

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Desarrollo de la planificación estratégica para un GAD parroquial rural del cantón

Daule mediante la metodología del Balanced Scorecard.

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

**Presentado por:**

González Hoppe María Gabriela

Murillo Castro Paula Nathalia

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

González Hoppe María Gabriela; Murillo Castro Paula Nathalia

## Dedicatoria

---

El presente proyecto se lo dedico:

Al GAD Parroquial Limonal para ser usado en pro de su gestión.

A la ESPOL por fomentar un espacio de aprendizaje y crecimiento.

A los profesores por sus enseñanzas que me han aportado a nivel personal y profesional.

A mis padres, hermanos, familiares, amistades y demás seres queridos.

A quienes no dejan de soñar, aprender y hacer.

Finalmente, a mí, que con gran esfuerzo has culminado esta gran etapa de tu vida.

***María Gabriela González Hoppe***

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo de titulación a mis padres y a mi hermano,

cuyo apoyo ha sido una guía y motivación en cada uno de mis pasos.

A mis profesores por fomentar mi pasión hacia el conocimiento a través de sus enseñanzas.

Finalmente, quiero dedicar este proyecto a mi abuela, cuyo legado ha sido una inspiración y su

impacto positivo ha dejado una huella indeleble en mi vida.

***Paula Nathalia Murillo Castro.***

## Agradecimientos

---

Gracias a todas las personas; entre ellos, familiares, amistades, compañeros, y profesores, que estuvieron presente durante mi etapa universitaria y aportaron a mi crecimiento para llegar hasta este momento.

Agradecimientos especiales:

Al GAD Parroquial Limonal por la apertura a desarrollar el presente proyecto.

A mi compañera Paula Murillo por su gran compromiso y trabajo en equipo.

A los profesores y tutora de la materia integradora por su guía.

A mis padres y hermano por su comprensión y apoyo.

***María Gabriela González Hoppe***

Quiero agradecer a Dios, por darme la salud, fortaleza y sabiduría.

A mi familia, en especial a mis padres y a mi hermano, que con su apoyo y sacrificio fueron un estímulo en cada etapa de este desafiante camino.

Agradezco también a todos mis profesores por sus enseñanzas, que sin duda alguna han sido clave para el desarrollo de mis habilidades académicas y profesionales.

A mi tutora de materia integradora, por su orientación y por supuesto, a mi compañera María Gabriela González, por su dedicación y esfuerzo para superar este desafío.

***Paula Nathalia Murillo Castro.***

## Declaración Expresa

---

“Los derechos de titularidad y explotación, me(nos) corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; María Gabriela González Hoppe y Paula Nathalia Murillo Castro damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



---

María Gabriela  
González Hoppe



---

Paula Nathalia  
Murillo Castro

## **Evaluadores**

---

**Msc. Benigno Alfredo  
Armijos De La Cruz**  
Profesor de Materia

---

**Msc. Diana Denisse  
Montalvo Barrera**  
Tutor de proyecto

## Resumen

Las organizaciones del sector público tienen como finalidad garantizar el bienestar de la ciudadanía, de conformidad con lo establecido en el marco legal. De esta manera, se precisa de eficacia y eficiencia en sus procesos. Para esto, la planificación constituye un proceso primordial para la estructuración de las actividades organizacionales. El presente trabajo de titulación desarrolló una propuesta de plan estratégico aplicando la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Limonal perteneciente al cantón Daule de la provincia del Guayas, para la administración 2023 – 2027. Primero, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la institución, mediante herramientas como análisis PESTEL y matriz FODA, en donde se pudo detectar puntos de mejora en el ámbito administrativo. A partir de esto, se determinaron temas estratégicos y objetivos para cada una de las perspectivas del BSC, estableciendo indicadores y metas para su evaluación. Finalmente, se diseñó un mapa estratégico que interrelaciona todos los objetivos planteados de forma esquematizada. Siendo así, implementar la Planificación Estratégica bajo la metodología del BSC permite establecer objetivos y planes de acción congruentes a la identidad organizacional, de tal manera que aportan valor a la gestión de la institución.

**Palabras claves:** identidad organizacional, objetivos, indicadores, mapa estratégico, sector público.

## **Abstract**

The purpose of public sector organizations is to guarantee the well-being of citizens, in accordance with the provisions of the legal framework. In this way, effectiveness and efficiency are required in their processes. For this, planning constitutes a primary process for structuring organizational activities. The present work developed a strategic plan proposal applying the Balanced Scorecard methodology for the entity Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Limonal belonging to the Daule canton of the Guayas province, for the 2023 - 2027 administration. First, it was carried out a diagnosis of the current situation of the institution, using tools such as PESTEL and SWOT analysis, where points of improvement in the administrative field could be detected. From this, strategic themes and objectives were determined for each of the BSC perspectives, establishing indicators and goals for their evaluation. Finally, a strategy map was designed that interrelates all the objectives set in a schematic way. Thus, implementing Strategic Planning under the BSC methodology allows establishing objectives and action plans consistent with the organizational identity, in such a way that they add value to the management of the institution.

**Keywords:** organizational identity, objectives, indicators, strategy map, public sector.

## Índice general

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Listado de Abreviaturas.....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Índice de tablas.....	X
CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	2
1.1. Contexto de la empresa.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación del Problema.....	4
1.4. Alcance del proyecto.....	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Marco Conceptual y Teórico.....	6
1.6.1. Planeación Estratégica.....	6
1.6.2. Fases de la planeación estratégica.....	7
1.6.3. Marcos de la Planificación Estratégica.....	9
1.7. Marco Normativo y Legal.....	13



1.7.1.	Funciones y Competencias del GAD Parroquial Rural de Limonal.....	13
1.7.1.	Planificación y Control .....	14
1.7.2.	Plan de Desarrollo Territorial de la Parroquia Rural Limonal .....	14
1.7.3.	Informe de Rendición de Cuentas .....	14
1.7.4.	Plan Operativo Anual (POA). .....	14
CAPÍTULO II .....		15
2.1.	Técnicas de investigación.....	16
2.1.1.	Fuentes de Investigación primarias .....	16
2.1.2.	Fuentes de investigación secundarias .....	17
2.2.	Fase 1: Diagnóstico Actual .....	17
2.3.	Fase 2: Definición de Identidad Organizacional .....	19
2.3.1.	Misión .....	19
2.3.2.	Visión.....	20
2.3.3.	Valores .....	20
2.4.	Fase 3: Análisis del Entorno.....	20
2.4.1.	Análisis PESTEL.....	20
2.4.2.	Análisis FODA.....	21
2.5.	Fase 4: Determinación de Estrategias y Acciones Estratégicas .....	22
2.6.	Fase 5: Construcción del CMI.....	22
2.6.1.	Definición de los Temas Estratégicos y Perspectivas.....	22

2.6.2.	Determinación de los Objetivos, Indicadores, Responsables y Metas .....	22
2.7.	Fase 6: Definición del Plan de acción u operativo .....	24
2.8.	Fase 7: Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos	25
2.9.	Fase 8: Realización del Mapa Estratégico .....	26
CAPITULO III .....		27
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	28
3.1.	Fase 1: Diagnóstico Actual .....	28
3.1.1.	Misión, Visión, Valores .....	28
3.2.	Fase 2: Identidad Organizacional .....	37
3.2.1.	Misión Propuesta .....	37
3.2.2.	Visión Propuesta.....	38
3.2.3.	Valores Institucionales Propuestos.....	40
3.3.	Fase 3: Análisis del Entorno.....	40
3.4.	Fase 4: Determinación de Estrategias y Acciones Estratégicas .....	45
3.5.	Fase 5: Construcción del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral...46	
3.6.	Fase 6: Definición del Plan de Acción.....	49
3.7.	Fase 7: Relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos...51	
3.8.	Fase 8: Mapa Estratégico .....	53
CAPÍTULO IV .....		54
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55

4.1. Conclusiones.....	55
4.2. Recomendaciones .....	56
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	64
Marco Referencial .....	65
Carta de requerimiento de información .....	68
Entrevista: Preguntas a la presidenta (periodo 2023 - 2027 del GAD parroquial).....	69
Estructura Organizacional del GAD Parroquial Rural de Limonal.....	76
Análisis de los Estados de Situación Financiera .....	76
Análisis Vertical .....	76
Análisis Horizontal .....	81
Análisis Financiero de los Estados de Resultados.....	87
Análisis Vertical .....	87
Análisis Horizontal .....	92
Detalle de Análisis PESTEL.....	97
Resumen del Cuadro de Mando Integral .....	101
Ficha de indicadores para cada perspectiva .....	102
Matriz de Verificación para el cumplimiento de las metas.....	107

## **Listado de Abreviaturas**

BSC: Balanced Scorecard

CMI: Cuadro de Mando Integral

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

POA: Plan Operativo Anual

PAC: Plan de Contratación Anual

GPR: Gobierno por Resultados

COPFP: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas.

LOTAIP: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública

LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público

PE: Plan Estratégico

PDOT: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

MIESS: Ministerio de Inclusión Económica y Social

CONAGOPARE: Consejo Nacional De Gobiernos Parroquiales Rurales Del Ecuador

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Esquema Básico de la Planificación.....	7
<b>Figura 2</b> El cuadro de mando integral como un marco estratégico para la acción.....	10
<b>Figura 3</b> Modelo del Cuadro de mando integral según Niven.....	12
<b>Figura 4</b> Beneficios de la implementación del BSC.....	13
<b>Figura 5</b> Esquema para la definición de la misión 2023.....	19
<b>Figura 6</b> Esquema para la declaración de la Visión .....	20
<b>Figura 7</b> Resumen del Análisis PESTEL.....	21
<b>Figura 8</b> Esquema de Matriz FODA.....	21
<b>Figura 9</b> Detalle de los objetivos, indicadores y metas .....	24
<b>Figura 10</b> Detalle de los programas de acción .....	25
<b>Figura 11</b> Relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos .....	25
<b>Figura 12</b> Modelo de mapa estratégico.....	26
<b>Figura 13</b> Organigrama del GAD Parroquial Rural de Limonal al 2023. ....	29
<b>Figura 14</b> Razón Corriente.....	32
<b>Figura 15</b> Endeudamiento.....	33
<b>Figura 16</b> Endeudamiento por Habitante .....	34
<b>Figura 17</b> Dependencia financiera.....	35
<b>Figura 18</b> Autonomía financiera .....	36
<b>Figura 19</b> Resultados operativos sobre las transferencias netas .....	37
<b>Figura 20</b> Componentes de la misión para el GAD Limonal.....	38
<b>Figura 21</b> Componente de la visión para el GAD Limonal .....	39
<b>Figura 22</b> Componentes del Análisis PESTEL .....	41

<b>Figura 23</b> Temas estratégicos.....	47
<b>Figura 24</b> Perspectiva Financiera .....	47
<b>Figura 26</b> Perspectiva del Cliente (Ciudadanía).....	47
<b>Figura 26</b> Perspectiva del Cliente.....	48
<b>Figura 27</b> Perspectiva de Procesos Internos.....	48
<b>Figura 28</b> Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	48
<b>Figura 29</b> Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos.....	51
<b>Figura 30</b> Mapa Estratégico para el GAD Limonal 2023 - 2027.....	53
<b>Figura 31</b> Estructura del Activo 2022.....	78
<b>Figura 32</b> Estructura del Pasivo 2022.....	79
<b>Figura 33</b> Estructura del Patrimonio 2022.....	80
<b>Figura 34</b> Tendencia de los Activos 2019 - 2022.....	83
<b>Figura 35</b> Tendencia de los Pasivos 2019 - 2022.....	84
<b>Figura 36</b> Tendencia del Patrimonio 2019 - 2022.....	86
<b>Figura 37</b> Composición del grupo "Resultados de Operación" .....	88
<b>Figura 38</b> Composición del grupo "Transferencias" .....	90
<b>Figura 39</b> Composición del grupo " Otros Ingresos y Gastos " .....	91
<b>Figura 40</b> Valores correspondientes a “Resultados de Operación”.....	93
<b>Figura 41</b> Valores correspondientes a “Transferencias Netas”.....	94
<b>Figura 42</b> Valores correspondientes a “Otros Ingresos y Gastos” .....	95
<b>Figura 43</b> Valores correspondientes a “Resultado del Ejercicio” .....	96

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz FODA del GAD Limonal .....	42
<b>Tabla 2</b> Determinación de estrategias y acciones estratégicas .....	45
<b>Tabla 3</b> Plan de acción propuesto para el GAD Limonal. ....	49
<b>Tabla 4</b> Trabajos de investigación referenciales .....	65
<b>Tabla 5</b> Análisis Vertical. Estado de Situación Financiera Año 2022.....	77
<b>Tabla 6</b> Estructura del activo 2022 .....	78
<b>Tabla 7</b> Estructura del Pasivo .....	79
<b>Tabla 8</b> Estructura del Patrimonio .....	80
<b>Tabla 9</b> Análisis Horizontal. Estado de Situación Financiera 2019 - 2022 .....	81
<b>Tabla 10</b> Tendencia de los Activos 2019 - 2022 .....	82
<b>Tabla 11</b> Tendencia de los Pasivos 2019 - 2023 .....	84
<b>Tabla 12</b> Tendencia del Patrimonio 2019 - 2022 .....	85
<b>Tabla 13</b> Composición vertical de los "Resultados de Operación" .....	87
<b>Tabla 14</b> Composición vertical de los "Transferencias" .....	89
<b>Tabla 15</b> Composición vertical de los "Otros Ingresos y Gastos".....	91
<b>Tabla 16</b> Análisis Horizontal de los Estados de Resultados 2019 - 2022.....	92

## **CAPÍTULO I**



## 1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones tanto públicas como privadas requieren orientar sus acciones operativas de tal manera que permitan cumplir con sus objetivos y futuro deseado. Para esto, la planificación constituye un proceso primordial para la estructuración de las actividades organizacionales, tomando en consideración los factores internos y externos que puedan intervenir en su entorno. Simultáneamente, se debe implementar controles que garanticen la eficacia y eficiencia de los objetivos propuestos. A partir de esto, se logra satisfacer las necesidades de los usuarios, que constituyen un pilar fundamental para la continuidad de la entidad.

En este proyecto de titulación, se toma la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para el desarrollo de una propuesta de plan estratégico. El resultado se presenta al Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial Rural Limonal perteneciente al cantón Daule de la provincia del Guayas. Cabe destacar que, esta institución es una entidad del sector público con autonomía propia, para asegurar el progreso, gestionar y ejecutar acciones en beneficio de sus habitantes.

En adición a esto, el BSC, de acuerdo con Fernández (2001), corresponde a una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia corporativa en objetivos asociados a planes de acción en sinergia con los miembros de la organización mediante cuatro perspectivas, siendo estas: Financiera, Clientes o Ciudadanía, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Siendo así, su incorporación en la nueva gestión del gobierno local, como parte de su planificación estratégica, contribuye en el seguimiento y toma de decisiones con respecto a las actividades diarias.

### **1.1. Contexto de la empresa**

El GAD Parroquial Limonal del cantón Daule de la provincia del Guayas corresponde a una entidad del sector público. Esta institución se dedica a la implementación de acciones que benefician a la comunidad rural parroquial de manera social y económica, con el fin de garantizar el bienestar de sus habitantes. Además, busca ser un referente de cambio impulsado por la participación de los diferentes actores sociales y su planificación previa.

Las actividades del GAD Limonal están enmarcadas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y efectivamente se enfocan en promover el crecimiento sostenible de la zona. Además, una de las funciones principales que tiene el GAD corresponde a la elaboración del plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas, lo cual incluye la rendición de cuentas como metodología para controlar.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Desde la perspectiva financiera, el GAD Parroquial Rural de Limonal no percibe ingresos por contribuciones, tasas o impuestos locales. Es una institución del sector público que no tiene como finalidad la generación de ganancias mediante alguna actividad económica de comercio o servicio. Así, sus ingresos provienen únicamente de las asignaciones otorgadas por el Estado.

Desde la perspectiva del cliente o usuario, existe un alto grado de insatisfacción por parte de la ciudadanía en cuanto a la gestión predecesora a la actual. De acuerdo con el Plan de Trabajo propuesto por el vicepresidente de la institución, según datos del Sistema de Indicadores Sociales, el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en la parroquia alcanza un 56.1% (Partido Social Cristiano, 2022). Por lo cual, la nueva administración debe de trabajar en la confianza de los habitantes para con la entidad.

