndose para ello los planes respectivos. Una vez que este definida la misión de la empresa esta se convierte en un marco disciplinario en el cual los gerentes y todo el personal operan. De esta parte la visión, que es hasta donde desea llegar la organización, y por último los objetivos estratégicos.

Al conocer los empleados las filosofías organizacionales de la empresa en estudio potencian la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, de esta forma, es muy probable que la gerencia media pueda orientar sus servicios en una forma clara y conocida, pues de lograr hacerlo, mejoraría el rendimiento de los recursos.

2. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí cuenta con una planeación estratégica?

Tabla 3

Planificación estratégica

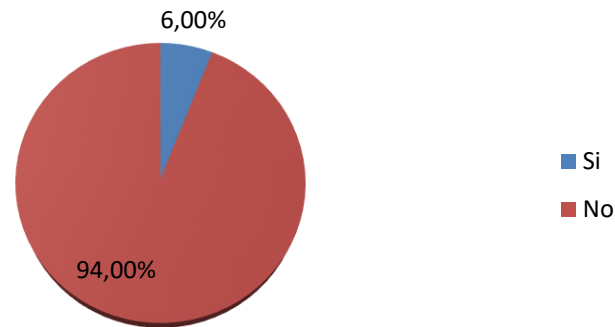
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6%
No	47	94%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 2

Planificación estratégica

Planificación estratégica



Análisis.

Con respecto a que si la empresa MANABÍ VIAL E.P lleva un plan estratégico para alcanzar la visión basado en el potencial interno de la organización el 94% afirmo que no existe tal plan, y el 6% que sí. El no poseer un plan estratégico para la organización en estudio deja de proporcionar a la gerencia un futuro estable a través de la sistematización de las tareas, poseyendo un futuro incierto.

La planificación estratégica resulta ser la base para formular, ejecutar y evaluar de manera efectiva las estrategias mediante la selección de personal, motivación y control. La planificación estratégica permite a las organizaciones ser más rentables y exitosas, apoyando a tomar decisiones a corto y a largo plazo, también ofrece otros beneficios tangibles como la capacidad para prevenir problemas debido a la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de los distintos niveles.

3. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí posee un Sistema de Gestión de Control?

Tabla 4

Sistema de Control de Gestión

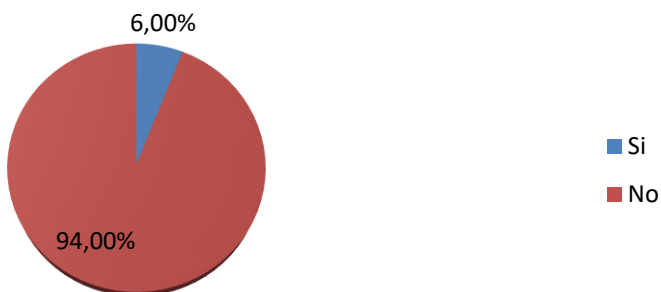
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6%
No	47	94%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 3.

Sistema de Control de gestión

Sistema de Control de Gestión



Análisis.

El 94% de las personas encuestadas de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí indicaron que la entidad no cuenta con un Sistema de Gestión de Control, mientras que el 6% afirma que sí. Lo que quiere decir que la empresa no cuenta con procedimiento para mejorar los mecanismos de sus funciones.

Los sistemas de control de gestión es una de las herramientas gerenciales esenciales en toda empresa que permitirá marcar, estructurar y definir objetivos, así como apoyar en los análisis estratégicos actual del negocio, pro proveer de información necesaria para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Al no contar la empresa MANABÍ VIAL E.P con un Sistema de Gestión de Control no ayudan a los diferentes niveles de la organización a coordinar acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos según la misión y visión organizacional.

4. ¿Usted conoce de que se trata la gestión por resultados en la administración pública?

Tabla 5

Gestión por resultados.

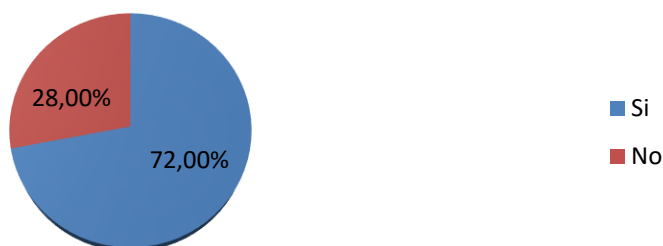
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 4.

Gestión por resultados.

Gestión por resultados



Análisis.

El 72% de las personas encuestadas indicaron que conocen de qué trata la gestión por resultados en la administración pública, el 28% indico no conocer sobre el tema. Por lo que, tal conocimiento ayuda en la administración de recursos y consecución de objetivos en la administración pública.

La gestión por resultados busca en todo momento mejorar la eficacia de una organización, otorgando responsabilidad e involucrando a los empleados en sus propias actividades. En el caso de la administración pública, sirve de herramienta orientadora para

lograr equilibrar las actividades, aumentando el valor que aportan a la ciudadanía, ofreciendo mejores servicios y cambios positivos.

5. ¿Conoce si la empresa pública está avanzando en la implementación de las estrategias institucionales?

Tabla 6

Implementación de las estrategias institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 5.

Implementación de las estrategias institucionales

Estrategias institucionales



Análisis

El 100% de las personas encuestadas en la empresa MANABÍ VIAL E.P indicaron que no se implementan estrategias institucionales, por lo que no tienen claro acciones que direccionan organizacionalmente a esta institución.

Las estrategias institucionales representan una serie de técnicas, secuencia de acciones, y recursos que direccionan a la gerencia en el logro de los objetivos planteados, donde se necesita necesariamente la intervención de los empleados para contribuir en la construcción colectiva. Lo que dará un mejor posicionamiento a la empresa en estudio, y

por supuesto, al logro de la implementación de un sistema de gestión de control.

6. ¿La institución cuenta con una política de seguimiento y control para el cumplimiento de los programa planes y proyectos planteados?

Tabla 7

Política de seguimiento y control para el cumplimiento de los programa planes y proyectos

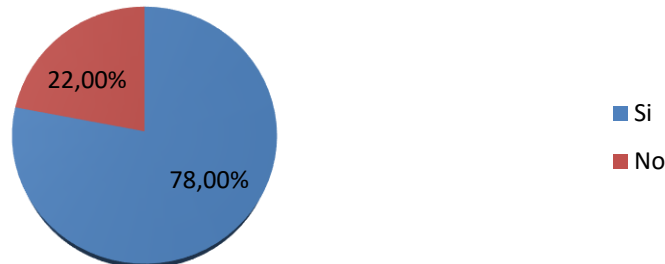
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 6.

Política de seguimiento y control para el cumplimiento de los programa planes y proyectos

Política de seguimiento y control



Análisis

De la existencia de política de seguimiento y control para el cumplimiento de los programa planes y proyectos planteados para monitorear que la empresa alcance sus objetivos, el 78% indica que están establecidas y utilizadas adecuadamente, y el 22% refieren a que no están establecidas.

El control es una de las funciones básicas del proceso administrativo en una empresa, la misma representa un termómetro que permite apreciar que va bien y qué no a partir de lo cual generar acciones correctivas como preventivas.

Los mecanismos de control pueden ser cualitativos y cuantitativos, los cuales

pueden ser ejercidos como actividad tanto del nivel directivo como de los otros niveles organizacionales, por tanto permitirán corregir desviaciones a través de indicadores, pudiéndose así lograr alcanzar los objetivos estratégicos, lo que será muy beneficioso para cumplir los planes y proyectos en la empresa MANABÍ VIAL E.P.

7. ¿La institución posee medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?

Tabla 8

Medidas de rendimiento

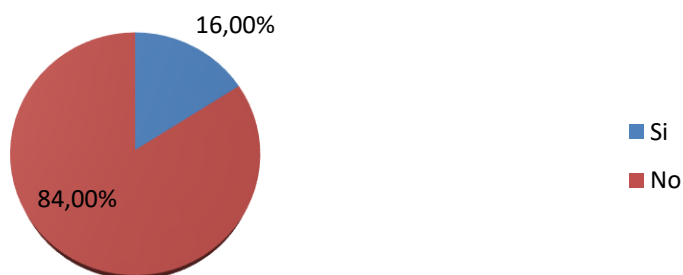
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	16%
No	42	84%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 7.

Medidas de rendimiento

Medidas de rendimiento



Análisis

El 84% de las personas encuestadas en la empresa MANABÍ VIAL E.P indicaron que la empresa no posee medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados, mientras que el 16% aseguran que sí. Esto quiere decir que la entidad no cuenta con indicadores pertinentes.

Las empresas logran medir el desempeño organizacional a través de indicadores de desempeño o KPI (Key Performance Indicator), los cuales se crean para mostrar el progreso de un aspecto clave de las organizaciones o cumplimiento de objetivos, esto incluye, medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados.

8. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos y como conseguirlos de forma operativa?

Tabla 9

Objetivos estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 8.

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos



Análisis

El 100% de los encuestados desconoce los objetivos estratégicos y como conseguirlos de forma operativa, lo que representa una gran desventaja para la empresa MANABÍ VIAL E.P, por no brindar a su personal directivo y empleados un paso a paso para determinar el horizonte a seguir, y así alcanzar las metas establecidas.

Los objetivos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización, son éstos los que definen el camino para llegar a la meta. Por ello deben existir objetivos relacionados

con los diversas actividades en cualquier empresa como desarrollos de mercadeo, tecnología, información, procesos, gestión, servicio al cliente, y entre otros talento humano.

9. ¿La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí realiza supervisiones periódicas a los trabajadores dentro de sus actividades y funciones puestas a cargo?

Tabla 10

Supervisiones periódicas a los trabajadores

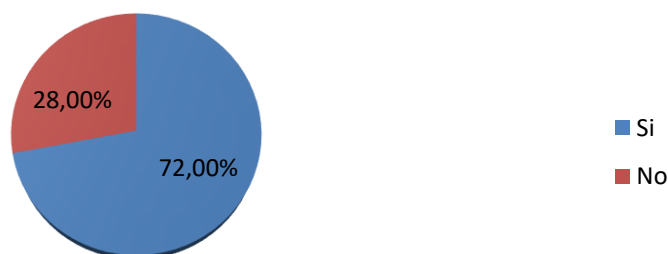
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 9.

Supervisiones periódicas a los trabajadores

Supervisiones periódicas a los trabajadores



Análisis

El 72% de los encuestados indicaron que si realizan la respectiva supervisión no continua, sin embargo, el 28% afirman que no. Esto quiere decir que la empresa realiza procesos de auditoría para monitorear a los trabajadores dentro de sus funciones.

La supervisión es una de las funciones que todo gerente requiere cumplir, esta es una actividad técnica y especializada, con la que se busca usar, de manera racional los factores que hacen posible los procesos de trabajo, por lo que la empresa MANABÍ VIAL E.P vela por el cumplimiento de las tareas asignadas a sus trabajadores.

10. ¿La dirección que usted pertenece suministra a los trabajadores todos los recursos para la ejecución eficiente de sus funciones y actividades?

Tabla 11

Asignación de recursos para ejecución eficiente de funciones y actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 10.

Asignación de recursos para ejecución eficiente de funciones y actividades

Asignación de recursos para ejecución eficiente de funciones y actividades



Análisis

El 100% de los encuestados indicaron que la dirección a la que pertenecen si les suministra a los trabajadores todos los recursos para la ejecución eficiente de sus funciones y actividades.

Cuando se realizan las planificaciones institucionales que trae inmersa el realizar funciones y actividades, requiere se le asignen recursos para de esta forma asegurar los medios para el cumplimiento cabal de las tareas.

11. ¿Existe maneras de obtener información para la toma de decisiones o algún medio para acceder a ella?

Tabla 12

Forma de obtener información para la toma de decisiones

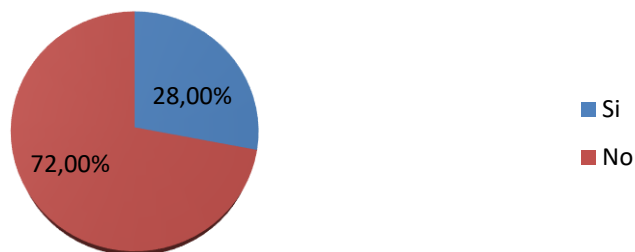
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	28%
No	36	72%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 11.