Además, la rendición de cuentas anual, a pesar de ser de carácter obligatorio, se presentó meses después de terminar el periodo de gobierno, lo cual dificulta determinar en qué medida se están cumpliendo los planes propuestos durante el año de gestión. De conformidad con la ley, se establece el Plan Operativo Anual (POA) para la definición de las actividades a efectuarse anualmente; sin embargo, no existe un control pertinente del mismo, pues esta información no se encuentra actualizada ni presentada en sus canales de información oficiales.

Por otro lado, el GAD Parroquial Limonal se rige en base de los reglamentos y disposiciones legales como el COOTAD, Código de Trabajo y LOTAIP. Por lo que, durante las administraciones pasadas del GAD Parroquial, no se han desarrollado metodologías propias de planificación y de control de gestión.

En conclusión, se presentan diversas dificultades dentro de la gestión del GAD Parroquial Limonal. Estas impiden el alcance de los objetivos organizacionales y perjudican el nivel de satisfacción de los habitantes. Tomando en cuenta lo analizado previamente, la institución necesita un plan estratégico que le permita reducir la brecha entre la planificación y ejecución estratégica de sus diversas iniciativas.

### **1.3. Justificación del Problema**

Actualmente, el avance tecnológico, social y económico hace que tanto entidades privadas como públicas requieran de eficacia y eficiencia con respecto al logro de sus objetivos institucionales. El GAD Parroquial Rural de Limonal no es la excepción, dado que tiene como prioridad velar por el bienestar de sus habitantes. Asimismo, es importante que en este tipo de instituciones existan mecanismos de control eficientes que permitan dar seguimiento a las actividades durante el periodo de gestión y, así, cumplir debidamente los objetivos planteados.

Es por ello por lo que, recordando lo antes mencionado en la formulación del problema, es recomendable el desarrollo del Plan estratégico acorde a la metodología del Balanced Scorecard. El BSC propuesto servirá para la gestión interna del GAD Parroquial y será de conocimiento general de cada funcionario que la conforma. Esto para favorecer la ejecución de las actividades diarias y lograr los objetivos y compromisos institucionales.

En este sentido, este proyecto integrador busca resaltar la utilidad del BSC para el GAD Parroquial de Limonal como herramienta de planificación y control tomando en cuenta sus cuatro enfoques: Financiero, Habitantes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento, de manera que al ser implementado contribuya a una administración apropiada en beneficio de los requerimientos de la ciudadanía.

#### **1.4. Alcance del proyecto**

Para la elaboración del proyecto, se tomará en consideración los objetivos, iniciativas y resultados logrados por la administración anterior de los últimos 4 años de gobierno en el área administrativa y financiera del GAD Parroquial Limonal. En donde, para lograr la culminación del proyecto, se desarrollará esta propuesta dentro del periodo comprendido entre el 22/05/2023 al 01/09/2023.

#### **1.5. Objetivos**

##### ***1.5.1. Objetivo General***

- Diseñar un plan estratégico mediante la metodología del Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Limonal que permita a la nueva administración, el desarrollo de su gestión de manera eficaz y eficiente en el periodo 2023 al 2027.

### **1.5.2. *Objetivos Específicos***

- Conocer el contexto del GAD Parroquial mediante herramientas de diagnóstico institucional, de tal manera que se determine la identidad organizacional y la forma en que se está planificando y controlando las actividades.
- Definir acciones estratégicas, objetivos e indicadores utilizando las cuatro perspectivas de la metodología del Balanced Scorecard: Financiera, Cliente/Usuario, Procesos internos, y Aprendizaje y Crecimiento, para la propuesta del plan estratégico para el gobierno actual del GAD Limonal.
- Sintetizar los objetivos institucionales a través el desarrollo del mapa estratégico para clasificarlos mediante las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, identificando de qué manera se conectan para cumplir con la visión del GAD.

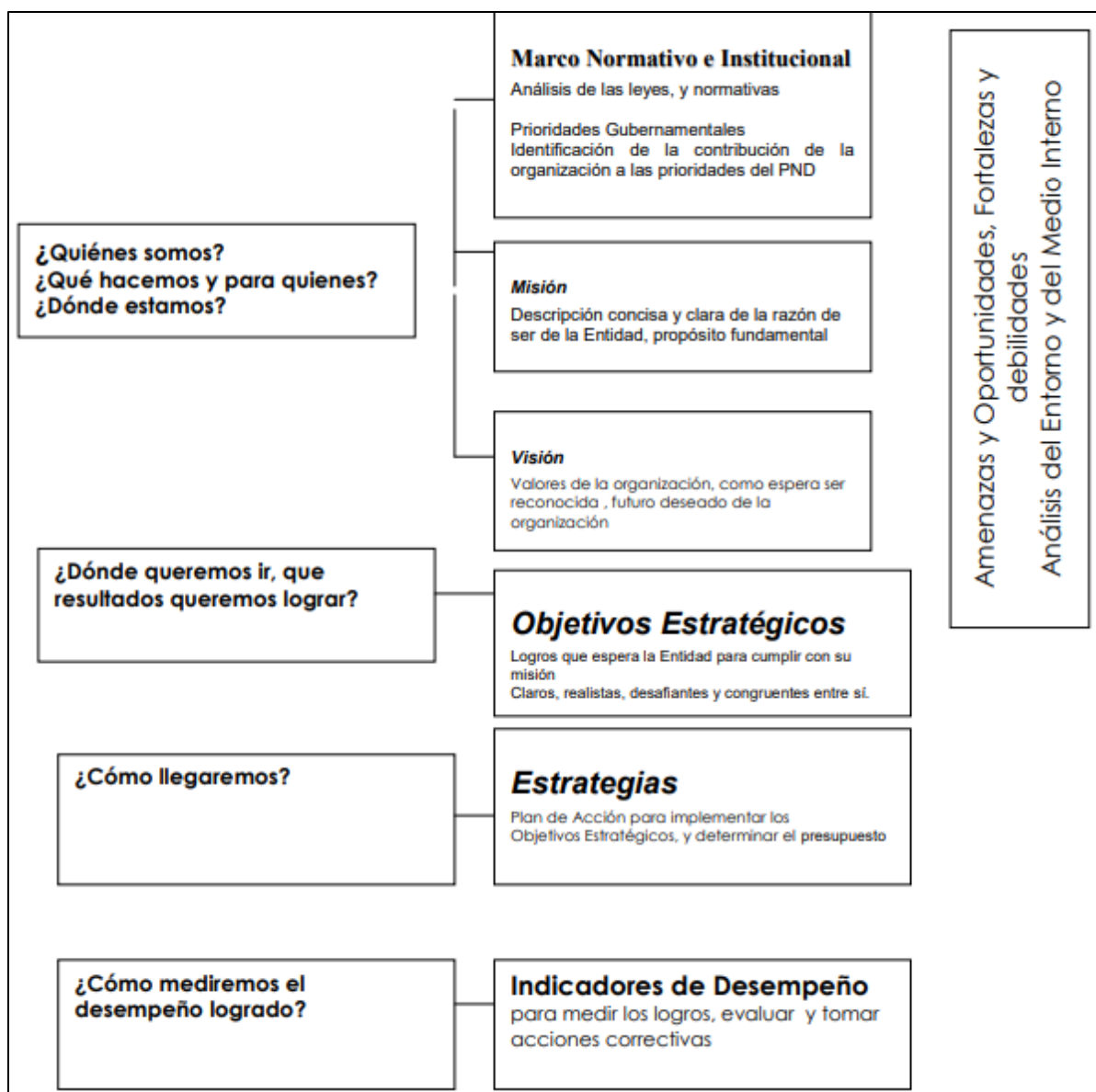
## **1.6. Marco Conceptual y Teórico**

### **1.6.1. *Planeación Estratégica***

La Planeación Estratégica (PE) es un elemento de gestión de gran importancia para la toma de decisiones. Armijo (2009) la declara un instrumento esencial para las instituciones del sector público que permite materializar tanto la misión como la visión mediante el seguimiento continuo de sus objetivos. A su vez propone el siguiente esquema. (*Ver Figura 1*).

**Figura 1**

*Esquema Básico de la Planificación*



*Nota.* La Figura 1 representa un esquema de planificación estratégica básico a considerar para las entidades del sector público. Tomado de: *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público* (p.12), por Armijo, M. (2009).

### 1.6.2. Fases de la planeación estratégica

SAP Concur Teams (2022) estructura el desarrollo de la PE en seis etapas:

### **1.6.2.1. Diagnóstico Actual.**

Corresponde a un análisis previo de la situación actual de la organización identificando factores clave para su gestión, esto incluye información como Estados Financieros, organigrama, plan de trabajo, etc.

### **1.6.2.2. Identidad Organizacional.**

Consiste en la definición y enunciación de la razón de ser de una entidad y propósito a futuro. Aborda los siguientes tres pilares:

**1.6.2.2.1. Misión.** Para Armijo (2011, p. 29) la misión responde a la razón de ser de la organización y debe estar orientada a los resultados deseados.

**1.6.2.2.2. Visión.** La visión corresponde a una visualización del futuro deseado a alcanzar por parte de la organización, bajo qué características y valores desea ser distinguida a partir de su accionar. (Armijo, 2011, p. 40)

**1.6.2.2.3. Valores.** Corresponde a aquellos valores característicos por los cuales se espera ser reconocida la organización y van estrechamente relacionados con el propósito de la entidad, misión y visión.

### **1.6.2.3. Análisis del Entorno.**

Para Moreno (2017, p. 29) las organizaciones se ven influenciadas por fuerzas internas y externas que representan oportunidades de crecimiento o bien amenazas a analizar por las organizaciones por lo que requieren de un análisis y diagnóstico considerando factores claves para la entidad.

### **1.6.2.4. Objetivos Estratégicos**

Armijos (2011, p. 42) define a los objetivos estratégicos como los resultados esperados a concretar por la organización y que en conjunto buscan dar cumplimiento a la visión.

#### **1.6.2.5. Plan de Acción**

Acorde con lo enunciado por Lerma y Bárcena (2012, p. 14) consiste en el desarrollo secuencial de acciones, coordinando los tiempos de ejecución, así como la asignación de recursos y responsabilidades. Adicionalmente, esto debe estar alineado a la misión, visión y objetivos, además de ser de conocimiento general y puesto en marcha por los miembros de la organización (SAP Concur Team, 2022).

#### **1.6.2.6. Control y Seguimiento**

Esta etapa comprende el seguimiento y ejecución de controles que evalúen que el plan se esté ejecutando conforme a lo determinado, y se estén logrando los resultados esperados (Moreno, 2017, p. 30).

### ***1.6.3. Marcos de la Planificación Estratégica***

Para la Planificación Estratégica se consideran los siguientes marcos:

#### **1.6.3.1. Análisis PESTEL**

Según Torres Arriaga (2019), el análisis PESTEL enfoca la estrategia a partir de los factores externos que afectan la operatividad de la entidad. Para esto, se analiza elementos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, y legales que puedan tener un impacto presente o futuro para la actividad económica de la organización.

#### **1.6.3.2. Análisis FODA**

Sánchez (2020, p. 4) manifiesta que la matriz FODA facilita la toma de decisiones dado que representa el análisis de las variables que intervienen en el entorno ya sea de forma interna como externa. Para esto, se identifica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que pueden incidir en los resultados del ejercicio de la organización.



### 1.6.3.3. Objetivos SMART

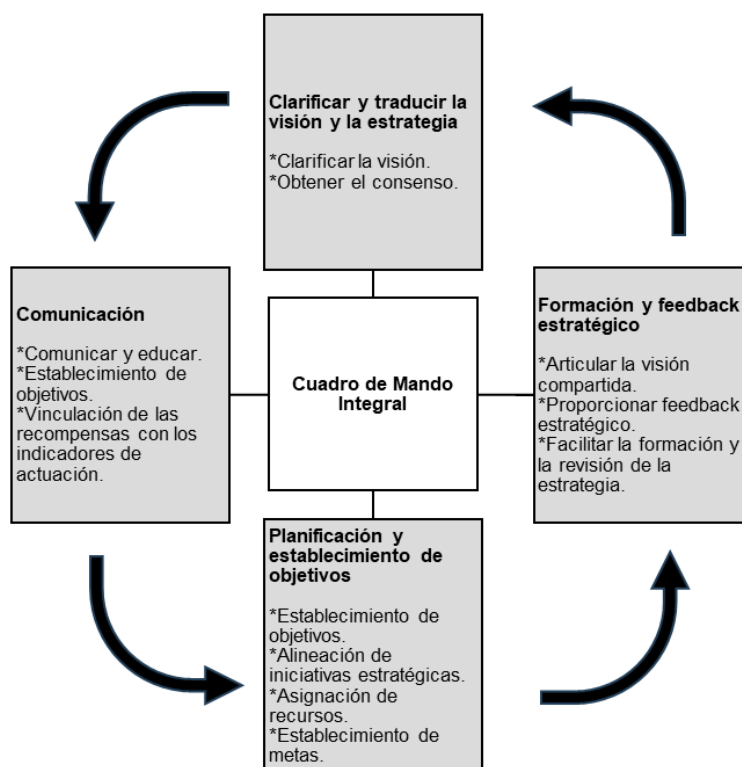
Sirve como guía para la formulación de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Fische et al. (2018, p. 7) se trata de un acrónimo con características a cumplir de los objetivos a desarrollar. Estos deben ser: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (alcanzable), Relevant (relevante) y Time bound (temporal).

### 1.6.3.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), de acuerdo con Fernández (2001), corresponde a una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia en objetivos asociados a planes de acción. Los arquitectos de esta herramienta, Kaplan & Norton (2006), indican que el BSC o CMI es un nuevo marco para integrar los indicadores de la estrategia a partir de sus cuatro perspectivas (*Ver Figura 2*). (R. S. Kaplan & Norton, 2006)

#### Figura 2

*El cuadro de mando integral como un marco estratégico para la acción*



*Nota.* La Figura 2 muestra el proceso a efectuarse en la aplicación del Balanced Scorecard y su interrelación. Tomado de *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD*, por Kaplan & Norton, 2006.

### **1.6.3.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las siguientes cuatro perspectivas son la base para elaboración del BSC y corresponden a una característica clave que distingue esta metodología de otras. A continuación, se explica cada perspectiva, según lo indicado por Kaplan & Norton (2006):

**1.6.3.5.1. Perspectiva Financiera.** Los indicadores financieros se convierten en una guía para determinar en qué medida se está cumpliendo la estrategia.

**1.6.3.5.2. Perspectiva del cliente.** Se busca cubrir las necesidades del cliente o usuario actual, construyendo una fidelidad hacia la entidad.

**1.6.3.5.3. Perspectiva del proceso interno.** Corresponde al análisis de los procesos que intervienen en la gestión de las actividades con el fin de cumplirlas adecuadamente y agilizar su realización.

**1.6.3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Los aspectos de aprendizaje y crecimiento son tomados en cuenta para cumplir los objetivos planteados previamente en las otras perspectivas. Para esto, se debe analizar tres elementos, los cuales son: personas, sistemas y procedimientos.

### **1.6.3.6. BSC en el sector público.**

Kaplan (1999), menciona que, si bien es cierto, inicialmente el BSC fue diseñado para su implementación en empresas del sector privado, sin embargo, su utilidad en el sector público es incluso mayor.

El autor Niven (2003) sugiere un modelo adaptado en el cual ubica a la estrategia como eje central del proceso y a la misión en la cúspide de este. (Ver Figura 3).

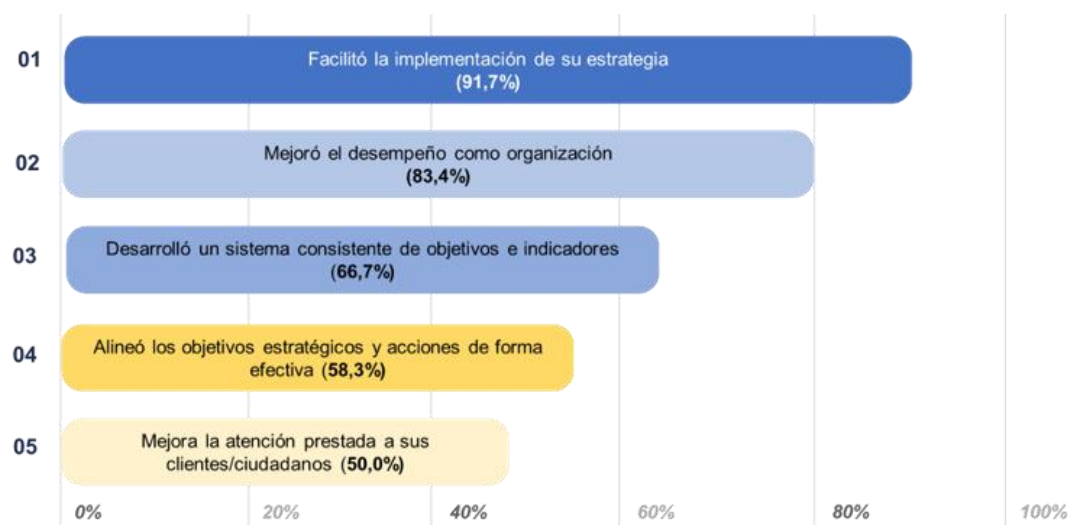
**Figura 3**

*Modelo del Cuadro de mando integral según Niven*



*Nota.* La figura muestra el modelo de CMI propuesto por Niven quien ubica en la cúspide a la misión y como eje central a la estrategia. *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies* (2.<sup>a</sup> ed.), por Niven, P., 2003, John Wiley & Sons.

Por otra parte, Rodrigues et al. (2012) efectuaron un estudio de 12 organizaciones públicas portuguesas que implementaron el CMI, identificando como resultado algunos beneficios de esta metodología (Ver Figura 4).

**Figura 4***Beneficios de la implementación del BSC*

*Nota.* Elaborado a partir del estudio aplicado a 12 organizaciones públicas portuguesas. Rodrigues et al. (2012)

### 1.6.3.7. Mapa estratégico

Los autores Kaplan y Norton (2004, p. 59) definen a los mapas estratégicos como una manera de ilustrar la vinculación de la estrategia con los procesos para la creación de valor desde los cuatro enfoques del CMI.

## 1.7. Marco Normativo y Legal

### 1.7.1. Funciones y Competencias del GAD Parroquial Rural de Limonal

Según el artículo 64 del *COOTAD*, entre las **funciones** más significativas del GAD Parroquial Limonal esta promover el crecimiento sostenible de la zona rural y la participación ciudadana; y elaborar un plan parroquial rural de desarrollo. Por otra parte, según el artículo 65 del *COOTAD*, las **competencias** exclusivas del GAD parroquial, incluye planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial; vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos; entre otros. (Presidencia de la República del Ecuador, 2010)

### **1.7.1. Planificación y Control**

La Constitución de la República del Ecuador (2021) establece en su artículo 3 inciso número 5 que dentro de los deberes fundamentales del Estado se encuentra la planificación del desarrollo social.

A su vez, en su artículo 297, indica que cada uno de los programas financiados por los recursos públicos tendrán objetivos, metas y cronograma de ejecución para posteriormente ser evaluados a partir de su cumplimiento. Siendo así, las instituciones que administran estos recursos deberán de acogerse a los procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control. (Constitución de la República del Ecuador, 2021)

### **1.7.2. Plan de Desarrollo Territorial de la Parroquia Rural Limonal 2015-2025 (PDOT)**

Según el artículo 41 del *COPFP*, “los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio.” (MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, n.d.).

### **1.7.3. Informe de Rendición de Cuentas**

Corresponde a un detalle de las actividades realizadas en el periodo del gobierno, dando cumplimiento a las leyes de transparencia y acceso a la información pública. (GAD Parroquial Limonal, 2023)

### **1.7.4. Plan Operativo Anual (POA).**

Según el artículo 234 del *COOTAD*, “el POA deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, y la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento” (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2010).

## **CAPÍTULO II**

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología comprende las acciones que fueron ejecutadas para alcanzar el objetivo general del presente proyecto. A continuación, en los siguientes párrafos se describen tanto las técnicas y fuentes de investigación empleadas, así como la estructuración de los componentes del plan estratégico diseñado.

### **2.1. Técnicas de investigación**

Para obtener un entendimiento completo de la situación actual del GAD parroquial rural Limonal, se emplearon los siguientes métodos: analítico-sintético y descriptivo. Primero, se estudió individualmente los aspectos importantes del problema en estudio, con el fin de interrelacionar los hechos y demás características. Esto a su vez, permitió formular un diagnóstico acerca de lo que estaba pasando en la institución. Asimismo, cada una de estas actividades se documentaron y describieron de manera que aportaran al desarrollo de la investigación.

Por otra parte, se recopiló información mediante diferentes fuentes de investigación, tanto primarias como secundarias. Se utilizaron técnicas específicas como entrevistas y reuniones con el cliente. Además, se recurrió a información confiable del internet. Las fuentes empleadas se describen en los siguientes párrafos:

#### ***2.1.1. Fuentes de Investigación primarias***

El uso de fuentes primarias es esencial para llevar a cabo esta investigación, ya que nos proporcionan evidencia e información directa acerca del tema objeto de investigación. En este caso, se emplearon tanto fuentes primarias cualitativas como cuantitativas, que incluyen:

- Entrevistas; a autoridades de la institución, como la presidente y la tesorera del GAD Parroquial, con el objetivo de obtener información sobre la situación actual y

condiciones que resultaron de la administración anterior. Para esta técnica de investigación, se formularon preguntas tanto abiertas como cerradas.

### ***2.1.2. Fuentes de investigación secundarias***

Se recurrió a diversas fuentes en la red para obtener información relevante para esta investigación. Entre algunos sitios web, se buscó en la página digital del GAD Parroquial Rural de Limonal. Se revisaron a través de los diferentes medios públicos los marcos normativos y legales, así como las leyes y demás códigos citados en el presente proyecto, tal como, el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD). Estas fuentes permitieron respaldar el estudio y obtener una comprensión más completa del tema en cuestión. Con base en esto, se procedió a diseñar la planificación estratégica utilizando la metodología del Balance Scorecard como se detalla posteriormente.

Una vez claro cómo se obtiene y recopila información importante para la ejecución del proyecto, se estructuraron las siguientes fases para el desarrollo de la planificación estratégica mediante la metodología Balanced Scorecard.

## **2.2. Fase 1: Diagnóstico Actual**

En esta etapa, se recopiló toda aquella información de la organización bajo estudio; es decir, del GAD Parroquial Rural de Limonal. Para ello, se efectuaron entrevistas con algunos de los funcionarios de la institución. Incluso, se pudo acceder a la información en su sitio web institucional. A partir de lo anterior, se procedió a efectuar un análisis de aspectos relevantes de la institución, tomando en consideración los distintos enfoques del Cuadro de Mando Integral, con el fin de determinar la problemática de estudio.

También, se revisó la siguiente información:



- Misión, Visión y Valores

Estas declaraciones sirven como guía para determinar cuál fue el direccionamiento de las actividades y como quería que sea percibida la institución.

- Estructura Organizacional

Es de gran importancia conocer cómo se encuentra estructurada la institución cuál es la jerarquía de la entidad, su departamentalización, roles y responsabilidades.

- Estados Financieros

Un aspecto esencial por analizar son los Estados Financieros de la entidad, con la finalidad de entender la situación financiera de la entidad. Para esto, se realizó un análisis vertical y horizontal de los estados de situación financieros y estados de resultados de los últimos cuatro años, correspondientes al 2019, 2020, 2021 y 2022.

Cabe mencionar que el análisis vertical fue empleado principalmente para determinar la representatividad de las cuentas y subcuentas. De esta manera, se logró identificar las actividades primordiales de la institución e identificar, por ejemplo, fuentes de ingresos o motivos de gastos. Por otro lado, el análisis horizontal sirvió para identificar las variaciones o cambios significativos, especialmente de aquellas cuentas más representativas. Para esto, se mostraron las variaciones absolutas y relativas entre los últimos cuatro años.

Además, se calcularon ratios financieras que permitieran identificar el contexto de la institución. Para esto, se consideraron ratios como razón corriente, endeudamiento, autonomía financiera, entre otros, recordando que el análisis era a una institución pública.

- Métodos de planificación

Esto incluye los métodos de planificación empleados como: Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT), Plan de Contratación Pública, Plan Operativo Anual (POA) y plan de trabajo a desarrollar por las nuevas autoridades electas en la nueva administración, así como sus mecanismos de control implementados.

### 2.3. Fase 2: Definición de Identidad Organizacional

En base a la información recolectada, se definió la visión empresarial y los valores institucionales para el GAD Parroquial.

#### 2.3.1. Misión

Esta declaración debe responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quién es la institución?
- ¿Qué hace la institución?
- ¿Por qué existe la institución?, ¿Cuál es su motivo?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Cuál es el factor diferenciador?
- ¿Qué recursos se utilizan?

**Figura 5**  
*Esquema para la definición de la misión 2023*

<b>Organización</b>	
<b>Actividad (Productos y Servicios)</b>	
<b>Motivo</b>	
<b>Usuarios</b>	
<b>Factor diferenciador</b>	
<b>Recursos</b>	

### 2.3.2. *Visión*

Esta declaración se formuló de tal forma que responda a:

- ¿Qué aspira ser la organización?
- ¿En qué horizonte de tiempo?
- ¿De qué manera?

**Figura 6**  
*Esquema para la declaración de la Visión*

<b>Aspiración</b>	
<b>Horizonte de tiempo</b>	
<b>Manera</b>	

### 2.3.3. *Valores*

Para la definición de los valores institucionales, se definió como espera ser reconocida la institución por parte de sus usuarios, para posteriormente, asociarlo a un valor en específico.

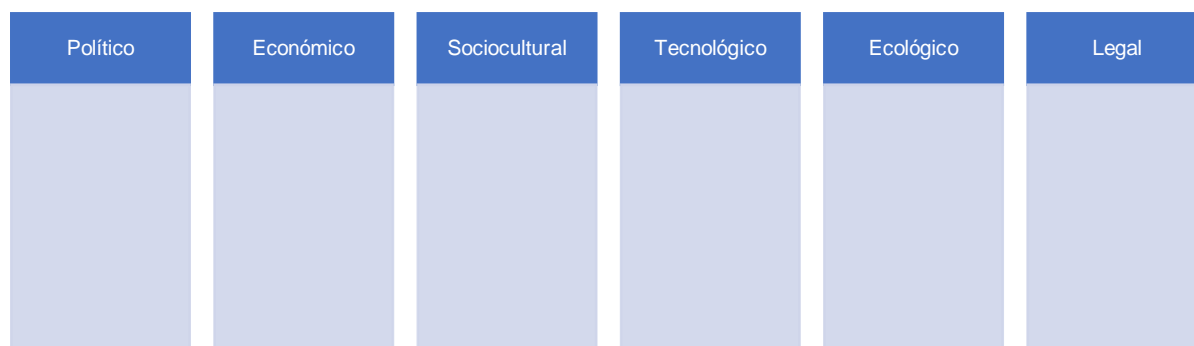
## 2.4. **Fase 3: Análisis del Entorno**

### 2.4.1. *Análisis PESTEL*

Posterior, se comenzó a estructurar la estrategia de la institución. Para esto, y tomando en consideración que el presente proyecto es aplicado a una entidad pública, se efectuó un análisis de los factores externos a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal bajo el siguiente formato (*Ver Figura 7*).

## Figura 7

### Resumen del Análisis PESTEL



### 2.4.2. Análisis FODA

Para este análisis, se empleó una matriz de interrelación entre los factores internos con los factores externos (Ver Figura 8).

## Figura 8

### Esquema de Matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1		A1			
		O2		A2			
		O3		A3			
		O4		A4			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES - FORTALEZAS		AMENAZAS - FORTALEZAS			
F1							
F2							
F3							
F4							
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES - DEBILIDADES		AMENAZAS - DEBILIDADES			
D1							
D2							
D3							
D4							

## **2.5. Fase 4: Determinación de Estrategias y Acciones Estratégicas**

A partir del análisis del entorno o lo identificado en la matriz FODA, se propusieron **estrategias** alineadas a lo que quiere lograr la institución. Simultáneamente, se determinaron **acciones estratégicas** necesarias a llevarse a cabo en el programa de acción para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

## **2.6. Fase 5: Construcción del CMI**

La construcción del CMI se realizó bajo la siguiente estructura:

### ***2.6.1. Definición de los Temas Estratégicos y Perspectivas***

Primero, se determinaron temas estratégicos de la institución que representan lo que se espera lograr. Para esto, se definió un tema estratégico por cada perspectiva del CMI, y esta sirvió para recopilar las acciones estratégicas detectadas anteriormente en la matriz FODA. Siendo así, se logró percibir de manera simplificada cual es la expectativa de la institución desde las diferentes perspectivas del CMI.

### ***2.6.2. Determinación de los Objetivos, Indicadores, Responsables y Metas***

Una vez claro lo que se quiere lograr, se procedió a definir de acuerdo con cada enfoque, los objetivos institucionales, mismos que fueron elaborados basados en la metodología SMART.

Posteriormente, se diseñó un indicador por cada objetivo, de tal manera que permita medir de forma adecuada su progreso.

Para la selección y construcción de los indicadores, se analizó la adecuación de:

- Indicadores financieros que permitan evaluar la situación económica de la entidad a partir de sus Estados financieros.

- Métodos de medición históricos especificados en los Planes Operativos Anuales más recientes que tenga la institución del presente caso de estudio.
- Indicadores propuestos por Kaplan & Norton en el marco del CMI.

Posteriormente, fueron detallados los siguientes elementos por cada indicador:

- Responsable. – se especifica al encargado de obtener los resultados del indicador como el de controlar y analizar el indicador. Por lo que, ambas partes son responsables del cumplimiento del objetivo.
- Periodicidad. – cada que tiempo se informa acerca del progreso del objetivo. En esta ocasión, como institución pública, se hace una rendición de cuentas cada año.
- Unidad de medida. – del indicador. Por lo que representa de qué manera se va a presentar el resultado de este.
- Valor inicial. – para conocer el último resultado registrado en el caso de un indicador histórico.
- Metas. – el valor que se espera alcanzar con respecto a ese indicador. En este caso, en vista de que se hacen rendiciones de cuentas anuales, la especificación de las metas también puede ser anual y por cada año que dura el gobierno del GAD.
- Real. – el valor del indicador registrado para ese periodo. Por lo cual, esta columna se utilizó como método de seguimiento del indicador.
- Atributos de medición. - Se utilizó la técnica del semáforo, para determinar en qué medida se está cumpliendo las metas de los indicadores. En donde:
  - Rojo: Nivel por debajo del aceptable, se requiere desarrollar nuevas iniciativas.
  - Amarillo: Nivel aceptable, se requiere tomar acciones correctivas.

- Verde: Nivel óptimo, la iniciativa esta está por encima o igual a la meta establecida.

De esta manera, la relación entre los objetivos, indicadores y sus respectivas metas se mostró tal como en la siguiente Figura:

**Figura 9**

*Detalle de los objetivos, indicadores y metas*

Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas																			
Objetivos	Indicadores Nombre	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				Real				Atributos de medición				
		Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
<b>Perspectiva Financiera</b>																			
F1																			
F2																			
<b>Perspectiva del Cliente</b>																			
C1																			
C2																			
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>																			
P1																			
P2																			
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>																			
A1																			
A2																			

*Nota.* Determinación de los objetivos, indicadores y metas mediante las cuatro perspectivas del BSC.

## 2.7. Fase 6: Definición del Plan de acción u operativo

Posteriormente, se realizó un programa de acción con el fin de establecer la duración de los proyectos, responsables principales y presupuesto tentativo. Cabe destacar que los proyectos o programas fueron establecidos tomando en consideración las acciones estratégicas analizadas en la matriz FODA. Además, se determinó dos tipos de responsables encargados de la ejecución y otro del seguimiento.

**Figura 10***Detalle de los programas de acción*

Definición de los Programas de Acción						
N°	Título del Programa de Acción	Responsables		Cronograma		Presupuesto
		Ejecución	Seguimiento	Inicio	Finalización	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

**2.8. Fase 7: Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos**

Se relacionó los objetivos estratégicos por cada perspectiva con respecto a los programas de acción. Mediante esto, se logró determinar de qué manera los programas permiten cumplir con los objetivos institucionales. En consecuencia, se identifica si los programas concuerdan con la meta de la entidad.