Forma de obtener información para la toma de decisiones

Forma de obtener información para la toma de decisiones



Análisis

De las maneras de obtener información para la toma de decisiones o algún medio para acceder a ella, el 72% indica que no se tienen, y el 28% que si la poseen. Las tomas de decisiones son actos fundamentales que todo gerente debe realizar.

Para Simon, H (1962), economista estadounidense que obtuvo un Premio Nobel en Economía por sus estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones, expone que las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas. Cuando se toma una decisión a veces falta información adecuada para resolver el problema o se

carece de la habilidad, el tiempo o el dinero necesario para detectar o evaluar todas las alternativas. El administrador tiende a basarse en suposiciones.

El mismo autor expone el proceso racional de toma de decisiones, donde de los procesos existentes para la toma de decisiones, es catalogado como el proceso ideal, en su desarrollo el gerente debe: a) Determinar la necesidad de una decisión; b) Identificar los criterios de decisión; c) Asignar peso a los criterios; d) Desarrollar todas las alternativas; e) Evaluar las alternativas. Y f) Seleccionar la mejor alternativa.

12. ¿Participa en la toma de decisiones en la organización?

Tabla 13

Participación en la toma de decisiones

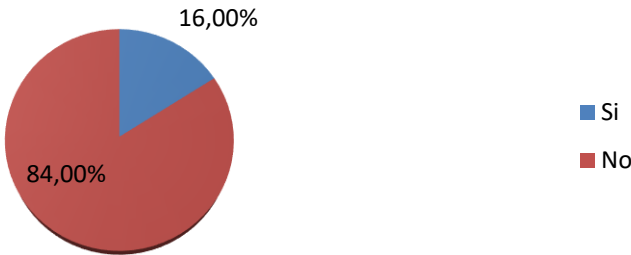
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	16%
No	42	84%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 12.

Participación en la toma de decisiones

Participación en la toma de decisiones



Análisis

En cuanto a la participación de la toma de decisiones en la organización el 84% indicó que no participa en la toma de decisiones de la gerencia y, 16% que si participa.

La participación en la toma de decisiones del personal de una empresa puede mejorar la calidad y aceptación de las decisiones, fomentando así la motivación y la autoestima de los trabajadores, y mejorando las relaciones interpersonales. La toma de decisiones debe ser objetiva y lógica, estableciéndose una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones deben llevar de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta, basándose para ello en diferentes criterios, tales como su experiencia, la experiencia de otros, datos históricos, entre otros.

13. ¿Considera que la empresa amerita la disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable para la medición y evaluación del desempeño global?

Tabla 14

Disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable

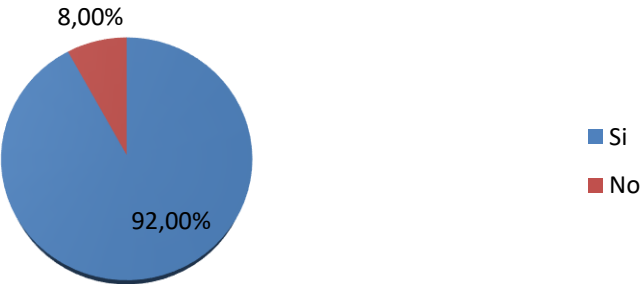
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 13.

Disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable

Disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable



Análisis

Los resultados arrojaron que el 92% sí considera que la empresa amerita la disposición de información en forma rápida, oportuna y confiable para la medición y evaluación del desempeño global, mientras que el 8% opinan que no lo amerita.

La evaluación de desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico. La evaluación de desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes, lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo.

Es de destacar que cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene clara sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede realizar una evaluación de desempeño efectiva.

14. ¿Considera que el desempeño actual de la empresa garantiza la eficiencia y calidad en los servicios prestados?

Tabla 15

Desempeño actual de la empresa garantiza la eficiencia y calidad en los servicios prestados

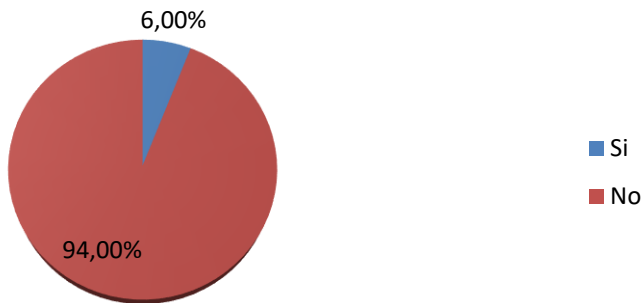
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6%
No	47	94%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 14.

Desempeño actual de la empresa garantiza la eficiencia y calidad en los servicios prestados

Desempeño actual de la empresa garantiza la eficiencia y calidad en los servicios prestados



Análisis

Los resultados muestran que el 94% de los encuestados consideran que el desempeño actual de la empresa no garantiza la eficiencia y calidad de los servicios prestados, un 6% opina lo contrario.

Para mejorar el desempeño organizacional se requiere medir, esto se logra a través de los indicadores de gestión, cuyo diseño permiten mostrar el progreso de un aspecto clave organizacional.

A medida que las empresas crecen requieren evaluar su desempeño, para así conocer el nivel de competitividad y si su propuesta valor es aceptada por sus clientes objetivos. Siendo la eficiencia y calidad indicadores esenciales que van a permitir el posicionamiento de la empresa.

15. ¿Cree que la aplicación de indicadores de Metodología BSC es de relevancia para mejorar y orientar eficientemente todos los recursos que posee la Empresa de Infraestructura y Vialidad de Manabí?

Tabla 16

Aplicación de un Cuadro de Mando Integral

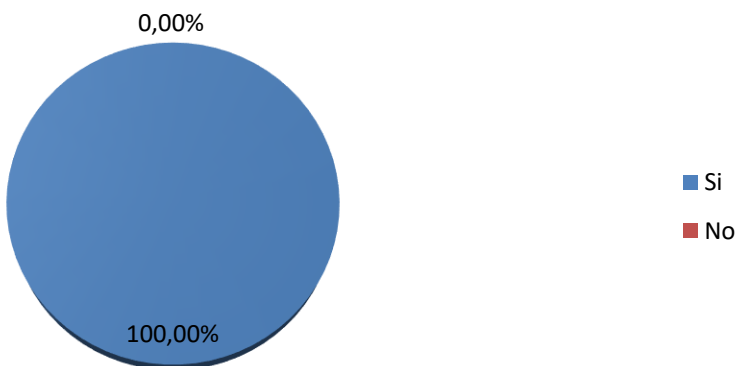
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 15.

Aplicación de un Cuadro de Mando Integral

Aplicación de un Cuadro de Mando Integral



Análisis

La totalidad de los encuestados, es decir, el 100% afirman que, la aplicación de un Cuadro de Mando Integral sí es de relevancia para mejorar y orientar eficientemente todos los recursos que posee MANABÍ VIAL E.P, por lo que es conveniente que la empresa aplique un

CMI para la mejora de sus procesos y recursos.

En cualquier organización, ya sea con o sin fines de lucro, las estrategias definidas por las máximas autoridades de la organización, se basan en multitud de factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la empresa en el mercado, recursos con los que cuenta, los objetivos de largo y corto plazo, y por supuesto visión de futuro basado en gran parte a la intuición que tiene el director.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard, trata de tener una visión abarcadora de las metodologías de control del pasado. No trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las organizaciones, dónde el Balanced Scorecard es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado.

16. ¿Cree que la aplicación de un sistema de información gerencial es de relevancia para la toma de decisiones de manera oportuna y que permitan mejorar de forma eficiente todos los recursos que posee la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí?

Tabla 17

Aplicación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 16.

Aplicación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones

Aplicación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones



Análisis

En cuanto a la aplicación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones, la totalidad de los encuestados opinan que es de relevancia, ya que de esta manera se podrán mejorar de forma eficiente todos los recursos que posee la empresa MANABÍ VIAL E.P.

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, se podría decir que se encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental. De esta manera, un sistema de información gerencial contribuirá en gran medida a la toma de decisiones.

17. ¿La Empresa Pública cuenta con un mapa de indicadores para medir la gestión institucional?

Tabla 18

Mapa de indicadores para medir la gestión institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	100%
No	50	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de

Gráfico 17.

Mapa de indicadores para medir la gestión institucional

Mapa de indicadores para medir la gestión institucional



Análisis

El 100% de los encuestados indican que la empresa pública no cuenta con un mapa de indicadores para medir la gestión institucional, por lo que se ven mermados en términos de rentabilidad, productividad, compromiso, posicionamiento y claridad.

Los mapas de indicadores en cualquier tipo de organización con y sin fines de lucro permiten conocer el desempeño asociado en todos los procesos, ayudando en la toma de decisiones y gestión empresarial de manera eficiente y eficaz.

18. ¿Sabe cuáles son los valores, motivaciones y principios de la empresa?

Tabla 19

Valores, motivaciones y principios de la empresa

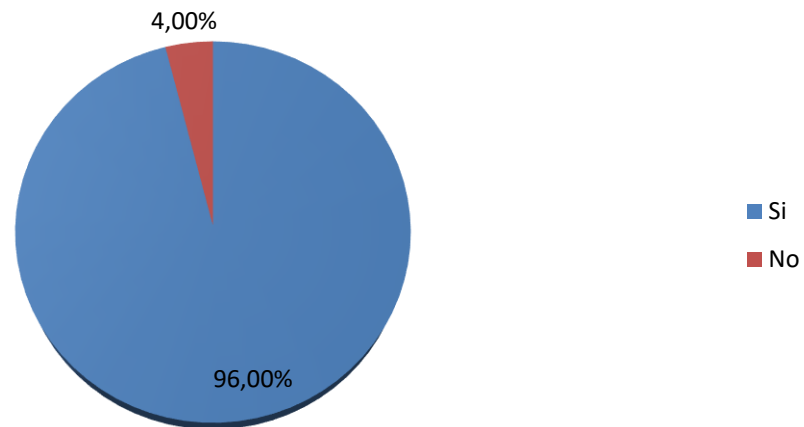
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 18.

Valores, motivaciones y principios de la empresa

Valores, motivaciones y principios de la empresa



Análisis

El 96% de los encuestados refieren tener conocimiento sobre los valores, motivaciones y principios de la empresa, sólo un 2% indico que no. Los valores en la organización constituyen la base para comprender las actitudes, la motivación y el comportamiento de cada trabajador; así mismo son el pilar de la cultura organizacional y nos permiten conocer y entender aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el.

Por otro lado, la motivación ejerce un rol fundamental para de lograr las metas y objetivos en las empresas; por lo cual es importante que los objetivos y los valores de cada empleado estén enfocados con la misión y la visión de la organización.

Los valores, la motivación y los principios son de gran importancia, ya que permiten planificar y desarrollar un plan de forma eficiente sin sobresaltos en un ambiente laboral estable con la finalidad de lograr un trabajo exitoso.

19. ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades y obligaciones en la empresa?

Tabla 20

Conoce sus responsabilidades y obligaciones en la empresa

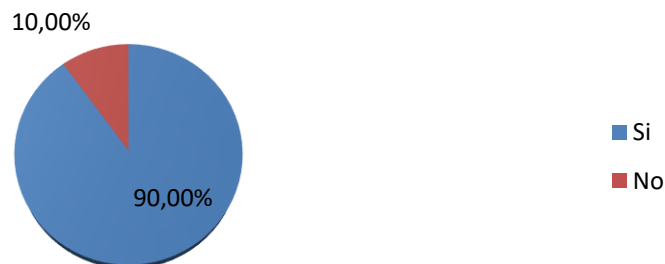
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 19.

Conoce sus responsabilidades y obligaciones en la empresa

Conoce sus responsabilidades y obligaciones en la empresa



Análisis

El conocimiento sobre cuáles son las responsabilidades y obligaciones en la empresa opina el 90% de los encuestados que están establecidas, el 10% que están establecidas pero no son divulgadas.