**Figura 11***Relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos*

Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos			Programas de Acción									
Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perspectiva Financiera	F1											
	F2											
Perspectiva del Cliente	C1											
	C2											
Perspectiva de los Procesos Internos	P1											
	P2											
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	A1											
	A2											
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

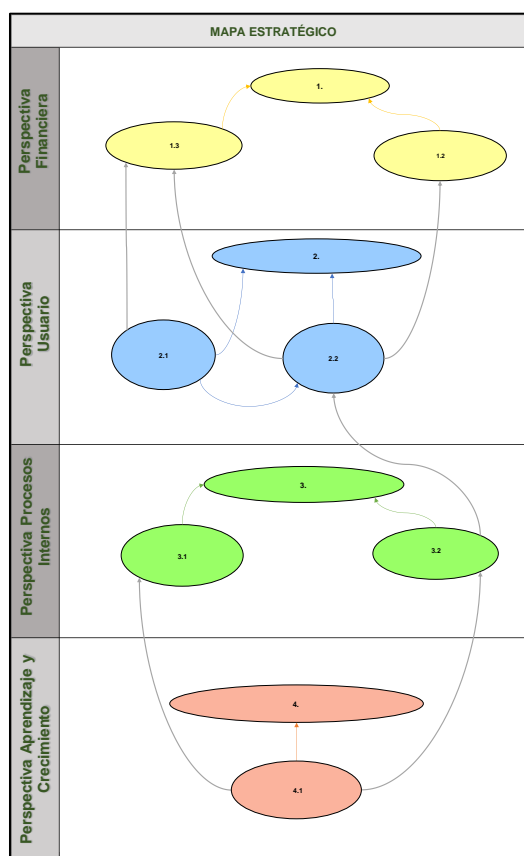


## 2.9. Fase 8: Realización del Mapa Estratégico

Luego, se realizó un mapa estratégico para mostrar la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos definidos en cada perspectiva. Mediante esta herramienta, se logró percibir la secuencia lógica que la entidad necesita seguir para cumplir su visión. A continuación, se revela el esquema utilizado para el mapa estratégico.

**Figura 12**

*Modelo de mapa estratégico*



En la Figura 12 es importante denotar que la realización de la visión o meta de la entidad comienza a partir del cumplimiento de las expectativas del aprendizaje y crecimiento, los cuales tienen un impacto en los procesos internos. Estos últimos dan paso a la satisfacción de las necesidades u objetivos desde la perspectiva de los clientes o usuarios. Finalmente, el cumplimiento de los objetivos se refleja en el componente financiero.

## **CAPITULO III**

### **3. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

#### **3.1. Fase 1: Diagnóstico Actual**

##### **3.1.1. Misión, Visión, Valores**

Como parte del estudio inicial, dentro de la información recopilada en su sitio web se establece:

###### **3.1.1.1.Misión**

Durante la administración anterior, el GAD Parroquial Rural de Limonal (2019) estableció la siguiente misión:

*“Implementar acciones para el desarrollo del Gobierno Parroquial, dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad e igualdad de oportunidades, que aseguren el desarrollo social y la reactivación económica de la población en especial de quien más lo necesita, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia, ética institucional y el uso óptimo del talento humano altamente comprometidos, capacitados y motivados.”*

No obstante, esta declaración fue desarrollada por la institución a manera parcial, motivo por el cual hasta la presente fecha existe un descontento con dicha administración, afectando consigo a la imagen de la institución.

###### **3.1.1.2.Visión**

La visión declarada por el GAD Parroquial Rural de Limonal (2019):

*“Convertir a nuestra querida parroquia en un referente dinámico de cambio, cuyas características de crecimiento, estén marcadas por la activa participación de los distintos actores sociales con una planificación previa que implique la responsabilidad social de sus entes y organizaciones, y cuyas actividades productivas optimicen el talento*

*humano, tecnológico y natural, permitiendo el desarrollo integral de la parroquia Limonal, en una armónica relación hombre-naturaleza, que vaya consolidando su identidad de pueblo trabajador, pujante y soñador.”*

De acuerdo con la información obtenida por las fuentes de investigación primarias, esta visión no fue alcanzada debido a que no existió una planificación adecuada, siendo esta limitada por los POA y PAC como parte de las exigencias gubernamentales a desarrollar, sin embargo, no existió un seguimiento de su cumplimiento.

### 3.1.1.3. Valores

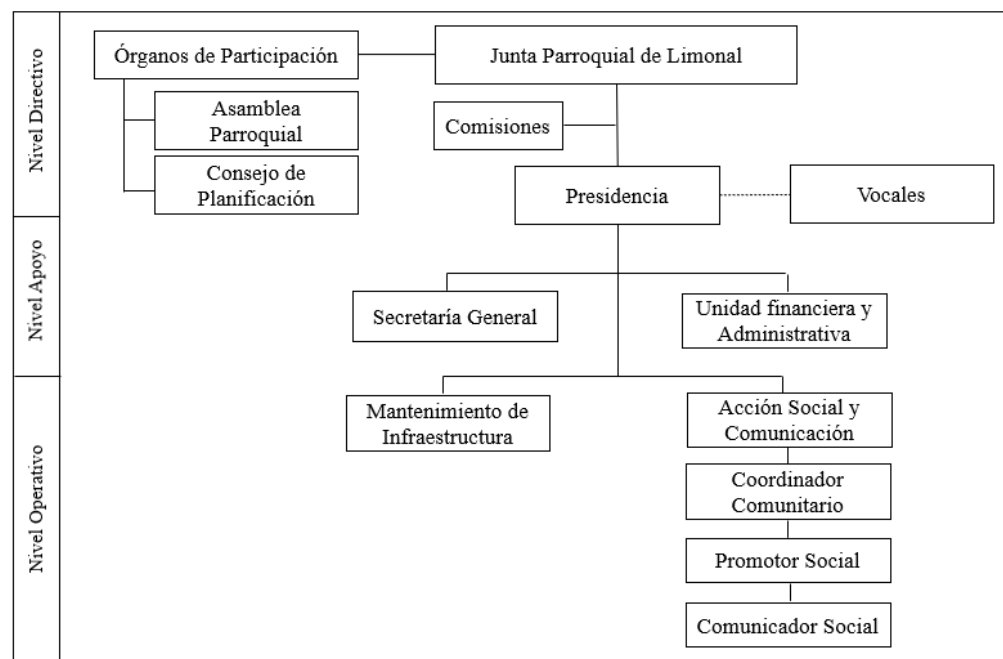
Durante la gestión administrativa anterior no se establecieron valores institucionales.

### 3.1.1.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del GAD Parroquial Rural de Limonal actualmente cuenta con cuatro niveles, siendo estos el Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo (*Ver Figura 13*).

**Figura 13**

*Organigrama del GAD Parroquial Rural de Limonal al 2023.*



### **3.1.1.5. Análisis Financiero**

#### ***3.1.1.5.1. Análisis de los Estados de Situación Financieras***

A partir del **análisis vertical**<sup>1</sup> efectuado del Estado de Situación Financiera del año 2022, se destacó que el activo total se estructuraba mayoritariamente en un 34,43% por el activo corriente, mientras que en el total de pasivos un 49,09% le pertenecen a Cuentas por Pagar. A su vez, el Patrimonio se encontraba compuesto principalmente por el Patrimonio Público en un 83,21%.

Adicionalmente, se realizó un **análisis horizontal**<sup>2</sup> de las variaciones existentes en los Estados de Situación Financiera del GAD para los periodos 2019 – 2022, en donde se evidenció una disminución al 59,36% de los activos corrientes y del 1,67% de los no corrientes para el 2022, a pesar de haber presentado una tendencia incremental en los años anteriores.

Asimismo, se mostró un incremento del total de pasivos hasta el periodo 2021, mientras que para el 2022 al ser contrastado con el 2021 disminuye a un 27,46%. En cuanto al Patrimonio, se destaca que el rubro de Resultados del Ejercicio presenta una tendencia creciente hasta el año 2021 y decrece en el 2022 en un 19,58% con relación al 2021.

#### ***3.1.1.5.2. Análisis Financiero de los Estados de Resultados***

Se realizó un **análisis vertical**<sup>3</sup>, para lo cual, cabe mencionar que los principales grupos de cuentas en el estado de resultado son: los “Resultados de Operación”, que detalla los gastos incurridos por el GAD; “Transferencias Netas”, que hace referencia a los recursos percibidos por el sector público; y “Otros ingresos y gastos”, movimientos extraordinarios.

---

<sup>1</sup> Ver Anexos: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2022

<sup>2</sup> Ver Anexos: Análisis Horizontal de los Estados de Situación Financiera 2019 – 2022.

<sup>3</sup> Ver Anexos: Análisis Vertical de los Estados de Resultados.

A partir de los cálculos ejecutados, es importante destacar que los “Resultados de Operación” se compone principalmente de los Gastos de Inversión Públicas en vista que representa más del 60% desde el año 2019 al 2022.

Con respecto al **análisis horizontal**<sup>4</sup>, las conclusiones más importantes fueron que los gastos incurridos por el GAD han disminuido y el resultado del ejercicio desde el 2019 hasta el 2022 se ha mantenido en positivo; es decir, ha existido un superávit.

### 3.1.1.5.3. *Ratios Financieros*

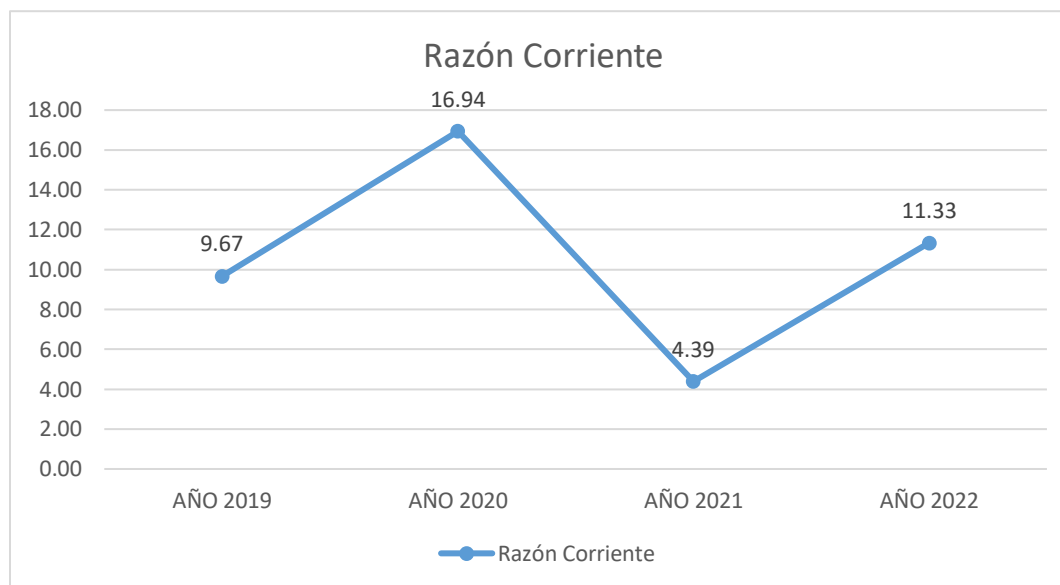
Para tener un diagnóstico financiero, se emplearon formulas financieras a fin de medir su liquidez, endeudamiento, solvencia y dependencia financiera del GAD Parroquial Rural de Limonal.

#### a) Razón Corriente

Determina la capacidad que tiene el GAD Parroquial Rural de Limonal para poder cubrir sus deudas y obligaciones en un corto plazo mediante el empleo de sus activos corrientes.

$Razón\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Activo Corriente	\$ 234.151,46	\$ 329.926,57	\$ 529.500,68	\$ 332.273,01
Pasivo Corriente	\$ 24.219,28	\$ 19.481,21	\$ 120.570,02	\$ 29.333,51
Razón Corriente	9,67	16,94	4,39	11,33

<sup>4</sup> Ver Anexos: Análisis Horizontal de los Estados de Resultados.

**Figura 14***Razón Corriente*

Como lo indica la figura 14, durante el año 2020 el GAD Parroquial de Limonal contaba con \$16,94 USD del activo corriente para cubrir cada dólar correspondiente a la deuda a corto plazo, situación muy distante de lo que ocurre en el año 2021 en el cual contaba con \$4,39 dólares para hacer frente a las obligaciones corrientes. En cuanto al 2022, se reflejó un aumento de su razón corriente a \$11,33. Esto a su vez, evidencia que el comportamiento de su capacidad de liquidez ha sido volátil.

## b) Endeudamiento

Este indicador permitió determinar el nivel de endeudamiento de la entidad considerando su total de activos y pasivos.

<b><math>Endeudamiento = \frac{Pasivos\ Totales}{Activos\ Totales}</math></b>				
	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Pasivos Totales	\$ 31.972,10	\$ 42.329,89	\$ 144.792,81	\$ 53.556,30
Activos Totales	\$ 529.151,43	\$ 577.396,15	\$ 903.235,25	\$ 965.076,76
Endeudamiento	6,04%	7,33%	16,03%	5,55%

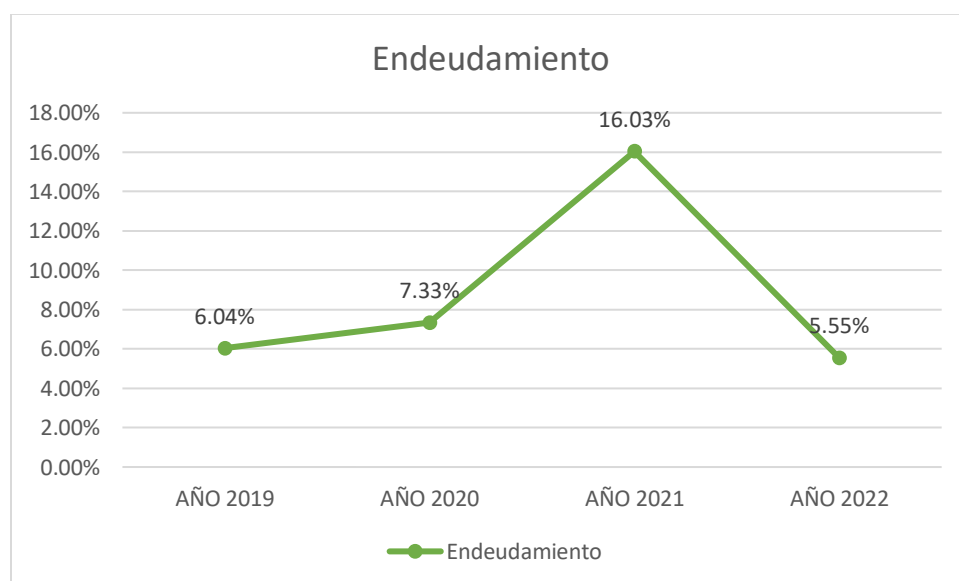
*Nota.* Formula tomada de *Propuesta de un Plan Estratégico basado en la Metodología*

*Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón*

*Palestina en pro a su gestión* [Tesis de grado], Hidalgo y Burgos (2015).

### **Figura 15**

#### *Endeudamiento*

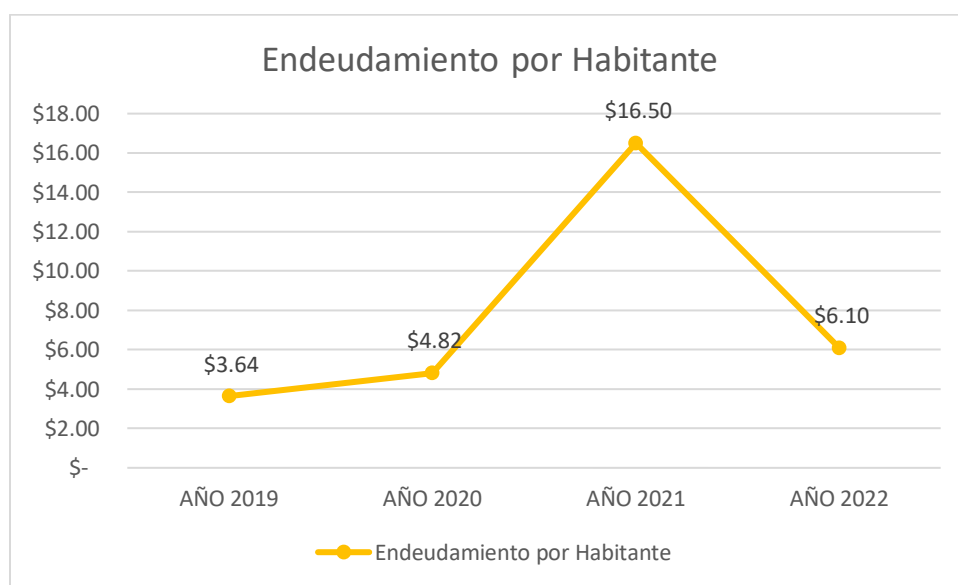


La figura 16 muestra el nivel de endeudamiento más bajo en relación con los años anteriores (2019, 2020 y 2021), siendo esto de un 5,55% por lo que el GAD Parroquial de Limonal debe de continuar disminuyendo su nivel de endeudamiento.