Es de suma importancia en cualquier organización sin importar su tamaño el que las responsabilidades y obligaciones sean claras y precisas. Las responsabilidades son los compromisos y obligaciones a los cuales cada empleado debe dar respuesta de acuerdo a la función que ocupa, todo ello involucra la toma de decisiones oportunas y acciones indispensables para que los resultados se originen en el tiempo y la forma esperados.

20. ¿Los funcionarios de la Institución cuentan con una cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa desde la perspectiva del sector público?

Tabla 21

Cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a personal administrativo de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

Gráfico 20.

Cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa

Cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa



Análisis

La totalidad de los encuestados indican que cuentan con una cultura de ciudadanía empresarial y/o corporativa desde la perspectiva del sector público, por lo que contribuirá en gran medida a la hora de implementar las estrategias.

Toda empresa necesita establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Con la implantación de la estrategia se requiere el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, creación de sistemas de información, y la vinculación de compensación de los empleados según el rendimiento de la empresa.

4.2. Sistemas de control de Gestión en las empresas públicas

La Constitución del 2008, ratificó la voluntad social y de inclusión para alcanzar un buen vivir y la redistribución de las riquezas, autorizando la creación de Empresas Públicas al Ejecutivo, Gobiernos Autónomos Descentralizados y Universidades Públicas del País. Cuya razón social, está destinada a la prestación de servicios públicos, gestión de sectores estratégicos, desarrollo de actividades económicas (producción y/o comercialización de bienes) y proyectos con responsabilidad social (Orellana, 2017).

La Contraloría General del Estado, a través de la Normas de Control Interno, proporciona a las Entidades y organismos del Estado dentro de su marco de trabajo, los niveles de dirección y jefatura para asegurar la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados a los mecanismos y disposiciones requeridos a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos (Armijos, 2015).

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone la regulación del funcionamiento del sistema de control. A partir de este marco regulador, cada entidad del Estado dictará las normas, políticas y manuales específicos que considere necesarios para su gestión (Contraloría General del Estado, 2009).

Las Normas de Control Interno desarrolladas deberán incluir: normas generales y otras específicas relacionadas con la administración financiera, talento humano, tecnología de la información y administración de proyectos y recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), en la que se bosqueja cinco componentes relacionados entre sí, complementando el proceso de la administración, con el propósito de ayudar a las entidades a lograr sus objetivos.

El control interno es un proceso llevado a cabo, a través del consejo de directores, la administración y parte del resto del personal de la entidad, y es diseñado para proporcionar seguridad en la consecución de objetivos, tomando en cuenta lo siguiente aspectos: (López & Pesantez, 2017)

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Desempeño en observancia a las leyes y regulaciones.

El procedimiento COSO, dispone de una serie de componentes para fomentar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos de control:

- Ambiente de control: componen la base de la pirámide de control interno servirá de fundamento a los demás componentes. En el cual se establece un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades (Contraloría General del Estado, 2009)
- Valoración de riesgos: abarca el proceso de identificación, análisis y mitigación de los riesgos de la institución, ya sean internos y/o externos, con el fin de que los objetivos institucionales no se vean limitados. Por ello, se establecen estrategias para desarrollar las operaciones administrativas y financieras sin afectaciones importantes en los resultados.
- Actividades de control: son los procedimientos y acciones llevadas a cabo con la finalidad de reducir, en el desarrollo de las operaciones, los impactos negativos derivados de los riesgos. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidad de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos (Contraloría General del Estado, 2009)
- Información y comunicación: dentro del proceso de control, llevándose a cabo de forma oportuna y permanente. Para ello, es necesario suministrar información relevante que facilite, a cada miembro de la organización, el cumplimiento de sus responsabilidades. Está constituido por los métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. (Contraloría General del Estado, 2009)
- Monitoreo y supervisión: el sistema de control interno precisa vigilancia para comprobar que las actividades implementadas sean desarrolladas satisfactoriamente o establecer

acciones correctivas cuando éstas no resulten según lo esperado. Esta supervisión comprende la aplicación de evaluaciones periódicas. (Contraloría General del Estado, 2009)

En los procesos de auditorías, se evalúa la calidad del funcionamiento del control interno y permite responder en forma dinámica, mejorando los procesos que así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles o insuficientes para trabajar en su reforzamiento, así como asegurar que el mecanismo conjunto de acceso al manejo de proyectos se ejecute de forma eficiente a fin de generar rentabilidad económica y social.

4.3. Metodología de planificación estratégica de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P).

Un dirigente empresarial que no está constantemente actualizado, está viviendo en el pasado, ya que actualmente el dinamismo de la globalización afecta la toma de decisiones en las organizaciones. No se puede accionar sólo tomando en cuenta datos históricos, sino hay que realizar estudios al día para saber la posición actual y estratégica de las unidades involucradas.

Para la selección de una metodología para la planificación estratégica se seleccionó el Cuadro de Mando Integral, ya que con su aplicación se permite hacer un diagnóstico estratégico a la Empresa MANABÍ VIAL E.P, lo cual permitió comprender su estado actual.

Parte de este diagnóstico fue identificar los elementos controlables y no controlables que afectan a esta organización en elementos como la competitividad, la creación del valor y el cumplimiento de la misión entre otros.

4.3.1. Diagnóstico estratégico de la empresa

Las empresas públicas establecen sus estrategias de funcionamiento determinando las políticas necesarias para la ejecución de un proyecto o una obra de construcción, así como también observando que contribuya al desarrollo de una comunidad, ciudad o país, con el fin de obtener un beneficio y brindar un servicio.

En la actualidad MANABI VIAL E.P se encuentra en la búsqueda de conseguir la eficiencia, mejora continua y eficacia de los procesos que forman parte de su funcionamiento. La aplicación de un proceso de gestión, permite analizar los problemas mal estructurados que se

presentan al no contar con procesos ni con una base central que permita gestionar las actividades de una manera integral y transversal a todas las obras a fin de resolver y optimizar este proceso y su aplicación en el control de obras de infraestructura, servicios de construcción vial, inmobiliario, mezcla asfáltica, de material pétreo y otros desde la perspectiva del negocio y desde diferentes puntos de vista para su aplicación.

Para poder realizar el diagnóstico estratégico se hizo uso de las estrategias actuales de la empresa que se describe a continuación:

4.3.1.1. *Visión empresarial*

Ser referente al 2024 como empresa pública en la gestión, administración, servicios de construcción vial, inmobiliario y conectividad territorial; generando planes, programas y proyectos sostenibles de calidad, con enfoque de responsabilidad social, ambiental y rentabilidad económica - social.

4.3.1.2. *Misión empresarial*

MANABÍ VIAL EP, produciendo y comercializando productos y servicios en la administración y construcción vial, obras de infraestructura, mezcla asfáltica, materiales pétreos e insumos para el sector de la construcción con altos estándares de calidad, generando conectividad territorial y reactivación económica, orientados a fortalecer el desarrollo y equidad con justicia social.

4.3.1.3. *Objetivos estratégicos*

Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa MANABÍ VIAL E.P se encuentran:

- (OE1) Operar y mantener en óptimas condiciones el sistema vial bajo su competencia, con un enfoque de mejora continua y auto sostenible, que permita incrementar los niveles de accesibilidad y conectividad territorial
- (OE2) Posicionar a Manabí Vial EP como proveedor de productos y servicios de construcción vial, inmobiliaria, mezcla asfáltica, de material pétreo y otros.
- (OE3) Ejecutar en el marco de las competencias de la empresa, asociaciones público - privada como mecanismo conjunto de acceso al manejo de proyectos que generen rentabilidad económica y social.

- (OE4) Desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos con responsabilidad social y ambiental en el ámbito de sus competencias.

Cada Objetivo Estratégico se ha identificado con la competencia y función a la que pertenece y que se establece en la Constitución de la República, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD); la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y ejes de trabajo del Plan de Gobierno de la Prefectura de Manabí.

4.3.1.4. Valores

Son los principios y actitudes que rigen la conducta de la ciudadanía y de los servidores de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí, del Gobierno Provincial de Manabí, manifestando la identidad y misión institucional.

Para MANABÍ VIAL E.P su accionar está enmarcado en el servicio público de calidad y transparente, le permite seguir fortaleciendo los niveles de confianza de los clientes (usuarios de las vías), y también de los empleados. Los valores que se manejan son: Integridad, Responsabilidad, Equidad, Compromiso, Vocación de Servicio, Honestidad, Resiliencia y Sentido de pertenencia.

4.3.2. Alineación Estratégica

La alineación de la Empresa parte de la articulación en la verticalidad con planes macro a nivel provincial y nacional acogidos a los acuerdos internacionales del cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

Para esto, la planificación estratégica de MANABI VIAL E.P describe los principales hitos de acción con objetivos medibles, y considerando los retos a largo plazo. Por tanto, se ha construido una la Matriz de Alineación de los diferentes instrumentos y herramientas de planificación que se articulan para fortalecer la gestión institucional:

Tabla 22

Matriz de alineación estratégica de MANABI VIAL E.P

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE			
OBJETIVO 9	OBJETIVO 11	OBJETIVO 12	OBJETIVO 17
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2021-2025			
OBJETIVO. 3 EJE ECONOMICO		OBJETIVO. 9. EJE SEGURIDAD INTEGRAL	
PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE MANABÍ			
OBJETIVO 2.2- MANABÍ HUMANE		OBJETIVO 4.1 MANABÍ CONECTADO	
OBJETIVO 2.2.1		OBEJTIVO 4.1.1	
		OBJETIVO 4.1.2	
PLAN VIAL INTEGRAL DE MANABÍ 2020			
PROGRAMA 1: MEJORA Y MANTENIMIENTO RED VIAL PRIMARIA			
PROGRAMA 2: MEJORA Y MANTENIMIENTO DE LA VIALIDAD RURAL			
PROGRAMA 3: OBRAS NUEVAS PARA LA MOVILIDAD Y ACCESIBILIDAD REGION METROPOLITANA			
PROGRAMA 4: PROGRAMA 4: DESARROLLO EMPRESARIAL, OPERACIÓN PEAJES Y SERVICIOS			
PROGRAMA 5: SEGURIDAD, SEÑALIZACION Y EDUCACION VIAL			
PLAN DE GOBIERNO DE LA PREFECTURA DE MANABÍ			
EJE ECONOMICO, PRODUCTIVO Y TURISTICO			
EJE MOVILIDAD, ASENTAMIENTOS Y GESTIÓN DE RIESGOS.			
EJE POLITICO, EQUIDAD TERRITORIAL, INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA			

Fuente: Elaboración propia.**4.3.3. Análisis situacional interno y externo**

La Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABI VIAL E.P) es la responsable de planificar, construir, mantener, operar y de manera general explotar la infraestructura vial, todo tipo de infraestructura para la movilidad terrestre de la Provincia de Manabí, y prestación de servicios a las competencias que le corresponden según la Ordenanza de Constitución y sus reformas.

Para implementar estrategias la empresa necesita estar pendiente de lo que ocurre en el entorno interno y externo de la organización a fin de ajustar o redefinir de ser necesario sus

programas, estrategias e incluso redefinir sus objetivos.

Para el análisis situacional de la planificación estratégica se realizó el análisis del marco entorno y micro entorno bajo el siguiente esquema:

Macro Entorno: Refiere al análisis del funcionamiento y desarrollo de la empresa, cuyos factores de influencia está fuera del alcance institucional en el ámbito económico, político – legal, ambiental, demográfico y tecnológico.

Micro Entorno: Está formado por las fuerzas cercanas a la Empresa, las cuales influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes a través de canales de entrega, proveedores, aliados estratégicos, competidores, etc.

De la Organización: A través de un análisis preciso se presentará los principales ámbitos logístico y de talento humano de la gestión institucional.

Gráfico 21.

Análisis del Macro Entorno, Micro Entorno y Organización de MANABI VIAL E.P



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.1. Análisis del Macro entorno

(a) Entorno económico

La economía del Ecuador se ve amenazada por la crisis económica mundial ocasionada por la pandemia del COVID-19, situación que provoca una desaceleración de la actividad

económica local.