## c) Endeudamiento por Habitante

<b><i>Endeudamiento por Habitante = <math>\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Número de Habitantes}}</math></i></b>				
	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Pasivos Totales	\$ 31.972,10	\$ 42.329,89	\$ 144.792,81	\$ 53.556,30
Número de Habitantes	8774	8774	8774	8774
Endeudamiento por Habitante	\$ 3,64	\$ 4,82	\$ 16,50	\$ 6,10

**Figura 16***Endeudamiento por Habitante*

Para determinar el endeudamiento por habitante se empleó el número de habitantes de la parroquia, mismo que corresponde a un total de 8.774 personas. No obstante, la institución registró el nivel de endeudamiento por habitante más alto durante el año 2021 siendo este de \$16.50 por persona, mientras que para el 2022 esto fue de \$6.10 USD, la segunda cifra más alta dentro de los cuatro periodos.

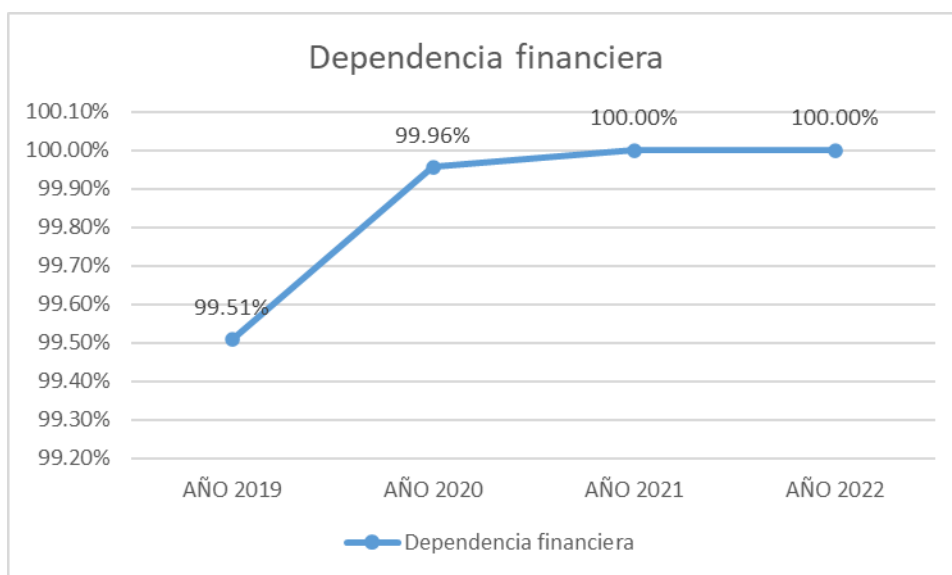
## d) Dependencia financiera

Calcula la proporción de ingresos que percibe del Estado.

$Dependencia\ financiera = \frac{Transferencias}{Ingresos\ Totales}$				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Transferencias (USD)	435,954.18	342,281.79	444,227.42	360,504.75
Ingresos Totales (USD)	438,103.59	342,431.59	444,227.42	360,504.75
<b>Dependencia financiera (%)</b>	<b>99.51%</b>	<b>99.96%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 17**

*Dependencia financiera*

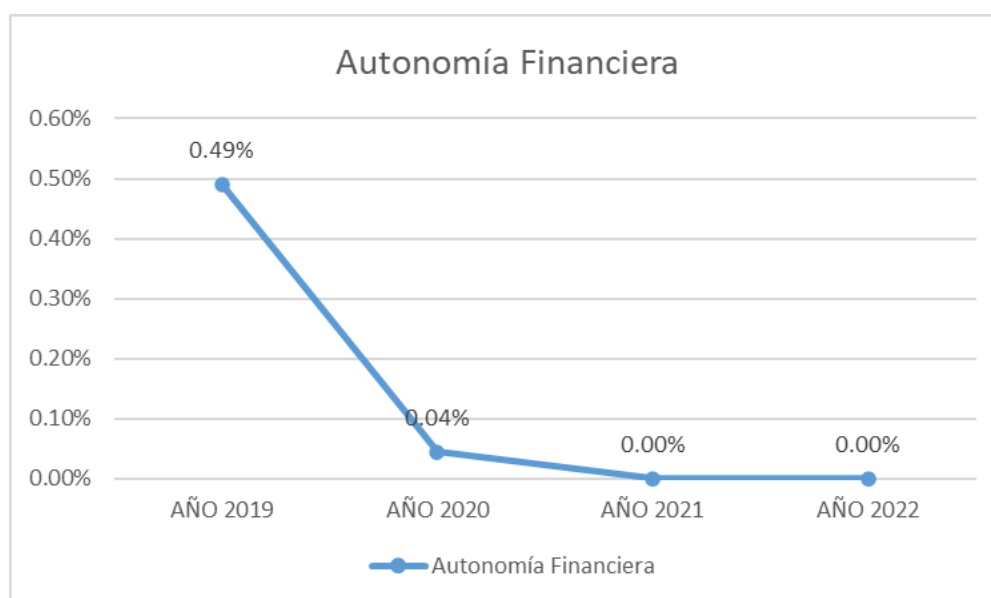


Se demuestra que el GAD Limonal depende mayoritariamente de los recursos del Estado, provenientes del Presupuesto General del Estado, con un porcentaje mayor 90% e incluso cuyo valor alcanza al 100% en el año 2021 y 2022.

## e) Autonomía financiera

Calcula la proporción de ingresos que genera el GAD Limonal por su propia cuenta.

$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos Totales}}$				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Ingresos propios (USD)	2,149.41	149.80	0.00	0.00
Ingresos Totales (USD)	438,103.59	342,431.59	444,227.42	360,504.75
<b>Autonomía financiera (%)</b>	<b>0.49%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>

**Figura 18***Autonomía financiera*

Se observa que no existió una proporción de ingresos propios en los últimos dos años, por lo que ha dependido únicamente de los recursos económicos del Estado.

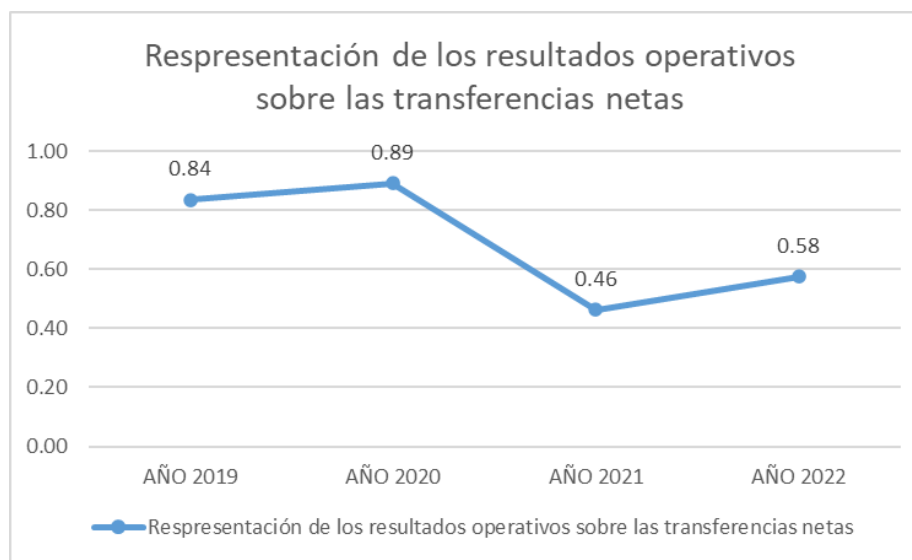
f) Representación de los gastos operativos

Determina que proporción de las transferencias netas recibidas por el Estado son utilizadas para cubrir los gastos operativos incurridos por el GAD Limonal.

$\text{Representación de los gastos operativos} = \frac{\text{Resultados o Gastos operativos}}{\text{Transferencias netas}}$				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Gastos operativos (USD)	364,297.78	305,302.65	205,405.93	207,347.60
Transferencias netas (USD)	435,954.18	342,281.79	444,227.42	360,504.75
<b>Indicador</b>	<b>0.84</b>	<b>0.89</b>	<b>0.46</b>	<b>0.58</b>

**Figura 19**

*Resultados operativos sobre las transferencias netas*



Se determinó que las transferencias netas se han utilizado efectivamente para cubrir los gastos de operación porque estos representan más del 50% en todos los años e incluso el 80% en el año 2019 y 2020. Sin embargo, en los últimos años se ha presentado menor utilización de los recursos del estado para cubrir los principales gastos, lo cual puede surgir porque existe administración inadecuada de las transferencias del estado. Esto va de la mano con que los gastos de inversiones públicas hayan disminuido en los últimos años.

### **3.2. Fase 2: Identidad Organizacional**

A partir del entendimiento del contexto situacional en el que se encuentra el GAD Parroquial de Limonal, se propuso una nueva misión, visión y valores institucionales.

#### **3.2.1. Misión Propuesta**

Mediante la aplicación del esquema definido en el capítulo anterior se desarrolló la siguiente misión para la institución:

## Figura 20

### *Componentes de la misión para el GAD Limonal*

<b>Organización</b>	Gobierno Parroquial
<b>Actividad</b>	Crear proyectos y brindar servicios con estándares de eficiencia y calidad; fortalecer la participación ciudadana, la equidad e inclusión; fomentar el desarrollo económico y social; entre otras disposiciones reglamentadas en el marco legal.
<b>Motivo</b>	Promover el desarrollo integral y sostenible del gobierno; construir una comunidad próspera que garantice el bienestar de nuestros habitantes.
<b>Usuarios</b>	Población, comunidad.
<b>Factor diferenciador</b>	cooperación, compromiso, transparencia y ética institucional.
<b>Recursos</b>	Actores sociales, talento humano, recursos del estado.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información recolectada en entrevistas en página web del GAD Limonal.

Por lo tanto, se formula la siguiente misión para el GAD Parroquial Rural de Limonal:

*“Promover el desarrollo integral y sostenible del Gobierno Parroquial Rural de Limonal, creando proyectos y brindando servicios con estándares de eficiencia y calidad, fortaleciendo la participación ciudadana, la equidad e inclusión, fomentando el desarrollo económico y social para la construcción de una comunidad próspera que garantice el bienestar de nuestros habitantes, en especial de aquellos en situación de vulnerabilidad, con la colaboración de los actores sociales y talento humano, y el uso adecuado de los recursos otorgados por el estado, siendo distinguidos por la cooperación, compromiso, transparencia y ética institucional.”*

### **3.2.2. Visión Propuesta**

Para la construcción de la visión de la organización se tomó como referente el esquema definido en el capítulo anterior:

**Figura 21**

*Componente de la visión para el GAD Limonal*

<b>Aspiración</b>	Posicionarnos como una institución referente de cambio
<b>Horizonte de tiempo</b>	2023 - 2027
<b>Manera</b>	A través de la elaboración y planificación de un marco presupuestario, así como la definición de acciones que fomenten el desarrollo económico, social, sostenible y urbanístico, garantizando la eficacia, eficiencia, equidad y calidad en los servicios y proyectos que impulsamos, mediante el fortalecimiento de la participación activa de los actores sociales, promoviendo la inclusión y la gestión óptima de los recursos asignados por el Estado para alcanzar una comunidad próspera y resiliente, donde cada uno de nuestros habitantes contribuya al crecimiento colectivo de nuestra parroquia.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información recolectada en entrevistas en página web del GAD Limonal.

De tal manera que se enuncia como visión lo siguiente:

*“Para el año 2027, posicionarnos como una institución referente de cambio a través de la planificación estratégica, acciones sostenibles, participación de los actores sociales, y uso óptimo de los recursos asignados por el Estado, para alcanzar una comunidad próspera y resiliente, donde cada uno de nuestros habitantes contribuya al crecimiento colectivo de nuestra parroquia.”*

### **3.2.3. Valores Institucionales Propuestos**

De conformidad a sus atribuciones y competencias se definen los siguientes valores organizacionales para el GAD Parroquial Rural de Limonal:

- **Transparencia:** Impulsar proyectos en beneficio de la ciudadanía con ética y transparencia.
- **Equidad:** Desarrollar soluciones justas a las necesidades de los habitantes en virtud de las condiciones de la población y sin distinción de sus características.
- **Inclusión:** Ofrecer oportunidades a los distintos grupos sociales para su contribución a la sociedad de forma participativa.
- **Compromiso:** Destinar nuestros esfuerzos en garantizar el bienestar de la comunidad.
- **Eficacia:** Cumplir con nuestros deberes institucionales conforme a las normativas legales.
- **Eficiencia:** Impulsar obras y proyectos en beneficio de la comunidad optimizando recursos conforme a nuestras atribuciones y competencias.

### **3.3. Fase 3: Análisis del Entorno**

Para la siguiente fase, se realizó un análisis PESTEL y, posteriormente, se elaboró la matriz FODA para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **3.3.1. Análisis PESTEL**

Con respecto al análisis de los factores externos que afectan o podrían afectar las actividades de la institución pública, caso de estudio, se determinó los siguientes aspectos:

**Figura 22***Componentes del Análisis PESTEL*

Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elecciones Presidenciales 2023.</li> <li>• Cambio de gobierno nacional (incluye presidente, vicepresidente y asambleístas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>• Presupuesto General del Estado.</li> <li>• Plan Anual de Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Daule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias tecnológicas.</li> <li>• Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).</li> <li>• Uso de la redes sociales e internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenómeno del Niño.</li> <li>• Plan para enfrentar los efectos del fenómeno "El Niño Oscilación Sur" (ENOS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes y Códigos nacionales.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis realizado según las fuentes de información consultadas<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Ver Anexos: Análisis PESTEL por componentes.



### 3.3.2. Matriz FODA

**Tabla 1**

*Matriz FODA del GAD Limonal*

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	O1	Asesoramiento de organismos como CONAGOPARE y Prefectura para el GAD Parroquial	A1	Imagen institucional afectada por los resultados de la administración anterior.	
	O2	Apoyo de otras instituciones públicas como la Alcaldía, Prefectura, MAGAP y MIESS	A2	Inestabilidad política.	
	O3	Presencia de entidades bancarias para la gestión de líneas de crédito a programas de inversión pública.	A3	Cambio de autoridades periódico cada 4 años.	
	O4	Tendencia tecnológica enfocada en la agilidad empresarial	A4	Cambio del gobierno nacional por elecciones presidenciales.	
	O5	Alza de herramientas tecnológicas y de mejora continua.	A5	Crisis económica a nivel nacional.	
	O6	Existencia de atractivos turísticos en la parroquia Limonal.	A6	Reducción de asignaciones presupuestarias del Estado.	
	O7	Incremento del sector comercial en la parroquia.	A7	Cambios climáticos	
	O8	Interés de la comunidad.	A8	Bajo nivel de turismo	
	O9	Alta productividad del sector agrícola			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES - FORTALEZAS</b>		<b>AMENAZAS - FORTALEZAS</b>	
F1	Trabajo en equipo y responsabilidades divididas en comisiones.	Crear área de Planificación Estratégica dentro de los niveles de Soporte de la estructura organizacional. (F1, F4, O4, O5)		Crear de proyectos que incentiven el turismo en los sitios de mayor atractivo. (A8, F1, F2, F3)	
F2	Compromiso por parte del gobierno actual del GAD Limonal	Crear proyectos en conjunto con instituciones públicas. (O2, F1, F2, F7)		Generar alternativas de desarrollo económico mediante la capacitación a agricultores para incentivar la diversificación agrícola. (A5, F1, F2, F3, F4)	

F3	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT).	Capacitar continuamente al personal en temas de planificación estratégica, liderazgo, emprendimiento y gestión pública. (F1, F2, F3, O1, O4)	Desarrollar políticas y programas de contingencia para la gestión de riesgos a causa de los cambios climáticos. (A7, F5)
F4	Elaboración de Plan Operativo Anual (POA)	Crear de proyectos que incentiven el turismo en los sitios de mayor atractivo. (O6, O8, F1, F2, F3, F7)	Establecer asambleas participativas de atención ciudadana con líderes de sectores barriales para la gestión de sus necesidades comunitarias. (F3, F6, A1, A2)
F5	Creación de comisión de evaluación para la Gestión de riesgos.		Promover prácticas para el cuidado medioambiental en la zona rural. (A7, F5).
F6	Existencia de Asamblea de Participación Ciudadana.		Promover el desarrollo físico de las áreas de la Parroquia Rural de Limonal. (A1, F2)
F7	Nivel de endeudamiento bajo.		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES - DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS - DEBILIDADES</b>
D1	GAD Limonal registra resultados del ejercicio fluctuantes en los últimos cuatro años.	Implementar la Planificación Estratégica del presente proyecto utilizando la metodología del Balanced Scorecard. (D4, D6, D7, D9, O4)	Crear fuentes de ingresos propias. (A5, A6, D1, D7, D8)
D2	Infraestructura del edificio del GAD Parroquial inadecuada	Actualizar información en el Sitio Web (D5, D9, O4, O5, O8)	Fortalecer la imagen institucional mediante el mejoramiento de la gestión administrativa y la reestructuración de la identidad organizacional (logotipo, misión, visión, valores). (A1, A3, D4, D5)
D3	No existió una apertura de transición de las actividades entre la administración anterior y las nuevas autoridades por lo que existe un desconocimiento de los procesos administrativos.	Establecer un sistema de la información que permita dar un seguimiento a las autoridades sobre la gestión pública realizada. (D3, D4, D5, D8, D9, O1, O4, O5)	Actualizar información en el Sitio Web (D5, D9, A1)
D4	No existe una planificación estratégica propiamente documentada.	Gestionar apoyo de la Alcaldía de Daule y la Prefectura del Guayas para el financiamiento de obras y proyectos que se encuentran fuera de las competencias de las autoridades del GAD. (D6, D7, O2)	Implementar el acceso a servicios en línea en el sitio web institucional. (D5, D7, A1, A3)
D5	Falta de información en su sitio web institucional.	Gestionar líneas de crédito para impulsar el mejoramiento de la infraestructura del GAD Parroquial. (O3, D2, D6)	
D6	Recursos limitados a asignaciones del Estado, no se registra ingresos propios.		
D7	Competencias limitadas por organismos gubernamentales.		