En este sentido, según información proporcionada por la empresa, los niveles de ingresos por recaudación de las tasas de peajes y servicio de transporte fluvial sufrió una disminución agresiva en el año 2020, la recaudación realizada por la empresa en el año 2019 llegó a USD 2.852.487,15, en el año 2020 llegó a USD 1.998.527,48 y en el año 2021 a USD 2.815.270,69; este hecho de la pandemia del COVID -19 económicamente afecta a la empresa. En el mismo sentido, la inestabilidad política que existe en el país como consecuencia de los eventos internos que acontecen.

(b)Político – Legal

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, faculta a las empresas públicas el tener la capacidad asociativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requiera, pudiendo constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria.

El entorno político para la Empresa Pública MANABÍ VIAL E.P puede convertirse en una amenaza en el momento en que el Gobierno Central decida retirar la delegación de la vía que se opera y administra desde el 2010, como ya ocurrió en años anteriores cuando se retiró la concesión del anillo vial sur de Manabí al Gobierno Provincial de Manabí.

(c)Ambiental

Una preocupación global, es el deterioro del medio ambiente. Muchas empresas buscan ahorrar energía y reciclar productos con el propósito de disminuir sus costos de producción, pero sobre todo disminuir el impacto en el medio ambiente. Por otra parte, los clientes buscan productos y servicios más amigables con el medio ambiente con baja o nula incidencia que afecte el ambiente.

En el caso de la Empresa Pública que provee de la producción y comercialización de mezcla asfáltica, utiliza en su proceso de producción ciertos insumos que son escasos, por lo tanto, se ve afectada por sustanciales aumentos de costos en dichos insumos con probabilidad de que dichos aumentos de costos no puedan ser transferidos a sus clientes. Adicionalmente la empresa tiene la

oportunidad de generar productos y servicios que vayan de la mano con el cuidado del medio ambiente.

(d) Demográfico

Para el caso de MANABÍ VIAL E.P la prestación de servicio se dirige a clientes usuarios de la vía que disponen de vehículos y que utilizan la vía para trasladarse de un lugar a otro, por motivo de comercio, trabajo, educación, negocio, entre otros. Según información proporcionada por la empresa, durante el año 2019 el número de vehículos que transitan por el peaje, en promedio por día llegaron a 18.360,58 vehículos aproximadamente de los cuales el 65.60% corresponden a clientes que disponen de vehículos de categoría liviana; el 28.33% a clientes con vehículos de distintas categorías que se encuentran exonerados del pago del peaje, el 0.61% a clientes con vehículos de distintas categorías que se encuentran exentos del pago y el 5,46% a clientes que disponen de vehículos pesados de 2,3,4 5, y 6 ejes. La restricción vehicular tomada como medida para evitar el contagio del COVID-19 y la cuarentena desaceleró el número de clientes que poseen vehículos y que transitan por el peaje disminuyendo también los niveles de recaudación de la empresa, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

(e) Tecnológico

En este sentido MANABÍ VIAL E.P al estar encargada de la gestión y administración vial en la provincia, sus productos y servicios corresponden a servicios públicos como: mejoramiento, mantenimiento y operación de vías; producción y comercialización de mezclas asfálticas y materiales pétreos; desarrollo e implementación de planes de vivienda y sistema fluvial de interconexión rural en la provincia.

El entorno tecnológico que envuelve a la empresa en la prestación de servicios públicos está vinculado tanto a los equipos y maquinaria como a los procesos que emplea para realizar el mantenimiento vial y la producción de asfalto que representan beneficios a los usuarios de las vías o clientes.

4.3.3.2. Análisis del Micro entorno

(a) Clientes

El mercado potencial para MANABÍ VIAL E.P en lo que respecta a mejoramiento y mantenimiento vial lo conforma el Gobierno Central con una red vial estatal de 1.141,77 Km, el Gobierno Provincial de Manabí con una red vial provincial de 10.781,53 Km y los Gobiernos

Seccionales Municipales y Parroquiales de la Provincia de Manabí cuyas cabeceras cantonales y parroquiales rurales tiene 2.835,35 Km.

Los usuarios de las vías son identificados como beneficiarios directos e indirectos, los beneficiarios indirectos corresponden a la población total de la provincia de Manabí que llega a 1.562.079 habitantes, según proyección al 2020 realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC y los beneficiarios directos a la población de los cantones de Manta, Portoviejo y Montecristi que suman 548.960 habitantes, según último censo realizado por el INEC.

En el caso de los planes de vivienda estaría orientado a buscar alianzas estratégicas con instituciones de Gobierno o Gobiernos Seccionales. El transporte fluvial orientado a los clientes que necesiten de este servicio.

(b) Proveedores

Toda empresa debe contar con varios proveedores para el abastecimiento de un mismo insumo de tal manera que pueda garantizar que su proceso de producción o su servicio no se vea afectado en caso de que se presente el desabastecimiento del insumo por parte de un proveedor. De esta manera disminuye el riesgo de que su proceso de producción se vea afectado.

En el caso de la empresa, todas las adquisiciones de productos (insumos) o servicios se realizan a través del Portal de compras públicas, por lo tanto, se rige a lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación pública.

Entre los principales productos o servicios que contrata la empresa, se encuentra: servicio de combustible, servicio de recarga de extintores, servicio de alquiler de grúa, servicio de seguridad y vigilancia, adquisición de neumáticos, adquisición de dispositivos Tag's, adquisición de materiales de oficina, adquisición de materiales de ferretería, entre otros.

(c) Competencia

La competencia que enfrenta la empresa Pública es amplia, pues existe un sin número de empresas en el Ecuador que cuentan con la capacidad de ser concesionarias viales y que actualmente poseen contratos con el Gobierno Central y otras que se encuentran listas para participar en procesos licitatorios para concesiones viales.

La estructura de mercado es rígida, pues, al tratarse de un servicio público, sin servicios

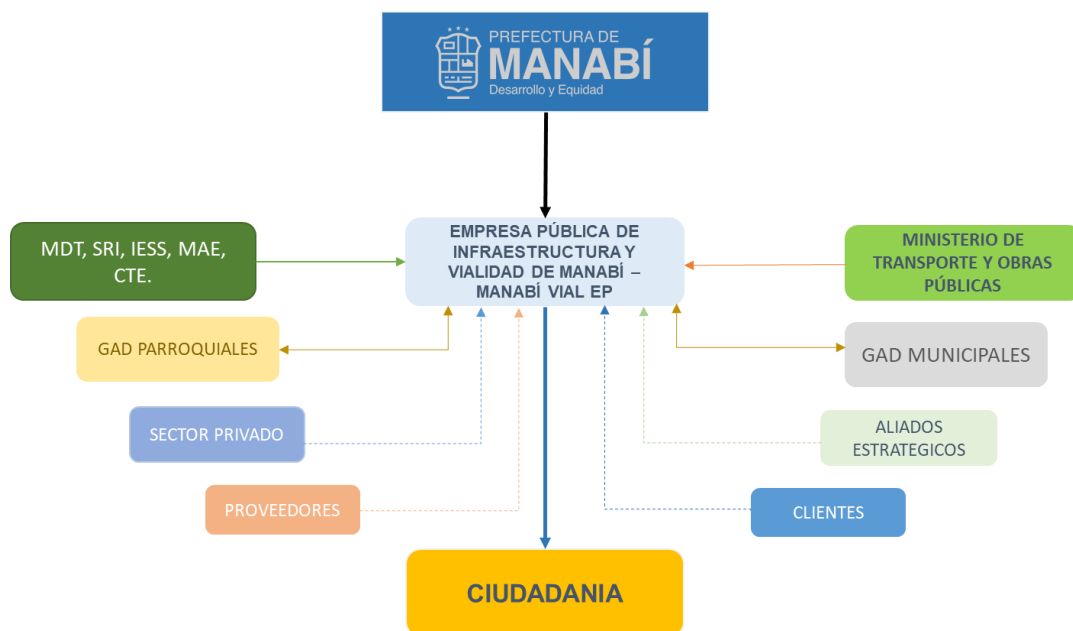
sustitutos y con alto valor de mercado por la inversión fuerte que se requiere para este tipo de actividad, su número es reducido. En el Ecuador existen 12 empresas que se dedican a construir, operar y mantener proyectos viales integrales, con cuotas altas en el mercado.

4.3.3.3. Mapa de Relacionamento Interinstitucional

La siguiente gráfica muestra el relacionamiento que tiene MANABÍ VIAL EP con otras Instituciones:

Gráfico 22.

Mapa de Relacionamento Interinstitucional de MANABÍ VIAL EP



Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa

La empresa objeto de estudio se encuentra inmersa en el mercado de productos y servicios públicos relacionados con la gestión de vías públicas, construcción y rehabilitación de infraestructura vial, comercialización de asfalto y pétreos, proyectos de Vivienda e infraestructura. Una de las funciones principales de esta entidad es impulsar y administrar lo correspondiente a la rehabilitación, operación y mantenimiento de vías.

La estructura organizacional es un medio para que la institución alcance sus objetivos;

como estos objetivos se derivan de la estrategia general de la empresa, es natural que vayan de la mano; así, si la administración hace un cambio en sus estrategias, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.

En el caso de la Empresa Pública MANABÍ VIAL E.P como se anotó anteriormente, asume nuevas funciones en el marco de sus competencias, siendo necesario ajustar su estructura organizacional que facilite la realización de tareas y actividades en su interior. Para lo cual la Estructura Orgánica funcional agrupa las principales actividades o funciones que se realizan dentro de la empresa.

Aplicando la Norma técnica emitida por el Ministerio de Trabajo, las Unidades Administrativas con sus respectivos Niveles Jerárquicos que conforman la empresa MANABÍ VIAL EP son:

Tabla 22

Unidades Administrativas de MANABI VIAL E.P

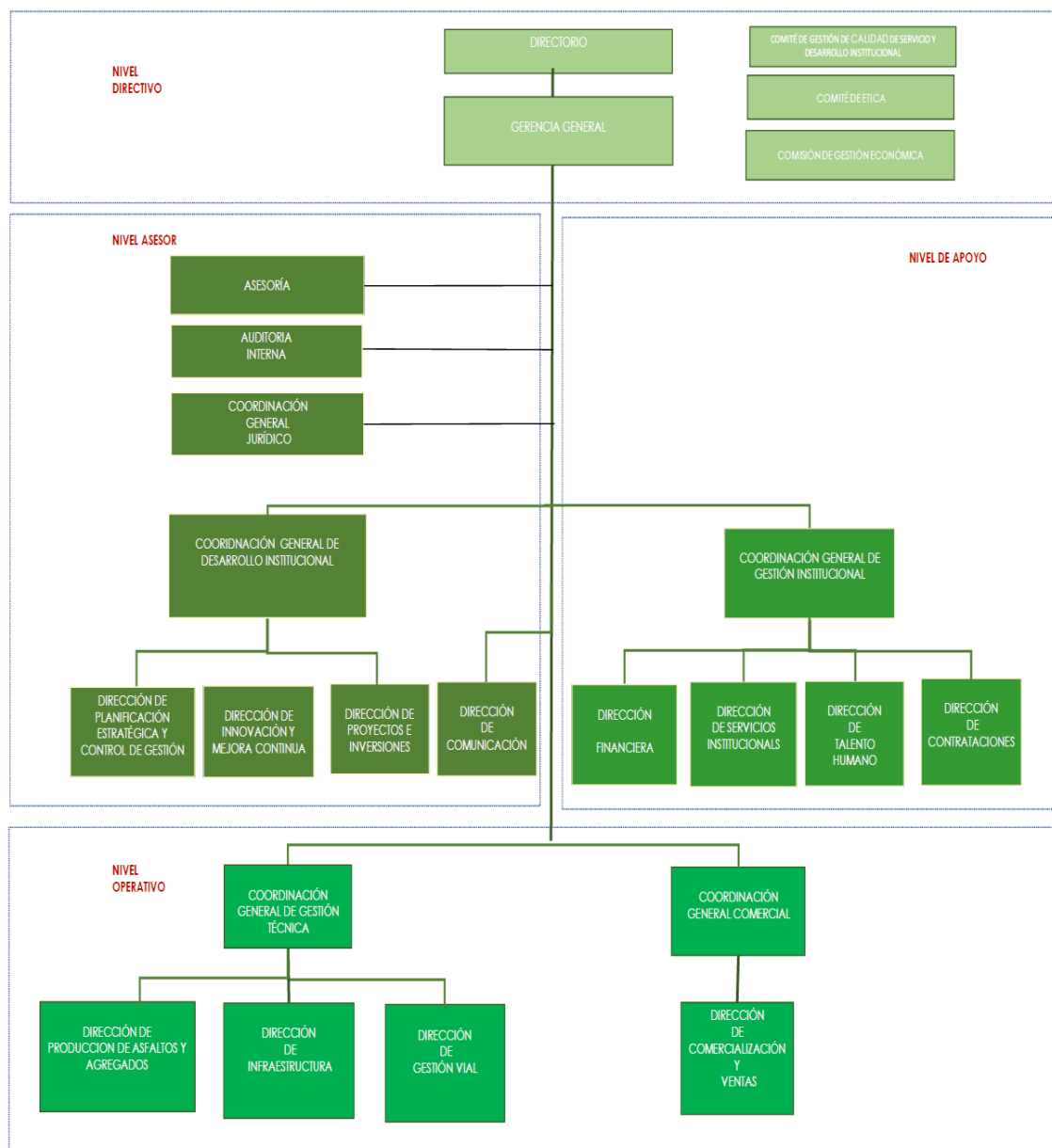
Niveles Jerárquicos	Unidades Administrativas
Directivo	Directorio Gerencia General
Asesor	Asesoría Auditoría Interna Coordinación General Jurídico Dirección de Comunicación Coordinación General de Desarrollo Institucional: Dirección de Planificación de la Gestión Estratégica y Control de Gestión Dirección de Innovación y mejora continua Dirección de Proyectos e Inversiones
Apoyo	Coordinación General de Gestión Institucional con las siguientes direcciones: Dirección Financiera Dirección de Servicios Institucionales Dirección de Talento Humano Dirección de Contrataciones
Operativo	Coordinación General de Gestión Técnica con las siguientes Direcciones: Dirección de Producción de Asfalto y Agregados Dirección de Infraestructura Dirección de Gestión Vial Coordinación General Comercial Dirección de Comercialización y Ventas

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la Estructura Orgánica Funcional de la empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí:

Gráfico 23.

Estructura Orgánica Funcional de MANABÍ VIAL EP



Fuente: Coordinación General de Desarrollo de MANABÍ VIAL E.P

A partir de 30 de septiembre de 2019 cuando entra en vigencia la segunda reformatoria a la ordenanza de su creación, se la faculta con nuevas competencias y atribuciones, que según el Ar.t 22

de la misma, le permitiría generar otros tipos de ingresos tales como:

- Recaudaciones por administración, operación y publicidad proveniente de la administración vial.
- Los recursos provenientes de las contrataciones para la planificación, construcción, rehabilitación, mantenimiento y/o ampliación de infraestructura vial de la provincia y el país.
- Los recursos provenientes de la comercialización de materiales producidos en las plantas y fábricas de la empresa.
- Los recursos provenientes de la construcción de viviendas.

A partir de esto se desarrolló un nuevo modelo de gestión, mediante una consultoría, que permitiera viabilizar estos nuevos cambios y el desarrollo de las nuevas líneas de negocio.

La empresa inició con un total de 271 funcionarios en enero del 2020 y finalizó con 394 incrementándose a partir de julio, considerando que fue en esta fecha cuando entró en vigencia el Estatuto Orgánico donde se crearon nuevas direcciones derivadas de las nuevas competencias de la empresa.

Adicionalmente de lo anteriormente descrito, la empresa tiene a cargo el servicio de transporte fluvial desde el año 2015 según la resolución Administrativa No. 10-P-GPM-2015, de fecha 15 de mayo del 2015, suscrita por el entonces Prefecto de Manabí Ing. Mariano Zambrano Segovia para que la EMPRESA PUBLICA DE ADMINISTRACIÓN VIAL PROVINCIAL DE MANABÍ brindara este servicio.

En el presente año MANABÍ VIAL E.P ha comenzado a generar nuevos ingresos además de las generadas por el cobro de la tasa de peaje (Administración y gestión vial) como son el cobro de planillas por los contratos de obras viales e infraestructuras que en su mayoría han sido contratados con el Gobierno Provincial de Manabí, MANABÍ PRODUCE y el GAD de Rocafuerte, bajo la modalidad de Régimen Especial.

En lo referente a la línea de negocio de Administración y Gestión Vial los ingresos generados provienen del cobro de la tasa en la estación de peaje “Cerro Guayabal” que promedia los USD 228.705 mensuales.

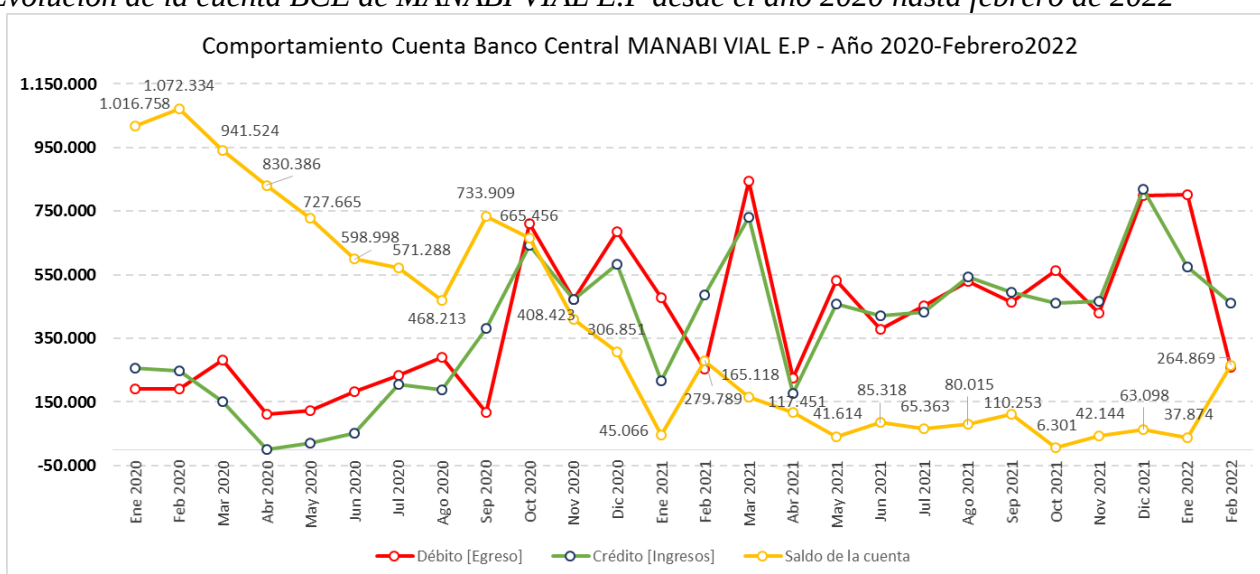
En línea de negocios de Construcción y mantenimiento de vías la empresa ha ejecutado hasta la fecha 14 contratos para la construcción y mantenimiento de vías e infraestructuras por un monto total USD 6.307.395,18 entre el año 2020 y 2021, generando un total de USD 3.980.965 en cobro de planillas hasta febrero de 2022 quedando pendiente por recibir USD 1.484.455.37.

Los gastos generados por la ejecución de los contratos de obra y el no pago oportuno de las planillas, obligó a la empresa a financiar estas operaciones con el saldo en caja acumulado, desde el segundo semestre del año 2020 por lo que este valor fue disminuyendo paulatinamente hasta mermar la liquidez que la empresa tenía a inicios de este mismo año.

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de la cuenta del Banco Central de la empresa en cuanto a los débitos y créditos durante el año de operación con las nuevas competencias.

Gráfico 24.

Evolución de la cuenta BCE de MANABÍ VIAL E.P desde el año 2020 hasta febrero de 2022



Fuente: Coordinación General de Desarrollo de MANABÍ VIAL E.P

De acuerdo a los datos del gráfico 2, se observa una disminución sostenida del saldo en la cuenta corriente de la empresa, mismo que inició con 1 millón de dólares en enero de 2020 y un año después cayó hasta 45.066,00. Esta situación demuestra que actualmente la empresa debe mejorar el capital para financiar cualquier tipo de contratos con recursos propios.

La capacidad operativa de la empresa está orientada hacia la construcción y mantenimiento de vías, por lo que para maximizar la rentabilidad y disminuir costos logísticos, se debe participar en

contratos de obras viales de mayor monto de inversión y que demande más de un semestre de ejecución.

Con base a los criterios mencionados, se puede expresar que la Empresa Pública de Vialidad e Infraestructura de Manabí – Manabí Vial EP es una empresa pública que opera de acuerdo a la demanda latente de servicios y productos que ofrece en las líneas de negocio de gestión para administración de vías públicas, mejoramiento y mantenimiento de vías públicas y privadas, comercialización de mezclas asfálticas y materiales pétreos, y proyectos de vivienda. En este sentido, depende de una administración que debe estar basada en criterios de eficiencia técnica, sostenibilidad financiera (tal cual sería una empresa privada), pero también bajo los principios de los servicios sociales: accesibilidad, conectividad, etcétera.

La empresa avizora expectativas de crecimiento de acuerdo a la demanda latente de servicios y productos que ofrece en las líneas de negocio de gestión para administración de vías públicas, mejoramiento y mantenimiento de vías, comercialización de mezclas asfálticas y materiales pétreos, y finalmente proyectos de vivienda.

La raíz de la causa del problema de producción (operaciones) se produce por no tener un sistema de control de gestión que pueda monitorear todos los procesos operativos de la empresa, y a su vez que este permita mantener todos los recursos críticos en funcionamiento constante.

En este sentido, MANABI VIAL E.P debe considerar dos aspectos fundamentales: las estrategias gerenciales que le permitan actuar bajo criterios administrativos de eficiencia, y la gobernanza propia de la administración pública para garantizar una institucionalidad tal que blinde o proteja las decisiones técnicas – administrativas de las pugnas políticas que pongan en riesgo el correcto manejo de sus recursos financieros o estabilidad económica.

Para lo cual, se ha planteado un rediseño de los objetivos estratégicos, análisis de FODA, Construcción de mapa estratégico y el planteamiento del modelo integral de planificación y gestión, considerando así que la primera funcionalidad del Gerente administrativo es la planificación, esta funcionalidad se apoya en conceptualizar las metas, los recursos necesarios y las ocupaciones que se van a hacer con la intención de poder conseguir los objetivos propuestos.