D8	No se realizó una rendición de cuentas a tiempo.		
D9	No hay los mecanismos adecuados para evaluar el cumplimiento del POA.		

### 3.4. Fase 4: Determinación de Estrategias y Acciones Estratégicas

A partir de la matriz FODA, se determinaron las siguientes estrategias y acciones estratégicas como iniciativas a ser implementadas por el GAD Parroquial:

**Tabla 2**

*Determinación de estrategias y acciones estratégicas*

Estrategias detectadas		Acciones estratégicas detectadas		
1	Crear área de Planificación Estratégica dentro de los niveles de Soporte de la estructura organizacional. (F1, F4, O4, O5)	1	Seguimiento de la planificación estratégica.	PP
2	Crear proyectos en conjunto con instituciones públicas. (O2, F1, F2, F7)	2	Participación de actores sociales	PC
3	Capacitar continuamente al personal en temas de planificación estratégica, liderazgo, emprendimiento y gestión pública. (F1, F2, F3, O1, O4)	3	Capacitación a las autoridades y personal.	PA
4	Crear de proyectos que incentiven el turismo en los sitios de mayor atractivo. (O6, O8, F1, F2, F3, F7)	4	Proyectos de potencialización del turismo	PC
5	Generar alternativas de desarrollo económico mediante la capacitación a agricultores para incentivar la diversificación agrícola. (A5, F1, F2, F3, F4)	5	Capacitación a la ciudadanía para el desarrollo de alternativas económicas de crecimiento.	PC
6	Desarrollar políticas y programas de contingencia para la gestión de riesgos a causa de los cambios climáticos. (A7, F5)	6	Gestión de riesgos según las condiciones sociodemográficas de la ciudadanía.	PC
7	Establecer asambleas participativas de atención ciudadana con frecuencia con líderes de sectores barriales para la gestión de sus necesidades comunitarias. (F3, F6, A1, A2)	7	Fortalecimiento de la participación de la ciudadanía	PC
8	Promover prácticas para el cuidado medioambiental en la zona rural. (A7, F5).	8	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.	PC
9	Promover el desarrollo físico de las áreas urbanas y rurales de la Parroquia Rural de Limonal. (A1, F2)	9	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.	PC
10	Implementar la Planificación Estratégica del presente proyecto utilizando la metodología del Balanced Scorecard. (D4, D6, D7, D9, O4)	10	Seguimiento de la planificación estratégica.	PP
11	Actualizar información en el Sitio Web (D5, D9, O4, O5, O8)	11	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.	PP
12	Establecer un sistema de la información que permita dar un seguimiento a las autoridades	12	Seguimiento de la planificación estratégica.	PP

	sobre la gestión pública realizada. (D3, D4, D5, D8, D9, O1, O4, O5)			
13	Gestionar apoyo de la Alcaldía de Daule y la Prefectura del Guayas para el financiamiento de obras y proyectos que se encuentran fuera de las competencias de las autoridades del GAD. (D6, D7, O2)	13	Aumento de fuentes de financiamiento de obras y proyectos.	PF
14	Gestionar líneas de crédito para impulsar el mejoramiento de la infraestructura del GAD Parroquial. (O3, D2, D6)	14	Fortalecimiento de la imagen institucional.	PP
15	Crear fuentes de ingresos propias. (A5, A6, D1, D7, D8)	15	Aumento de fuentes de financiamiento de obras y proyectos.	PF
16	Fortalecer la imagen institucional mediante el mejoramiento de la gestión administrativa y la reestructuración de la identidad organizacional (logotipo, misión, visión, valores). (A1, A3, D4, D5)	16	Fortalecimiento de la imagen institucional.	PP
17	Implementar el acceso a servicios en línea en el sitio web institucional. (D5, D7, A1, A3)	17	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.	PP

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis FODA del GAD Limonal.

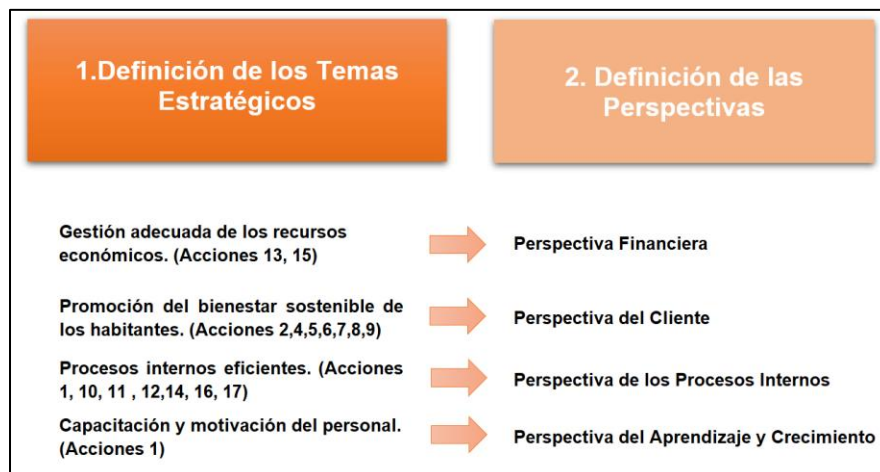
Las mismas fueron clasificadas por perspectivas donde:

- PF. - corresponde a la perspectiva financiera;
- PC. - hace referencia a la perspectiva de los clientes o ciudadanía;
- PP.- perspectiva de procesos internos; y,
- PA. - corresponde a la perspectiva de aprendizaje.

### **3.5. Fase 5: Construcción del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

#### **3.5.1. Definición de Temas Estratégicos**

A partir de las estrategias y acciones estratégicas se formularon los temas estratégicos de los cuales se enuncian los objetivos estratégicos en cada perspectiva del BSC:

**Figura 23***Temas estratégicos***3.5.2. Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas.**

Se construyeron los siguientes objetivos, indicadores y metas por cada perspectiva del

CMI:

**Figura 24***Perspectiva Financiera*

Objetivos	Indicadores		Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				Real				
	Nombre	Fórmula	Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
<b>Perspectiva Financiera</b>																
F1	Aumentar los gastos de inversión pública a un 60% del total de transferencias, que contribuyan la zona parroquial Limonal y a las actividades de los habitantes.	Porcentaje de transferencias destinadas a gastos de inversión pública	$(\text{Gastos de Inversión Pública} / \text{Total de Transferencias Netas}) \times 100$	Tesorera	Presidenta	Anual	Porcentaje	36%	45%	50%	55%	60%				
F2	Para el año 2027, desarrollar actividades que generen ingresos propios que representen por lo menos el 1% de los ingresos totales del GAD Limonal, obteniendo así otra fuente de financiamiento.	Autonomía financiera	$(\text{Ingresos Propios} / \text{Total Ingresos}) \times 100$	Tesorera	Presidenta	Anual	Porcentaje	0%	0,25%	0,50%	0,75%	1%				

Figura 26

## Perspectiva del Cliente

Objetivos	Indicadores		Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				Real					
	Nombre	Fórmula	Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
<b>Perspectiva del Cliente</b>																	
C1	Incrementar en al menos un 5% anual el nivel de satisfacción de las necesidades de la población con énfasis en la inclusión social de grupos de atención prioritaria.	Índice de Satisfacción de Participación Ciudadana	(Cantidad de asistentes a participación ciudadana satisfechos / Cantidad de asistentes a participación ciudadana) x 100	Área de Planificación	Comisión de Planificación y Presupuesto	Posterior a cada reunión	Porcentaje	-	75%	78%	83%	87%					
C2	Incrementar para el 2027 a un 30% el número de la ciudadanía que participa en la creación de corresponsabilidad en la priorización del gasto de inversión, mediante la participación ciudadana.	Porcentaje de participación de la población en espacios participativos	(Cantidad Total de Asistentes a Espacios de Participación Ciudadana / Número total de habitantes) x 100	Secretario	Presidenta	Anual	Porcentaje	10%	15%	20%	25%	30%					
C3	Aumentar en un 5% anual la cantidad de proyectos de viabilidad, urbanismo, salud y desarrollo sostenible, que aseguren el bienestar de la ciudadanía.	Proyectos ejecutados	Cantidad de proyectos ejecutados	Área de Planificación	Presidenta	Mensual	Número de Proyectos	12	13	13	14	15					

Figura 27

## Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Indicadores		Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				Real					
	Nombre	Fórmula	Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>																	
P1	Aumentar los seguidores de los canales de información oficiales en un 10% anual, fomentando la imagen institucional del GAD.	Alcance de las redes sociales	Sumatoria del alcance de las redes sociales	Área de Comunicación y Acción Social	Presidenta	Anual	Cantidad de seguidores	5395	5395	6528	7181	7899					
P2	Reducir en al menos un 10% anual el tiempo de espera en los servicios para la ciudadanía, de tal manera que se cumplan las expectativas de los habitantes.	Tiempos de espera promedio	Tiempo de espera total / Cantidad de trámites	Secretario	Presidenta	Mensual	Tiempo en días	7	6	6	5	5					

Figura 28

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Indicadores		Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				Real					
	Nombre	Fórmula	Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>																	
A1	Incrementar la cantidad de funcionarios que asisten a capacitaciones que potencien sus capacidades y habilidades en administración pública en un 20% anual.	Porcentaje de funcionarios que han recibido capacitaciones	(Funcionarios que recibieron al menos una capacitación / Total de funcionarios) x 100	GAD Parroquial	Área de Planificación	Mensual	Porcentaje	-	50%	60%	72%	86%					
A2	Incrementar en un 5% anual el nivel de satisfacción de los funcionarios para el fomento de un ambiente armónico, comprometido y motivado orientado a la eficiencia laboral.	Porcentaje de Satisfacción del Talento Humano	(Total de funcionarios satisfechos / Total de funcionarios) x 100	Secretario	Área de Planificación	Anual	Porcentaje	-	70%	74%	77%	81%					

Adicional a esto, en la sección de Anexos, se estableció la matriz para la verificación y seguimiento del cumplimiento de las metas de los indicadores a partir de la técnica del semáforo.

### 3.6. Fase 6: Definición del Plan de Acción

Esta fase corresponde al diseño de un plan de acción, mismo que fue desarrollado considerando un periodo de ejecución de 4 años, y tomando en cuenta el plan de trabajo propuesto por el ejecutivo de la institución, alineándolas a su vez con las estrategias detectadas. A su vez, se estableció un presupuesto referencial basado en proyectos similares detallados en el PDOT con vigencia 2015 – 2025, mismo que en la actualidad se encuentra en actualización.

**Tabla 3**

*Plan de acción propuesto para el GAD Limonal.*

N°	Título del Programa de Acción	Responsables		Cronograma		Presupuesto Referencial
		Ejecución	Seguimiento	Inicio	Finalización	
1	Seguimiento de la planificación estratégica.	Área de Planificación Estratégica	Comisión de Planificación Estratégica y Presupuesto	15/5/2023	15/5/2027	21.600,00
2	Participación de actores sociales	GAD Parroquial, Alcaldía de Daule, Prefectura, MIESS, MAG	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	20.000,00
3	Capacitación a las autoridades y personal.	Presidenta	Área de Planificación Estratégica	15/5/2023	15/5/2027	8.000,00
4	Proyectos de potencialización del turismo	Comisión de biodiversidad, ambiente y turismo	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	119.000,00
5	Capacitación a la ciudadanía para el desarrollo de alternativas económicas de crecimiento.	Presidenta	Secretario	15/5/2023	15/5/2027	188.201,73
6	Gestión de riesgos según las condiciones sociodemográficas de la ciudadanía.	Comisión de Gestión de Riesgos	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	25.000,00



7	Fortalecimiento de la participación de la ciudadanía	Presidenta y Vocales	Comisión para la promoción de la organización ciudadana y vigilancia de la ejecución de obras y calidad de los servicios públicos	15/5/2023	15/5/2027	25.468,00
8	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.	Comisión de biodiversidad, ambiente y turismo	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	15.500,00
9	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.	Presidenta y Vocales	Comisión para la promoción de la organización ciudadana y vigilancia de la ejecución de obras y calidad de los servicios públicos	15/5/2023	15/5/2027	343.095,26
10	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.	Comunicador Social	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	23.600,00
11	Aumento de fuentes de financiamiento de obras y proyectos.	GAD Parroquial, Alcaldía de Daule, Prefectura, MIESS, MAG	Presidenta y Vocales	15/5/2023	15/5/2027	30.000,00
12	Fortalecimiento de la imagen institucional.	Área de Planificación Estratégica	Comisión de Planificación Estratégica y Presupuesto	15/5/2023	15/5/2027	6.000,00

**PRESUPUESTO  
ESTIMADO**

**825.464,99**

**3.7. Fase 7: Relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos**

A continuación, se presenta una matriz que permitió interrelacionar los programas que se esperan realizar y los objetivos planteados por cada perspectiva.