4.4. Propuesta

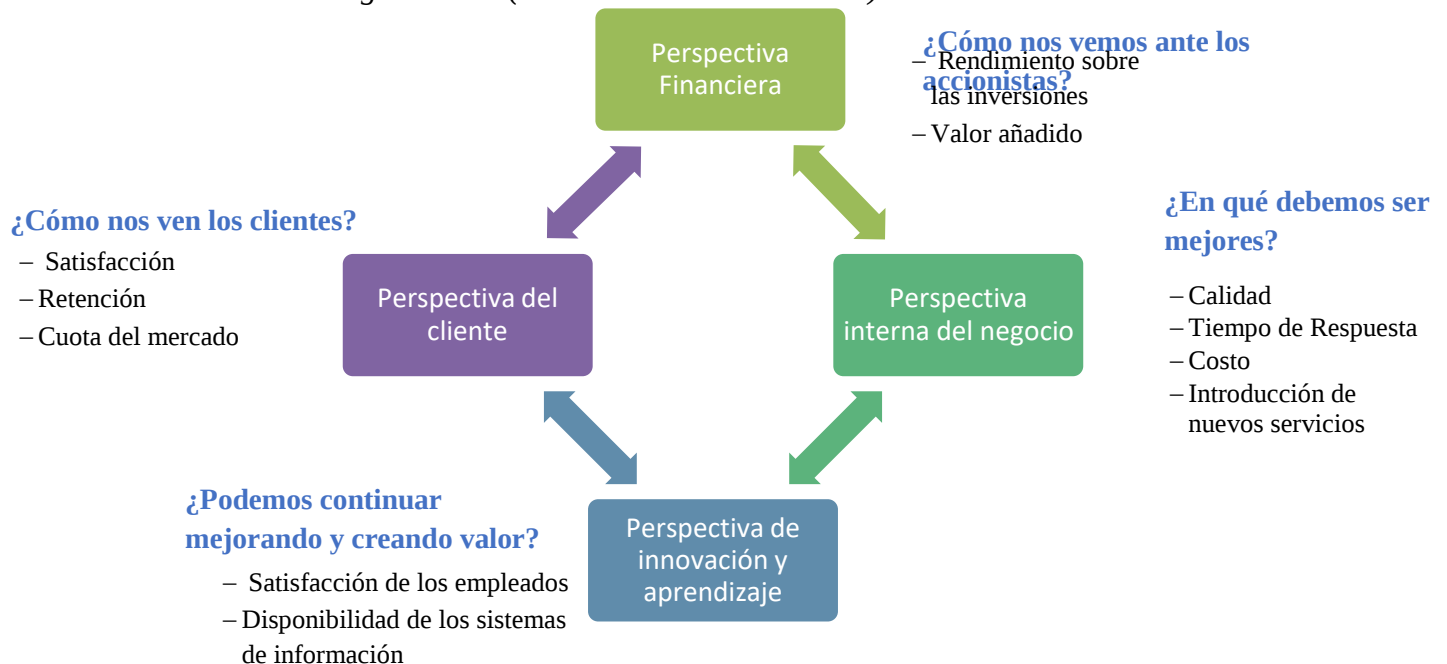
4.4.1. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración de empresas que permite mostrar consecutivamente los resultados logrados por los equipo de trabajo y que se encuentran definidos en el plan estratégico, este nos va a permitir formular estrategias concretas y claras, una comunicación interna y externa con la organización, la coordinación de los objetivos de las diferentes áreas, la coordinación con los objetivos con la planificación presupuestaria e identificar las iniciativas estratégicas.

Para lo cual se genera el cuadro de Mando Integral que considera las siguientes perspectivas:

Gráfico 25.

Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Scorecard – BSC)



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.1. Perspectiva del cliente:

Pertenece al cumplimiento de las expectativas del cliente en lo referente a la calidad, satisfacción, atributos de la infraestructura vial, y de espacio público.

4.4.1.2. Perspectiva interna del negocio

La perspectiva interna del negocio, tiene fin el impulsar las acciones de valor y operativas de la Empresa, en los que se incluye la planificación, la gestión pública y gerencia. Esta perspectiva considera los esfuerzos y acciones institucionales que permiten obtener una clara y transparente gestión empresarial, cultura corporativa en el sentido de pertenencia institucional y los resultados positivos que contribuyan a las necesidades ciudadanas en Manabí.

4.4.1.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje

Por medio de esta perspectiva se contribuye con la formación y capacitación al capital humano, y aporta con la disponibilidad de sistemas y procedimientos para la información de la Empresa.

4.4.2. Rediseño de Objetivos Estratégicos de MANABÍ VIAL EP

En este contexto, la planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones.

Los Objetivos Estratégicos son objetivos generales y de largo plazo que buscan definir el rumbo de la empresa. Por ejemplo: "ser la empresa líder del mercado"; "ser el mejor banco"; "ser una empresa reconocida por los consumidores", etc.

Para la reformulación de los objetivos, es importante tomar en cuenta algunos criterios: los objetivos se deben ordenar jerárquicamente, es decir del más importante al menos importante; deben ser planteados cuantitativamente siempre que sea posible; debe ser realista y deben ser congruentes. En este sentido, los objetivos estratégicos planteados para la Empresa Pública de Infraestructura y son los siguientes:

- **(OE1)** Operar y mantener en óptimas condiciones el sistema vial bajo su competencia, con un enfoque de mejora continua y auto sostenible, que permita incrementar los niveles de accesibilidad y conectividad territorial
- **(OE2)** Posicionar a Manabí Vial EP como proveedor de productos y servicios de construcción vial, inmobiliaria, mezcla asfáltica, de material pétreo y otros.
- **(OE3)** Ejecutar en el marco de las competencias de la empresa, asociaciones público - privada como mecanismo conjunto de acceso al manejo de proyectos que generen rentabilidad económica y social.
- **(OE4)** Desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos con responsabilidad social y ambiental en el ámbito de sus competencias.
- **(OE5)** Atender las necesidades de los ciudadanos y de sus habitantes, haciendo énfasis en realizar proyectos sociales para mejorar su calidad de vida.
- **(OE6)** Promover planes de capacitación para el personal de la empresa, a fin de que se dé una mejor atención y trato hacia el público.

Estos objetivos estratégicos se convierten en los propósitos generales que van a orientar los esfuerzos de MANABÍ VIAL E.P, los cuales son a largo plazo y por tanto con llevan una serie de objetivos particulares. Las características de estos objetivos están basados en la misión de la empresa, parten de aspiraciones y promueven la motivación.

La fijación de los objetivos es el primer paso para el desarrollo de la empresa, determina las estrategia de promoción, la venta de bienes y servicios y los principios de la organización.

Se ha desarrollado la matriz de balance de fuerzas conocida por sus siglas FODA, en la cual se ha plasmado los aportes de información más veraz y existente.

4.4.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas

La creación de la matriz FODA, según la metodología que plantea Fred David, consta de ocho etapas:

- a. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- b. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- c. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- d. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- e. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de

las estrategias FO en la celda apropiada.

f. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

g. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

h. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Las oportunidades externas claves determinadas de la empresa fueron:

- Comercialización de mezcla asfáltica y venta de materiales pétreos; esta última actividad con la concesión de minas cercanas a la planta de asfalto.
- Coyuntura política para ser contratistas públicos mediante contratación de régimen especial, alianzas estratégicas o público - privadas, consorcios, entre otras.

Las amenazas externas claves determinadas de la empresa fueron:

- No consecución de vacuna para COVID 19 a corto plazo.
- Desastres naturales privadas, consorcios, entre otras.
- Retiro de delegación (es) en vías concesionadas.
- Declaración de estado de excepción que suspenda el pago de peaje a los usuarios de la vía.

Las fortalezas internas claves determinadas de la empresa fueron:

- Buenas prácticas y capacidad del personal relacionado a mantenimiento vial (preventivo y correctivo).
- Percepción ciudadana buena.
- Ser dispensario del IESS para funcionarios y trabajadores de la empresa.

Las debilidades internas claves determinadas de la empresa fueron:

- Reemplazo de capa de rodadura.
- Reemplazo y aumento de señalización vertical.
- Indisciplina sobre uso de equipos de protección.
- Falta de aplicación de régimen sancionador por no tener claro las competencias de cada área de funcionarios.
- Inducción no adecuada al ingreso de personal nuevo.
- Cuenta con una Estructura Organizacional funcional desactualizada de acuerdo a competencias actuales.

Tabla 23
Análisis FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1 Comercialización de mezcla asfáltica y venta de materiales pétreos; esta última actividad con la concesión de minas cercanas a la planta de asfalto. O2 Coyuntura política para ser contratistas públicos mediante contratación de régimen especial, alianzas estratégicas o público - privadas, consorcios, entre otras.	A1 No consecución de vacuna para COVID 19 a corto plazo. A2 Desastres naturales privadas, consorcios, entre otras. A3 Retiro de delegación (es) en vías concesionadas. A4 Declaración de estado de excepción que suspenda el pago de peaje a los usuarios de la vía.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Buenas prácticas y capacidad del personal relacionado a mantenimiento vial (preventivo y correctivo). F2 Percepción ciudadana buena. F3 Ser dispensario del IESS para funcionarios y trabajadores de la empresa	E(FO1) Gestionar con Gobiernos Autónomos Descentralizados para ser concesionario de la ejecución de proyectos viales rentables en el tiempo, en sus diversas fases. E(FO2) Gestionar ante Ministerio de Transporte y Obras Públicas, como ente rector de la vialidad estatal, para delegación de vías o anillos viales, con la aplicación de sistemas de peajes solidarios y/o subsidiados, generen rentabilidad a la empresa.	E(FA1) Gerenciar proyectos sostenibles con debida diligencia durante el plazo que se haya concedido en los contratos. E(FA2) Promocionar y comercialización de materiales pétreos relacionados a infraestructuras viales, incluido transporte y colocación.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Reemplazo de capa de rodadura. D2 Reemplazo y aumento de señalización vertical. D3 Indisciplina sobre uso de equipos de protección. D4 Falta de aplicación de régimen sancionador por no tener claro las competencias de cada área de funcionarios. D5 Inducción no adecuada al ingreso de personal nuevo. D6 Cuenta con una Estructura Organizacional funcional desactualizada de acuerdo a competencias actuales.	E(DO1) Gestionar y preparar de ofertas para la consecución de contratos de ejecución y/o mantenimiento de proyectos viales en el sector privado. E(DO2) Crear planes que permitan el desarrollo de la comunidad mejorando la calidad de vida dentro de esta. E(DO3) Brindar planes de capacitación a los empleados haciendo énfasis en el área de gerencia, planificación y tecnología de la información. E(DO4) Instaurar un sistema de recompensas que motive a los empleados	E(DA1) Gestionar entidades de financiamiento para asegurar la liquidez. E(DA2) Diseñar un plan estratégico, para coordinar la organización bajo lineamientos debidamente analizados y estructurados. E(DA3) Implementar estrategias de marketing para comercialización y venta de productos y servicios en la región, adaptable a condiciones de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia significa cambio organizado. Toda empresa necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación al sector en el cual se encuentra y opera.

Las estrategias definidas, por una parte, han sido obtenidas a través del análisis del entorno externo en donde se han identificado y analizado las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar; y por otra, del análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, de tal manera de aplicar las capacidades que se tienen y corregir sus debilidades.

4.4.3. Construcción del Mapa Estratégico

Es necesario la construcción del mapa estratégico de la institución para la definición de las relaciones causa y efecto entre las perspectivas correspondientes del Balanced Scorecard. Durante esta fase se procedió a la construcción de la estructura gráfica del mapa estratégico correspondiente para el Balanced Scorecard de la Empresa Pública MANABÍ VIAL E.P.

Para ello fue necesario disponer de los objetivos estratégicos y las estrategias generadas en la fase anterior, ya que estos aspectos constituyen el inicio para la creación del cuadro de mando integral. A continuación, se pueden observar cómo se encuentran dispuestos por cada perspectiva el objetivo estratégico correspondiente y las estrategias que pertenecen a este.

Tabla 24*Desarrollo de objetivos estratégicos y estrategias por perspectiva*

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Estrategias
Cliente	1) (OE5) Atender las necesidades de los ciudadanos y de sus habitantes, haciendo énfasis en realizar proyectos sociales para mejorar su calidad de vida.	1) E(DO2) Crear planes que permitan el desarrollo de la comunidad mejorando la calidad de vida dentro de esta.
Financiera	2) (OE3) Ejecutar en el marco de las competencias de la empresa, asociaciones público - privada como mecanismo conjunto de acceso al manejo de proyectos que generen rentabilidad económica y social.	2) E (DO1) Gestionar y preparar de ofertas para la consecución de contratos de ejecución y/o mantenimiento de proyectos viales en el sector privado. 3) E (FA1) Gerenciar proyectos sostenibles con debida diligencia durante el plazo que se haya concedido en los contratos. 4) E (FA2) Promocionar y comercialización de materiales pétreos relacionados a infraestructuras viales, incluido transporte y colocación. 5) E (DA1) Gestionar entidades de financiamiento para asegurar la liquidez.
Procesos internos	3) (OE1) Operar y mantener en óptimas condiciones el sistema vial bajo su competencia, con un enfoque de mejora continua y auto sostenible, que permita incrementar los niveles de accesibilidad y conectividad territorial. 4) (OE2) Posicionar a Manabí Vial EP como proveedor de productos y servicios de construcción vial, inmobiliario, mezcla asfáltica, de material pétreo y otros. 5) (OE4) Desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos con responsabilidad social y ambiental en el ámbito de sus competencias.	6) E(FO1) Gestionar con Gobiernos Autónomos Descentralizados para ser concesionario de la ejecución de proyectos viales rentables en el tiempo, en sus diversas fases. 7) E (FO2) Gestionar ante Ministerio de Transporte y Obras Públicas, como ente rector de la vialidad estatal, para delegación de vías o anillos viales, con la aplicación de sistemas de peajes solidarios y/o subsidiados, generen rentabilidad a la empresa. 8) E (DA2) Diseñar un plan estratégico, para coordinar la organización bajo lineamientos

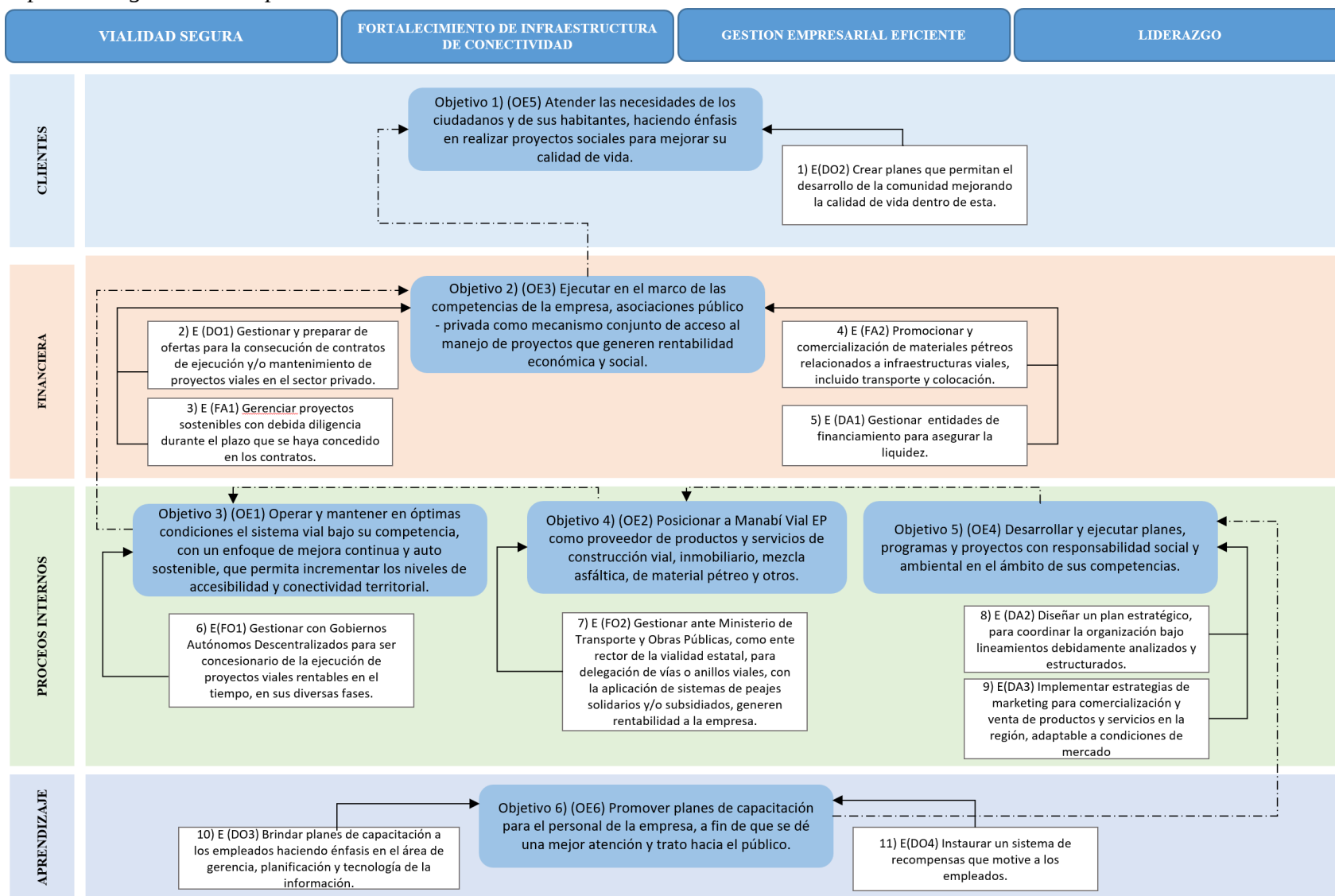
		debidamente analizados y estructurados.
		9) E(DA3) Implementar estrategias de marketing para comercialización y venta de productos y servicios en la región, adaptable a condiciones de mercado
Aprendizaje	6) (OE6) Promover planes de capacitación para el personal de la empresa, a fin de que se dé una mejor atención y trato hacia el público.	10) E (DO3) Brindar planes de capacitación a los empleados haciendo énfasis en el área de gerencia, planificación y tecnología de la información. 11) E(DO4) Instaurar un sistema de recompensas que motive a los empleados

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3.1. Mapa estratégico de la empresa

En el mapa estratégico se describen las principales estrategias alineadas a los objetivos estratégicos planteados, tomando en consideración las principales acciones en apoyo a la gestión institucional y empresarial.

Figura 4
Mapa estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

4.4.4. Delimitación

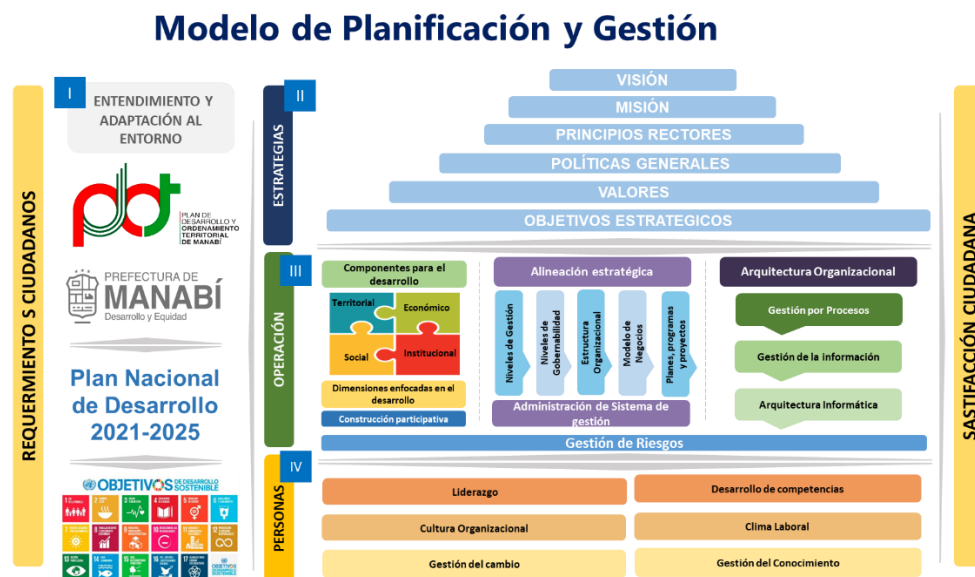
La presente investigación se fundamenta en el desarrollo de una propuesta de implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí (MANABÍ VIAL E.P), sin limitación de ámbito, área, gerencia o jefatura.

La alta demanda de proyectos de obras de infraestructura y vialidad que se genera en el país, permite que las empresas constructoras cuenten con mayores ingresos, pero las pérdidas económicas representadas por la no existencia de una integración de las diferentes gestiones de obras que se ejecutan a nivel nacional no se previenen y no son cuantificados. El fin de realizar este modelo es analizar los costos y optimizar los recursos, para de esta manera operar y mantener en óptimas condiciones el sistema vial bajo su competencia, con un enfoque de mejora continua y auto sostenible, que permita incrementar los niveles de accesibilidad y conectividad territorial.

4.4.5. Modelo integral de planificación y gestión

En este sentido, se presenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que se alinea con el que hacer de la empresa, mediante los lineamientos y políticas de desarrollo administrativo y el monitoreo y evaluación de las mejoras en la gestión institucional.

Figura 5
Modelo integral de planificación y gestión



Fuente: Elaboración propia.

4.4.6. Indicadores Estratégicos

La definición de indicadores nos va a permitir monitorear y realizar una evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas planteadas en la gestión, establecidos en el Plan Estratégico de la empresa.

Los indicadores que se desarrollaran tienen que cumplir su rol de control de gestión estratégica y operativa y se establecieron por su relevancia, objetividad, completitud, sensibilidad, y accesibilidad a la información. Para efecto del diseño de indicadores, se procede una vez que se encuentran establecidos los objetivos estratégicos y metas de gestión, por medio de un proceso de planificación se recomienda la construcción de indicadores.

4.4.6.1. Metodología *Balanced Scorecard*

Mediante los indicadores, el *Balanced Scorecard* nos permite controlar y monitorear tanto los objetivos estratégicos como también los procesos de las diferentes áreas de negocio de MANABÍ VIAL EP. Los indicadores empleados por esta herramienta van a lograr tener una mirada más clara de la medición de aspectos cuantitativos como pueden ser las ventas.

Tabla 25
Metodología BSC

Perspectiva	Indicador
Financiera	Porcentaje de pérdidas económicas
Clientes	Porcentaje de solicitudes ineficaces
Procesos internos	Solicitudes de mejora atendidas a tiempo
Aprendizaje	Multiplicidad de solicitudes preventivas

4.4.6.2. Diseño de Indicadores.

Tabla 26
Indicadores Estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de Medición	Periodicidad	Tipo
Financiera	Incrementar la venta y comercialización de materiales pétreos	Nivel de ventas de material pétreo	$(\text{Monto facturado de material pétreo} / \text{Monto de venta de material pétreo Planificado}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Financiera	Desarrollar proyectos sostenibles	Manejo del presupuesto de forma eficiente y transparente	$(\text{Monto del presupuesto de gasto ejecutado} / \text{Total presupuesto planificado}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Financiera	Incrementar las fuentes de financiamiento de la empresa	Distribución de financiamiento	$(\text{Ingresos por fuente de financiamiento} / \text{Total de ingresos}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Financiera	Incrementar la participación de la empresa en procesos de licitación	Porcentaje de participación en procesos de contratación pública a nivel provincial	$(\text{Número de contratos efectuados} / \text{Total de ofertas presentadas}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Cliente	Atender las solicitudes de información efectuados por la ciudadanía	Porcentaje de peticiones ciudadanas atendidas	$(\text{Número de solicitudes de información atendidas} / \text{Total de solicitudes recibidas}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Procesos Internos	Operar y mantener en óptimas condiciones el sistema vial bajo su competencia	Porcentaje de mantenimiento de la vía delegada	$(\text{Número de mantenimientos en la vía ejecutados} / \text{Total de mantenimientos en la vía requeridos}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Procesos Internos	Posicionar a Manabí Vial EP como proveedor de productos y servicios de construcción vial, inmobiliario, etc	Nivel de facturación de productos y servicios	$(\text{Valor facturado} / \text{Presupuesto de ingresos proyectado}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Procesos Internos	Desarrollar y ejecutar planes con responsabilidad social	Nivel de ejecución de proyectos sociales	$(\text{Número de proyectos ejecutados} / \text{Total de proyectos requeridos}) * 100$	%	Mensual	Ascendente
Aprendizaje	Promover planes de capacitación para el personal de la empresa	Nivel de capacitaciones efectuadas	$(\text{Cantidad de personal capacitado} / \text{Total del personal de la empresa}) * 100$	%	Mensual	Ascendente

Fuente: Elaboración propia.

4.4.7. Seguimiento y Evaluación

El proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias institucionales nos van a permitir gestionar acciones inmediatas para su lograr su cumplimiento, se deberá plantear una matriz de seguimiento y control con la finalidad de identificar los principales enfoques.

El objetivo fundamental del seguimiento y control, es lograr analizar los resultados obtenidos de la ejecución de las estrategias empleadas y así mismo corregir las desviaciones en el caso que existieran.

CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado se ha logrado evidenciar dentro de la gobernanza la buena administración en la Empresa MANABÍ VIAL EP esto al ser aquella arista principal por medio del cual su Gerencia a través del recurso de la planificación estratégica, la información veraz y confiable puede encaminar consigo resultados beneficiosos para esta institución. Reconociendo que en toda organización trabajar sin una planificación que dirija los objetivos, metas y estrategias a seguir, es casi inaceptable, así mismo como definir los actores de cada etapa lo cual permite identificar responsabilidades y promover un mejor manejo de los procesos de gestión. Es decir, cuando no hay estrategia el comportamiento es de forma inestable, ya que la toma de decisiones se realiza a medida que los problemas o necesidades van apareciendo.