**Figura 29**

*Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos*

Impacto de los Programas de Acción en los Objetivos Estratégicos			Programas de Acción												
			PROG01	PROG02	PROG03	PROG04	PROG05	PROG06	PROG07	PROG08	PROG09	PROG10	PROG11	PROG12	
			Seguimiento de la planificación estratégica.	Participación activa de actores sociales	Capacitación a las autoridades y personal.	Proyectos de potencialización del turismo	Capacitación a la ciudadanía para el desarrollo de alternativas económicas de crecimiento.	Gestión de riesgos según las condiciones sociodemográficas de la ciudadanía.	Fortalecimiento de la participación activa de la ciudadanía	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.	Aumento de financiamiento de obras y proyectos.	Fortalecimiento de la imagen institucional.	
Perspectiva Financiera	P1	Aumentar los gastos de inversión pública a un 60% del total de transferencias, que contribuyan la zona parroquial Limonal y a las actividades de los habitantes.													
	P2	Para el año 2027, desarrollar actividades que generen ingresos propios que representen por lo menos el 1% de los ingresos totales del GAD Limonal, obteniendo así otra fuente de financiamiento.													
Perspectiva del Ciudadano	C1	Incrementar en al menos un 5% anual el nivel de satisfacción de las necesidades de la población con énfasis en la inclusión social de grupos de atención prioritaria.													
	C2	Incrementar para el 2027 a un 30% el número de la ciudadanía que participa en la creación de corresponsabilidad en la priorización del gasto de inversión, mediante la participación ciudadana.													
	C3	Aumentar en un 5% anual la cantidad de proyectos de viabilidad, urbanismo, salud y desarrollo sostenible, que aseguren el bienestar de la ciudadanía.													
Perspectiva de la Información y Comunicación	P1	Aumentar los seguidores de los canales de información oficiales en un 10% anual, fomentando la imagen institucional del GAD.													
	P2	Reducir en al menos un 10% anual el tiempo de espera en los servicios para la ciudadanía, de tal manera que se cumplan las expectativas de los habitantes.													
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	A1	Incrementar la cantidad de funcionarios que asisten a capacitaciones que potencien sus capacidades y habilidades en administración pública en un 20% anual.													
	A2	Incrementar en un 5% anual el nivel de satisfacción de los funcionarios para el fomento de un ambiente armónico, comprometido y motivado orientado a la eficiencia laboral.													
			7	2	4	3	1	2	3	3	3	4	2	5	

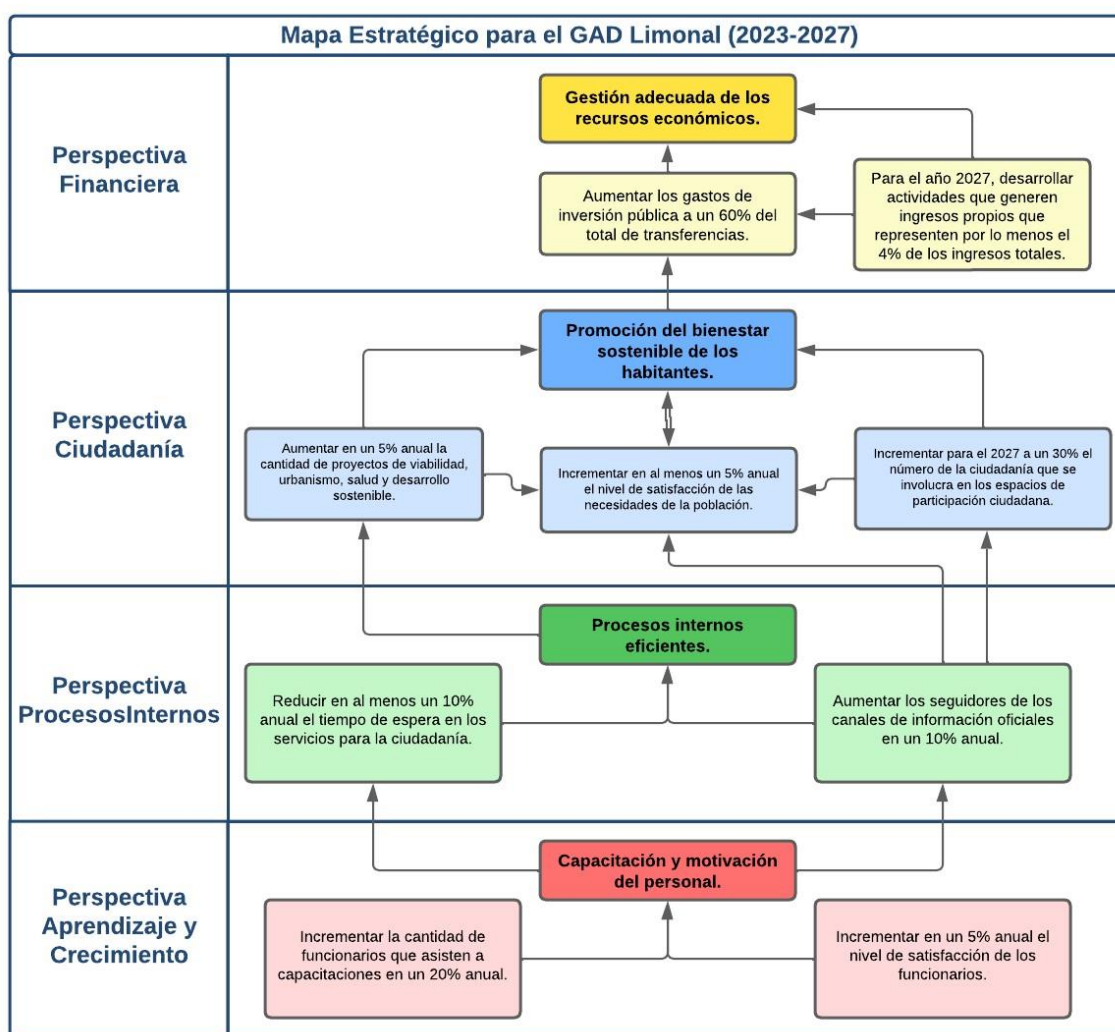
Como se muestra en la Figura 29, trabajar en los programas de acción permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por perspectiva. Además, de todos los programas, los que tienen más peso en tener una influencia en los objetivos son los correspondientes al Seguimiento de la planificación estratégica (PROG 01) con una puntuación de 7. Seguido de este, se encuentra el Fortalecimiento de la imagen institucional (PROG 12) con una puntuación de 5. Esto quiere decir que los dos programas mencionados previamente se esperarían priorizar al momento de tomar decisiones dentro del GAD Limonal dado que tiene un mayor impacto en logro de los objetivos, en consecuencia, de los temas estratégicos y meta o visión de la entidad del presente proyecto.

### 3.8. Fase 8: Mapa Estratégico

Finalmente, se hizo una relación entre los diferentes objetivos planteados por perspectiva mediante la elaboración del mapa estratégico. El mismo muestra como mediante el cumplimiento de los objetivos planteados se puede lograr la visión del GAD Limonal.

**Figura 30**

*Mapa Estratégico para el GAD Limonal 2023 - 2027*



## **CAPÍTULO IV**

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Tomando en consideración los objetivos planteados inicialmente y el desarrollo del trabajo, los resultados del presente proyecto son:

Se realizó un estudio del entorno del GAD Limonal y se determinó que, como entidad del sector público, sus actividades y objetivos son definidos de acuerdo con el marco legal nacional. Esta institución desarrolla planes anuales operacionales, denominados POA, y, por otra parte, en los últimos meses se actualizó el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para la Parroquia Limonal (2024 - 2027) para el nuevo gobierno, siendo estos documentos los medios para planificar sus actividades. Además, se debe realizar una rendición de cuentas de manera obligatoria una vez al año como forma de controlar los programas.

Dentro del contexto del GAD, se detectó algunas debilidades en el ámbito administrativo con respecto al seguimiento y cumplimiento de sus programas y, por ende, de sus objetivos esperados. Por lo cual, la finalidad de la entidad enfocada en la satisfacción de los habitantes de la zona Limonal no se ha logrado alcanzar en su totalidad. A partir de lo anterior, propone diseñar una estrategia coherente con lo que espera el GAD Limonal. Para esto, se comenzó replanteando la identidad organizacional, definiendo misión, visión y valores institucionales con el fin de concretar acciones estratégicas alineadas a lo anterior.

Seguidamente, se construyó el Plan Estratégico, para lo cual, se definieron temas estratégicos, objetivos e indicadores por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Aquello permitiría evaluar la ejecución de programas descritos en el Plan de Acción.

Después, se diseñó un mapa estratégico que esquematiza los objetivos estratégicos. La herramienta permite un enfoque en la gestión óptima de los recursos, la promoción del bienestar sostenible de los habitantes, procesos internos eficientes y la potencialización del talento humano. De esta manera, se contribuye al cumplimiento y evaluación del plan estratégico para la gestión pública, así como al alcance de la visión del GAD Limonal.

Para concluir, se logró el diseño de un plan estratégico mediante la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Limonal dando cumplimiento al objetivo general y específicos planteados en el primer capítulo del presente proyecto de titulación, con la finalidad de que su implementación sea de gran aporte para la planificación de sus procesos administrativos y lograr su visión institucional de conformidad con los marcos normativos que lo regulan. Además, cabe mencionar, es importante monitorear la planificación estratégica periódicamente con el fin de medir el progreso y alcance de los objetivos.

#### **4.2. Recomendaciones**

A partir de los anterior, se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda al GAD Parroquial Rural de Limonal la implementación del Plan Estratégico mediante la metodología del Balanced Scorecard, para fortalecer la imagen institucional considerando las metas y programas propuestos como iniciativas y estrategias que permitan efectuar un proceso adecuado de gestión que permite destinar sus recursos en proyectos y actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la atención de las necesidades locales.

Asimismo, se sugiere la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el GAD Parroquial Rural de Limonal como herramienta para el seguimiento continuo del logro de los objetivos y metas mediante los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas manteniendo un enfoque a la eficiencia en la gestión de los recursos, atención a las necesidades de la ciudadanía, agilización de los procesos administrativos, y promoción de las capacidades del talento humano.

Incluso, los indicadores diseñados para las cuatro perspectivas pueden ser controlados mediante herramientas tecnológicas, como programas o softwares que permiten visualizar, en este caso, el contenido del Cuadro de Mando Integral (CMI) de manera resumida y factible de manipular e interpretar. Por ejemplo, Power BI es un programa de Microsoft que se puede emplear para crear un interfaz interactivo que permite apreciar la información más importante con el fin de analizar los datos, y agilizar los resultados y toma de decisiones. Para el proyecto elaborado, se puede presentar una pizarra con los indicadores correspondientes a cada perspectiva del CMI que son la base para el seguimiento de los objetivos. En consecuencia, se puede agilizar el control y evaluación de la planificación estratégica mediante medios tecnológicos.

Por otra parte, es de gran importancia incrementar las capacitaciones a los funcionarios del GAD en cuanto a sus procesos administrativos y gestión pública, y a la ciudadanía en general en temas de emprendimiento y desarrollo económico, fomentando consigo la productividad y la competencia en los diferentes sectores productivos y turísticos a fin de impulsar el crecimiento de la parroquia.

Se aconseja actualizar el sitio web institucional, de tal manera que esta provea de información suficiente que permita establecer una comunicación efectiva con los habitantes acerca de la transparencia del gasto público y las gestiones realizadas.



Asimismo, se sugiere incorporar la opción de servicios en línea como la solicitud de trámites y un buzón de sugerencias de la ciudadanía y con ello reducir los tiempos de espera e incrementar la atención de sus necesidades.

Es necesario fomentar en el GAD Parroquial mecanismos participativos de la comunidad a fin de trabajar en conjunto para la atención de sus necesidades para la toma de decisiones y priorización de obras y proyectos y a su vez para dar a conocer el trabajo realizado.

Finalmente, el presente proyecto puede ser empleado por otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, siendo cantonales o parroquiales. El tema abordado permite elaborar planificaciones estratégicas alineadas con la identidad institucional de la entidad, y definir temas estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas de la metodología del Balanced Scorecard (Financiera, Cliente o Usuario, Procesos Internos, y Crecimiento y Aprendizaje). De esta manera, permite formular objetivos, indicadores y metas útiles que permitan dar seguimiento a las actividades de la entidad. Además, cabe destacar que los GAD cumplen con la característica de ser entidades sin fines de lucro, cuya principal actividad hace referencia a la contribución de un ambiente sostenible que satisfaga las necesidades de los habitantes. Siendo así, la metodología estudiada en el presente proyecto se vuelve útil en este tipo de instituciones pertenecientes al sector público.

## REFERENCIAS

- Álvarez Zamora, N. F., Ortega Galarza, M., & Garrido Gómez, P. X. (2020). *Las TIC en la Gobernanza Pública del Ecuador*. 23–41. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2020/01/21.2-Las-TIC-en-la-Gobernanza-P%C3%BAblica-del-Ecuador.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Recuperado 13 de junio de 2023, de [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3718/1/Manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3718/1/Manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. <https://n9.cl/syven>
- Asana. (2022, 21 enero). 7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para comenzar paso a paso. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>
- Barros, J., & Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 117-148.
- Boronat, G., & Simó, S. (2006). BSC: Un modelo para optimizar la gestión del sector público municipal. *Estrategia Financiera*, 60–67.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. <https://pixabay>.
- Constitución de la República del Ecuador. [Const.]. Art. 3, inciso 5. (25 de enero del 2021). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Constitución de la República del Ecuador. [Const.]. Art. 297. (25 de enero del 2021).

[https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Eagle, K. (2004). *Translating Strategy: Public Sector Applications of the Balanced Score Card*. Chicago: *Government Finance Review*.

EFQM, Private Foundation. (2023, 30 mayo). *El Modelo EFQM - EFQM*. EFQM.

<https://efqm.org/es/the-efqm-model/>

Fábrega, M. (2023, 17 enero). *4 Tendencias tecnológicas para 2023*. SEIDOR Opentrends.

<https://www.opentrends.net/es/4-tendencias-tecnologicas-para-2023>

Farfan Riera, M. F., & Morales Ulloa, G. A. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión integral basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Fische, R., Ferreira, M., Fernandez, M., & Tassara, F. (2018). *Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores*.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83.

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ilustre Municipalidad del cantón Daule. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025*.

[https://www.daule.gob.ec/documents/20124/39854/PDOT\\_DAULE\\_2015-2025.pdf](https://www.daule.gob.ec/documents/20124/39854/PDOT_DAULE_2015-2025.pdf)

González Arroba, N. S. (2021). *Diseño de un plan basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamate, Provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

- Hidalgo Chévez, D. L., & Burgos Padilla, D. C. (2015). *Propuesta De Un Plan Estratégico Basado En la Metodología Balanced Scorecard para El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Palestina en Pro A Su Gestión*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. <https://n9.cl/fbz6q>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD* (Gestión 2000, Ed.).
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (A. Herrera, Ed.; 1.<sup>a</sup> ed.). Alfaomega Grupo Editor.
- Ministerio de Defensa Nacional & Secretaría de Gestión de Riesgos. (2023). *Plan para enfrentar los efectos del fenómeno “El Niño Oscilación Sur” (ENOS)*.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (s. f.). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). Fondo editorial Areandino.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies* (2.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Norma Técnica de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados. (2011, 28 diciembre). *Secretaría Nacional de la Administración Pública*.  
<https://intranet.secap.gob.ec/procesos22/DOC%20LEGALES/BASE%20LEGAL%20SECA/P/NO.02%20Norma%20T%C3%A9cnica%20GPR.pdf>

- Nogueira, D., Pentón, J., Jiménez, B., & Ávila, J. (2019). Cuadro de Mando Integral como un Instrumento para la Evaluación y el Seguimiento de la Estrategia en el Sector Gobierno: Caso de Aplicación. *APyE Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3. <https://n9.cl/bbniv>
- Partido Social Cristiano. (2022). Plan de Trabajo Junta Parroquial Limonal Cantón Daule. En *CNE*. <https://candidatos2023.cne.gob.ec/detalleDignidades>
- Pedro Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, XXXIV. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100011&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100011&script=sci_arttext&lng=en)
- Portero López, P. R., & Córdova Castillo, J. M. (2020). *Modelo de gestión mediante el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos del departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Pastaza*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2010). Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización COOTAD. *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010*, 2, 174.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2023). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*.
- Procurement Executives’ Association. (1999). *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology* (Vol. 1). U.S. Department of Commerce. [http://sdcc.vn/template/4399\\_BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf](http://sdcc.vn/template/4399_BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf)

- Ridwan, R., Harun, H., Yi, A., & Mujahidin, I. (2013). The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprise. *International Business Research*, 6(10). <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n10p103>
- Rodrigues, P. R., Aibar, B., & Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: un análisis descriptivo. *Dialnet*. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_19/Patricia Rodrigues; Beatriz Aibar y Luc%C3%ADa Lima.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Patricia_Rodrigues; Beatriz_Aibar_y_Luc%C3%ADa_Lima.pdf)
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.
- SAP Concur Team. (2022, marzo 3). *¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?* <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-mx>
- Software ISO. (2017). *La Matriz PE y EA para Formular la Estrategia*. Software ISO. <https://www.isotools.us/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>
- Tapia, X. (2023, 11 julio). *¿Cuándo son las elecciones en Ecuador 2023?* *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/cuando-elecciones-2023-ecuador.html>
- Tecnoserviweb. (2023). *GAD Limonal*. <http://gadlimonal.gob.ec/>
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*.
- Torres, L. (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI. [https://www.aeca.es/old/refc\\_1972-2013/1991/67-10.pdf](https://www.aeca.es/old/refc_1972-2013/1991/67-10.pdf)

## **ANEXOS**

## Marco Referencial

Para el desarrollo del presente proyecto se realiza una revisión bibliográfica de diferentes autores que hayan elaborado planes estratégicos aplicando el BSC con el fin de mejorar la gestión administrativa. Para esto, se elabora la siguiente tabla que resume las fuentes más significativas.