La planificación estratégica es la base para formular, ejecutar y evaluar de manera efectiva las estrategias mediante la selección de personal, motivación y control, permite a las organizaciones ser más rentables y exitosas, apoyando a tomar decisiones a corto y a largo plazo, ofreciendo beneficios tangibles como la capacidad para prevenir problemas debido a la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de los distintos niveles.

No obstante, la evolución de una organización está constantemente tratando de mejorar de manera incremental o radical, adoptando y ajustando estrategias y estructuras para adaptarse a los cambios en el entorno, por lo que las organizaciones públicas como en el caso de la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí, están experimentando transformaciones fundamentales a escala global.

Siendo así que entre los resultados se evidencia que la empresa MANABÍ VIAL E.P, tuvo que modificar su estructura organizacional y flujos de procesos, y durante la implementación de nuevos productos requiriendo coger metodologías que ayuden a mejorar la efectividad de la planificación estratégica, cumpliendo la visión y misión de la institución.

De acuerdo a la encuesta realizada el 94% afirmó que no consta con un plan estratégico que permita alcanzar la visión empresarial y al no poseer de ello se deja de proporcionar a la gerencia un futuro estable a través de la sistematización de las tareas, poseyendo un futuro incierto.

También se logró corroborar la metodología de la planificación estratégica de la Empresa con la finalidad de buscar mejorar los resultados y una mayor eficiencia de la administración acorde a las metas institucionales. Incluso a partir de lo analizado en el diagnóstico de la Empresa se observó que los principales problemas se encuentran dentro de la parte operativa de la organización, evidenciándose en los retrasos y falta de cumplimiento a los compromisos asumidos, como también a la sostenibilidad y rentabilidad de la misma. De acuerdo a la cadena de valor de la empresa sus actividades se encuentran concentradas en la administración y operación de vías públicas delegadas por el Gobierno Provincial de Manabí, mejoramiento y mantenimiento de vías públicas, comercialización de mezclas asfálticas y materiales pétreos, y finalmente proyectos de vivienda.

Por otra parte; la entidad actualmente no cuenta con un Sistema de Gestión de Control de Gestión (94% de las personas encuestadas), es decir que la empresa no cuenta con esta herramienta que permite mejorar los mecanismos de su desempeño impidiendo coordinar acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Por lo que, para desarrollar la planificación estratégica, se seleccionó el Cuadro de Mando Integral para obtener un diagnóstico estratégico y comprender su momento actual; dicho diagnóstico consistió en identificar los elementos controlables y no controlables que afectan a esta empresa en elementos como la competitividad, la creación del valor, entre otros.

A incorporar el Cuadro de Mando Integral (CMI) nos permite articular y comunicar las estrategias del negocio de MANABÍ VIAL E.P, coordinar y alinear las iniciativas individuales de la entidad, a fin de conseguir un objetivo común. El CMI convierte la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, dando una estructura y un lenguaje para comunicar de manera asertiva los intereses en común.

Fue preciso reformular los objetivos estratégicos de la empresa, en función de las perspectivas del CMI. Consecutivamente se realizó y analizó la matriz FODA corroborando que las estrategias desarrolladas representan al comportamiento global de la Empresa en cuanto a su entorno, dirigida a mejorar la productividad de las operaciones y el desempeño laboral. Los sistemas de control de gestión no solo se desarrollan en las organizaciones

privadas, sino también en las organizaciones públicas que proyectan mejorar sus procesos internos y operativos, como la Empresa Pública de Infraestructura y Vialidad de Manabí.

El sistema de control propuesto para MANABÍ VIAL E.P fue planteado desde la gestión de los factores claves de éxito y de manera que se tenga una expresión en criterios de medida que señalen el grado de cumplimiento de los mismos y el aporte de cada área o departamento a la misión de la organización. Por lo tanto, el diseño del Sistema de Control de Gestión se elaboró sobre un esquema de gestión el cual está conformado por: Matriz de indicadores, un tablero de control, Cuadro de Mando Integral, alineación estratégica, monitoreo y control; el tablero de control resume el estado actual de los indicadores.

Finalmente, para mantener estas buenas prácticas es necesario un adecuado direccionamiento por parte de la Gerencia General por medio de decisiones idóneas y responsables, en beneficio de un entorno organizacional armónico y encaminado hacia sus objetivos es en pro de la Provincia y sus habitantes, como conjuntamente alcanzar una cultura corporativa basada en el sentido de pertenencia institucional.

RECOMENDACIONES

Lograr las metas, objetivos trazados, y alcanzar el éxito en la gestión implica contar con un Sistema de Control de Gestión que permita realizar un seguimiento detallado del desempeño organizacional de una empresa, y con esto lograr organizar, controlar, y optimizar los procesos operativos, generando resultados positivos.

Por esta razón, MANABÍ VIAL E.P, debe contar con un Sistema de Control Gestión que contribuya al desarrollo de la entidad, salvaguardando los recursos, cerciorando la corrección para el alcance de los objetivos. Por ello, se recomienda seguir con el esquema que se propone con el propósito de que se puedan ajustar las acciones que agregan valor a la entidad.

El Sistema de Control Gestión, debe asegurar la exactitud y veracidad de la información financiera, administrativa y operativa de la empresa, y que este a su vez permita evaluar los programas, planes y proyectos con eficiencia y eficacia. Por cual, el Gerente General es el principal responsable de velar por un sistema de control eficaz, adaptado a la normativa legal y al contexto, la naturaleza, a la estructura y los fines de la organización.

Para la implementación de un Sistema de Control de Gestión en MANABÍ VIAL E.P es necesario involucrar, a todo el equipo de trabajo en las nuevas estrategias, y con esta implementación lograr organizar, mejorar y controlar todos los procesos operativos de la Empresa. Y para que se plasme la ejecución del Sistema de control de gestión se necesita implementar estrategias que generen cambios positivos en los indicadores propuestos y que estas tengan un gran impacto a la Empresa.

De esta manera, para que un Sistema de Control funcione con eficiencia se sugiere contar con programas de capacitación, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

Se recomienda el monitoreo de los indicadores de control, por lo que en este trabajo se considera que estos indicadores pueden tomarse como referencia, y disponer datos, para atender las informaciones pertinentes y responder las preguntas gerenciales claves para una

organización en particular.

De la misma manera, se recomienda crear unidades de auditoría interna, para la verificación del cumplimiento la gestión de la empresa MANABÍ VIAL E.P, ya que es una herramienta de gestión considerada para medir el grado de eficiencia y cumplimiento de los objetivos planteados. Conjuntamente la creación manual con bases legales para los procesos y la organización de las actividades a través de la planificación y la evaluación de riesgos, a fin de desarrollar las estrategias y planes de acción para identificar, mitigar y administrar los factores que afecten el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Por otra parte, el monitoreo y control en la Empresa permitirá que las estrategias planteadas sean consistentes en el tiempo, para lo cual se sugiere definir reuniones de seguimiento mediante cronogramas, con la finalidad de analizar y evaluar los resultados de los indicadores de gestión.

Finalmente, se requiere el compromiso de todo el equipo de trabajo y de los responsables del cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos e indicadores, con el fin que la toma de datos e información sea veraz y así permita tomar decisiones acertadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (1996). *El control de gestión. Una perspectiva de dirección.* . Barcelona: Ediciones Gestión 200.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Episteme C.A.
- Armijos, V. (2015). *Los sistemas de información en el sector público en el ecuador: estudio de caso la autoridad portuaria de Puerto Bolívar.* Tesis de Maestría.
- Bastidas, E. y. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Compedium.*
- Belyh, A. (2019). *Sistema de control de gestión - Definición, características y más.* . Obtenido de <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide/>
- Caballero, A. (2016). *Sistema de control de proyectos de construcción de vivienda usando ndicadores clave.* Tesis doctoral Universidad de Cataluña. España.
- Calle, L., Hurtado de Mendoza, M., & Mamani, J. (2021). *Control interno y la gestión de inventarios de una empresa comercial.*
- Castillo, M. Y. (2014). *Sistema de Control Empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria química del distrito de ATE VITART.* Lima.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.* . (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Cconislla, J. (2019). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral.* Perú.
- Chavarria, L. d. (2010). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería.* Santiago de Chile.

- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*. Guayaquil.
- Dávila, A., Foster, G., & Jia, N. (2014). The valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, 24, 207-239.
- Drucker, P. (1999). *Administración de organizaciones sin Fines de Lucro: Principios y Prácticas*. San Pablo: Pioneira.
- Freire Esparza, P. L. (2020). *Modelo de control interno para la empresa de sal Famosal SA (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador)*.
- Gamez, Y. (2022). *Caracterización del control interno de la micro empresa panadera "Ortiz Romero" SRL del distrito de Independencia-Huaraz, 2020*.
- Gobierno de Manabí. (2019). *Manabí Vial*. . Obtenido de <https://www.manabivial.gob.ec/public/>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Bogotá - Caracas: Quirón.
- IsoTools. (2017). *Sistema de control interno*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Adiciones Gestión 2000, S.A.,.
- Lilia, C. (2015). *Población y muestra*.
- Llivipuma, M. R., Álvarez, J. C., & Zurita, C. I. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. . *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144.
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Recuperado el 26 de 04 de 2022, de <http://www.tablero-de-comando.com>

- López, A., & Pesantez, C. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. *Killkana Sociales* 1(1), 31-38.
- Lozano, G., & Tenorio, J. J. (2016). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. 1(1), 49-59.
- Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica*, BSC. . Ediciones Díaz de Santos.
- Moore, D. S. (2005). *Estadística aplicada básica*. . Antoni Bosch editor.
- Mora, C. y. (2001). *Nuevas herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de mando Integral*. Madrid: AECA.
- Moreno de Acevedo, E. (2016). *Gestión de empresas públicas*.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. 29(2). *Revista ingeniería de construcción*, 201-214.
- Orellana, V. (2017). LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN EL ECUADOR. Su situación jurídica y su régimen laboral. *Revista Iuris*, 2(16), 229-230.
- Palella, S. (2010). *Metodologia de la Investigación Cuantitativa*. . Caracas: FEDUPEL. .
- Paz, R. M. (2021). *Control interno y gestión administrativa en la municipalidad provincial de Tarma*, 2019.
- Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación*.
- Plúa, M. T. (2021). *Gestión administrativa y cumplimiento de las normas de Control Interno con la perspectiva de eficiencia y eficacia en la empresa pública municipal de infraestructura y servicio de rastro San Lorenzo de Jipijapa periodo 2016-2017*.
- Revilla Reto, R. H. (2019). *El sistema de control interno en el desarrollo de la gestión*

administrativa de una universidad pública de Lima Metropolitana 2017.

Riquelme, B. O. (2010). Del control al control de gestión. *Revista Marina. REVISMAR*, 75- 80.

Riquelme, B. O. (2010). Del control al control de gestión. *Revista Marina. REVISMAR*, 75- 80.

Ros, A. (2015). *¿Qué es un Sistema de Control de Gestión y Cómo evaluarlo?* Obtenido de <https://www.alfonsoros.com/que-es-un-sistema-de-control-de-gestion-y-como-evaluarlo/>

Salgado, J., & Uribe, C. (2017). *Sistema de Control de Gestión Organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada.

Soldevila, P. (2000). *El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España*.

Toalongo, K. B. (2013). *Propuesta de Implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota CÍA LTDA.* . Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf>

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). La intimidad con el cliente y otras disciplinas de valor. *Harvard Business Review*.

Villagómez, T. B. (2021). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso II para la empresa Ginsberg Ecuador SA (Bachelor's thesis)*. Quito.

Zambrano, G. V., López, A. C., Rivera, D. N., & Lino, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 5(1), 113-134.

Zurita, M., Amboya, R., & Barba, E. (2016). Infraestructura Vial y Crecimiento Económico: Caso Parroquias Sevilla Don Bosco y San Isidro, Provincia de Morona Santiago, Ecuador. *Rev. Investig. Altoandín*, 18(1), 83 - 92.