**Tabla 4**

*Trabajos de investigación referenciales*

<b>Autores</b>	<b>Tema de investigación</b>	<b>Resultados de investigación</b>
(Hidalgo Chévez & Burgos Padilla, 2015)	Propuesta de un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Palestina en pro a su gestión.	Se logra diseñar un plan partiendo de la misión, visión y valores de la empresa. Para esto, se propone objetivos e iniciativas estratégicas considerando la situación de la empresa. Luego, se presenta el BSC o CMI mostrando por perspectivas, los objetivos, indicadores, fórmula, unidad de medida, fuente de datos y responsable. Asimismo, se especifica por objetivo la meta y frecuencia de medición. Por último, se utiliza la técnica de semáforo para controlar el progreso de las metas.



---

(Farfán Riera & Morales Ulloa, 2020)	Propuesta de un modelo de gestión integral basado en Balanced Scorecard para la empresa COLEMUN.	Primero, se realiza un análisis situacional de la empresa mediante herramientas administrativas con el fin de definir la estrategia de la empresa. Consecuentemente, se muestra la siguiente información clasificada por las 4 perspectivas del BSC: objetivos estratégicos, áreas críticas, factores clave, resultado, metas, actividades, indicador, responsable, fórmula, y frecuencia de medición. Asimismo, se utiliza la técnica del semáforo para la calificación del BSC. También, se crea planes operativos por cada perspectiva con un cronograma de las actividades mencionadas y la información ya antes mencionada.
(González Arroba, 2021)	Diseño de un plan basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guamote, provincia de Chimborazo.	Se hace un análisis financiero y administrativo que describe la situación real de la empresa. Posteriormente, se emplea la matriz FODA para determinar estrategias. Luego, se emplea las cuatro perspectivas del BSC para clasificarlas. Seguidamente, se elabora el mapa estratégico para interrelacionar los objetivos de la entidad y fijar una secuencia que permita cumplirlos. Por último, se asigna un indicador por cada objetivo, estableciendo una meta que alcanzar.

---

---

(Portero López & Córdova Castillo, 2020)	Modelo de gestión mediante el Cuadro de Mando Integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	El diseño del BSC se hace en tres etapas. Primero, se revisa la administración actual con el fin de definir un plan estratégico que se alinee con las expectativas de la institución. Segundo, se realiza un análisis FODA y mapa estratégico para mostrar los objetivos estratégicos al personal competente y, así, construir un consenso entre las estrategias y los involucrados de la institución. Tercero, se seleccionan o construyen indicadores, financieros y no financieros, para vincularlos con los objetivos estratégicos.
--	---	---

---

*Nota.* Elaborado a partir de investigaciones secundarias.

## Carta de requerimiento de información

Sra.

Hilda Elizabeth Castro Ronquillo

Presidenta del GAD Parroquial rural del Limonal

Estimada

Reciba un cordial saludo de las estudiantes que realizan el proyecto de titulación a favor del GAD Parroquial rural Limonal, deseándole éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de esta carta es para solicitar el acceso a la siguiente información como parte fundamental para desarrollar el proyecto mencionado. El entregable de esta información puede ser por medio físico o en línea:

- Estados Financieros más actualizados.
- Planes Operativos Anuales más actualizados.
- Cualquier otra información importante que considere relevante conocer.

Sin otro particular, me despido de usted agradeciendo por su atención y dedicación a la presente.

Atentamente:

María Gabriela González Hoppe	Paula Nathalia Murillo Castro
<a href="mailto:magohopp@espol.edu.ec">magohopp@espol.edu.ec</a>	<a href="mailto:pnmurill@espol.edu.ec">pnmurill@espol.edu.ec</a>
Estudiante de Auditoría y Control de Gestión en ESPOL	Estudiante de Auditoría y Control de Gestión en ESPOL

## **Entrevista: Preguntas a la presidenta (periodo 2023 - 2027 del GAD parroquial)**

**Objetivo:** Obtener conocimiento acerca la situación actual de la institución e identificar puntos de mejora.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores institucionales del GAD?

Presidenta: Nuestra visión y visión se encuentran en el sitio web, sin embargo, esas fueron definidas por la administración anterior, nosotros queremos desarrollar una misión y visión propia, y en cuanto a valores institucionales no se habían propuesto.

2. ¿Cómo fue el proceso de cambio gubernamental?

Presidenta: Pues aún nos encontramos en proceso de actualización con la información, el primer mes tuvimos que llegar a descubrir prácticamente, en qué condiciones se encontraba el GAD, pues, no hubo ninguna apertura por parte de la administración anterior para hacer un proceso de transición como si se realizó en otros gobiernos, se enviaron solicitudes al respecto y no fueron atendidas por la anterior presidenta, esto dificultó el trabajo pues tuvimos que llegar en cero, a conocer los estatutos, contratos, proyectos.

3. ¿Existe en el Gobierno Parroquial un plan estratégico?

Presidenta: No, no ha existido un plan estratégico en el que se defina paso a paso de forma metodológica los programas a implementarse, como GAD se nos exige desarrollar un PDOT en el que se estudian distintos factores, sin embargo, no es lo mismo, además dentro de nuestros planes este PDOT debe ser actualizado y nos encontramos en proceso de ello. También, se realiza un Plan Operativo Anual que de igual forma se encuentra en proceso.

4. ¿La parroquia cuenta con un organigrama?

Presidenta: Si, pero así mismo este debe ser actualizado, de acuerdo con las funciones que han sido agregadas.

5. ¿Cómo se encuentra estructurado el organigrama del GAD Parroquial de Limonal?

Presidenta: Nuestro orgánico funcional tiene 3 niveles: el directorio en el que se encuentra el organismo de participación ciudadana, comisiones, presidencia y vocales; el nivel de soporte que ahí se encuentra el área de secretaria y el área de administración y unidad financiera, y luego está el área operativa que incluye al área de mantenimiento y cuidado de las infraestructuras del GAD y el área de acción social y comunicación que la compone nuestro coordinador comunitario, promotor social y el comunicador social.

6. ¿Cada uno de los funcionarios cuentan con un espacio físico adecuado para desarrollar sus funciones?

Presidenta: Pues el secretario tiene un escritorio con su respectiva computadora y organizador, la tesorera cuenta con su oficina, contamos con un auditorio para efectuar las charlas y reuniones con la ciudadanía y las sesiones ordinarias con los demás vocales. Sin embargo, ni los vocales ni el área de acción social y comunicación no cuentan con oficina propia, pero se dispone de una mesa central que es donde efectúan su trabajo.

7. ¿Mantiene una comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo?

Presidenta: Podría decir que si, con los compañeros vocales se programan sesiones ordinarias dos veces al mes en donde se exponen ciertas órdenes del día, novedades y proyectos a ser socializados. Sin embargo, cualquier novedad le es notificado de forma inmediata.

8. ¿Los vocales del GAD cumplen con un horario fijo?

Presidenta: No necesariamente, ellos son convocados con 48 horas de antelación para las sesiones, que eso si deben de cumplir con obligatoriedad, usualmente, suelen presentarse a las instalaciones en ciertas horas del día o suelen efectuar visitas a las obras en proceso para constatar cualquier novedad.

9. ¿Y cómo es el horario de los demás funcionarios?

Presidenta: El resto de los funcionarios si tiene un horario fijo, la hora de ingreso es a las 8h00 am y la hora de salida es a partir de las 17h00, con una hora libre para el almuerzo.

10. ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño al personal?

Presidenta: Tengo entendido que no, hace un mes se nos efectuó a mi persona y al secretario una prueba por parte de la SERCOP, de ahí nada más.

11. ¿Tiene conocimiento si la administración anterior de la Junta Parroquial socializó los programas, planes y proyectos ejecutados en el periodo fiscal?

Presidenta: Si, se realizó, sin embargo, no eran periódicas y solamente se socializaban con la asamblea de participación ciudadana, en ese sentido nosotros si queremos efectuar reuniones frecuentes con nuestros habitantes, para la atención de sus necesidades con lideres barriales y realizar las gestiones correspondientes. Queremos ser un gobierno totalmente transparente.

12. ¿Cuenta con el apoyo de otras instituciones públicas para la ejecución de obras?

Presidenta: Contamos con el apoyo de la prefectura, la alcaldía de Daule, la CONAGOPARE, y recientemente estamos llevando a cabo proyectos con el MIESS para extender el alcance de los programas a adultos mayores, personas con discapacidad y grupos

vulnerables. También están otras instituciones como el Centro de Salud de Daule, MAGAP, la Policía Nacional, el Cuerpo de Bomberos de Daule y los agentes de tránsito.

13. ¿Como funcionarios del Gobierno Parroquial rinden cuentas de su gestión públicamente con qué frecuencia se realiza?

Presidenta: Se las socializa anualmente para conocimiento de la ciudadanía, sin embargo, la presidenta anterior la realizó meses más tarde de culminar su administración.

14. ¿Cuáles son las normativas legales a las que se rigen como funcionarios para el desarrollo de la gestión en el Gobierno Parroquial?

Presidenta: Pues estamos sujetos a lo que establece el COOTAD, allí se mencionan nuestras atribuciones, deberes y competencias, al LOTAIP, SENPLADES, LOSEP, LOSNCP.

15. ¿De cuánto es el presupuesto asignado al GAD Parroquial de Limonal?

Presidenta: Nuestro presupuesto asignado al mes de febrero es de \$384.454,05 USD. Sin embargo, a mediados de junio nos notificaron vía correo electrónico un recorte presupuestario del 8,5% debido a la caída de los precios del Barril de petróleo en aquel entonces.

16. ¿Recibe Ud. capacitación para el desarrollo de sus funciones? ¿Con qué frecuencia?

Presidenta: Pues esto es variable, al inicio de nuestra gestión tuvimos capacitaciones brindadas por la CONAGOPARE y recientemente tuvimos capacitaciones para la gestión de riesgos, pero no le podría definir una frecuencia.

17. ¿Considera Ud. que el desarrollo de las capacitaciones recibidas le permite aprovechar sus habilidades?

Presidenta: Si, las capacitaciones recibidas nos permitieron conocer más sobre nuestras competencias como funcionarios públicos, también nos dieron recomendaciones para afrontar el fenómeno del niño que se aproxima.

18. ¿Cuenta el GAD con el equipo tecnológico adecuado para el desarrollo de sus funciones?

Presidenta: No, de hecho, el equipo con el que cuento se encuentra bastante deteriorado y obsoleto por lo cual no se le puede dar uso, sin embargo, el secretario y la tesorera si disponen de un equipo en buenas condiciones.

19. ¿El Gobierno Parroquial cuenta con un sitio web?

Presidenta: Si, contamos con un sitio web, mismo que debe de ser actualizado con la información financiera pertinente, en la anterior administración no se le daba un seguimiento adecuado tanto al sitio web como a las redes sociales, nuestro comunicador social es el encargado de evidenciar con fotos y del manejo de redes para dar a conocer a la ciudadanía las actividades realizadas. El sitio web también se lo va a actualizar, nuestro proveedor se encuentra en la gestión del cambio de la interfaz.

20. ¿El sitio web cuenta con servicios en línea?

Presidenta: No, el sitio web diseñado por la administración anterior no contaba con servicios en línea.

21. ¿El GAD Parroquial cuenta con mecanismos de participación ciudadana?

Presidenta: Anteriormente se realizaban entre 1 y 2 reuniones anuales con la asamblea de participación ciudadana y el consejo, sin embargo, no existieron mesas de dialogo como tal,



nosotros queremos incluir audiencias públicas y presupuestos participativos en el que los habitantes puedan expresar sus necesidades.

22. ¿El GAD Parroquial aplica Gobierno por Resultados?

Presidenta: No, nunca se lo ha aplicado.

23. ¿El GAD al que usted pertenece analiza sus resultados en base a indicadores financieros?

Presidenta: No se establecen indicadores financieros específicamente, pero en el PDOT hay un componente económico en el que se proponen indicadores para evaluar el desarrollo del territorio.

24. ¿Cuenta el GAD al que usted pertenece con indicadores de gestión?

Presidenta: No.

25. ¿El GAD al que usted pertenece cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

Presidenta: Nuestras metas están enfocadas en incrementar los resultados obtenidos por la administración anterior, con el objetivo de no solo crecer como institución sino como parroquia en el sector productivo, turístico, participativo y comercial.

26. ¿De dónde provienen los ingresos del GAD?

Presidenta: Nuestros ingresos se limitan a las asignaciones del Estado y a las contribuciones que nos realizan entidades públicas a nosotros como Junta Parroquial, no tenemos una fuente ingresos propia ya que las solicitudes y permisos son gratuitas.

27. ¿Tiene conocimiento de cual es número de habitantes actualmente?

Presidenta: Según las proyecciones realizadas para el año 2020 en el PDOT anterior, existen un total de 12.665 habitantes que toman como referencia a los censos anteriores.

28. ¿En el PDOT se detallan objetivos y proyectos a llevarse a cabo durante cierto periodo, tiene conocimiento del grado de cumplimiento de este?

Presidenta: En cuanto a los objetivos planteados no lograron llevarse a cabo en su totalidad, asimismo, no todos los programas fueron ejecutados totalmente, 4 de ellos no fueron desarrollados

29. ¿Dentro de su plan de trabajo que proyectos planea llevar a cabo?

Presidenta: Queremos priorizar el acceso a servicios básicos a ciertos recintos, pero esto no está dentro de nuestras competencias, por lo que tenemos que gestionar con el Municipio de Daule y La prefectura para implementar plantas potabilizadoras, proyectos de vialidad, señalética y puentes peatonales. Queremos trabajar con los grupos de mayor vulnerabilidad, adultos mayores, discapacitados. Impulsar el crecimiento económico en emprendedores, otro de nuestros objetivos es reactivar el turismo, pues muy poco se logró de esto a raíz de la pandemia.

## **Estructura Organizacional del GAD Parroquial Rural de Limonal**

Nivel Directivo: Corresponde al máximo órgano directorio del GAD Parroquial, conformado por el Órgano de Participación Ciudadana, mismo que se encuentra compuesto por una asamblea y un consejo de planificación como representación de la ciudadanía para la toma de decisiones; asimismo se encuentra la presidencia, quien figura como representante y responsable legal de la institución junto a los demás vocales principales electos asignados a distintas comisiones (turismo, festividades y cultura, deportes) con facultades normativas de planificación, fiscalización.

Nivel de Apoyo: Este nivel se encarga de la administración del archivo, los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales con la finalidad de dar cumplimiento a los deberes y actividades operativas de la institución. Se encuentra conformada por el área de Secretaría y Unidad financiera y Administrativa.

Nivel Operativo: Conformado por el área de Mantenimiento de Infraestructura, encargada del cuidado y limpieza de los espacios físicos, y del área de acción social y comunicación, mismo que a su vez se compone de un coordinador comunitario, promotor y comunicador sociales.

## **Análisis de los Estados de Situación Financiera**

### ***Análisis Vertical***

Se efectuó el análisis vertical del Estado de Situación Financiera del GAD Parroquial de Limonal correspondiente al periodo 2022 a fin de determinar cómo se encuentra estructuradas las cuentas de cada grupo contable de la entidad.

**Tabla 5**

Análisis Vertical. Estado de Situación Financiera Año 2022

<b>Cuenta</b>	<b>Cifra en (\$)</b>	<b>Cifra en (%)</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 965.076,76</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 332.273,01</b>	<b>34,43%</b>
Disponibilidades	\$ 292.533,35	30,31%
Anticipos de Fondos	\$ 8.598,33	0,89%
Cuentas por Cobrar	\$ 31.141,33	3,23%
Inversiones en Existencias	\$ -	0,00%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 9.135,19</b>	<b>0,95%</b>
Deudores Financieros	\$ 9.135,19	0,95%
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 329.046,24</b>	<b>34,10%</b>
Bienes de Administración	\$ 130.086,00	13,48%
Bienes de Infraestructura	\$ 198.960,24	20,62%
<b>Inversiones, Proyectos y Programas</b>	<b>\$ 294.622,32</b>	<b>30,53%</b>
Inversiones en Obras en Proceso	\$ 294.622,32	30,53%
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 53.556,30</b>	<b>100,00%</b>
<b>Corriente</b>	<b>\$ 29.333,51</b>	<b>54,77%</b>
Depósitos y Fondos de Terceros	\$ 3.082,21	5,76%
Cuentas por Pagar	\$ 26.251,30	49,02%
<b>No Corriente</b>	<b>\$ 24.222,79</b>	<b>45,23%</b>
Créditos Financieros	\$ 24.222,79	45,23%
<b>PATRIMONIOS</b>	<b>\$ 911.520,46</b>	<b>100,00%</b>
Patrimonio Público	\$ 758.442,44	83,21%
Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 153.078,02	16,79%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 965.076,76</b>	

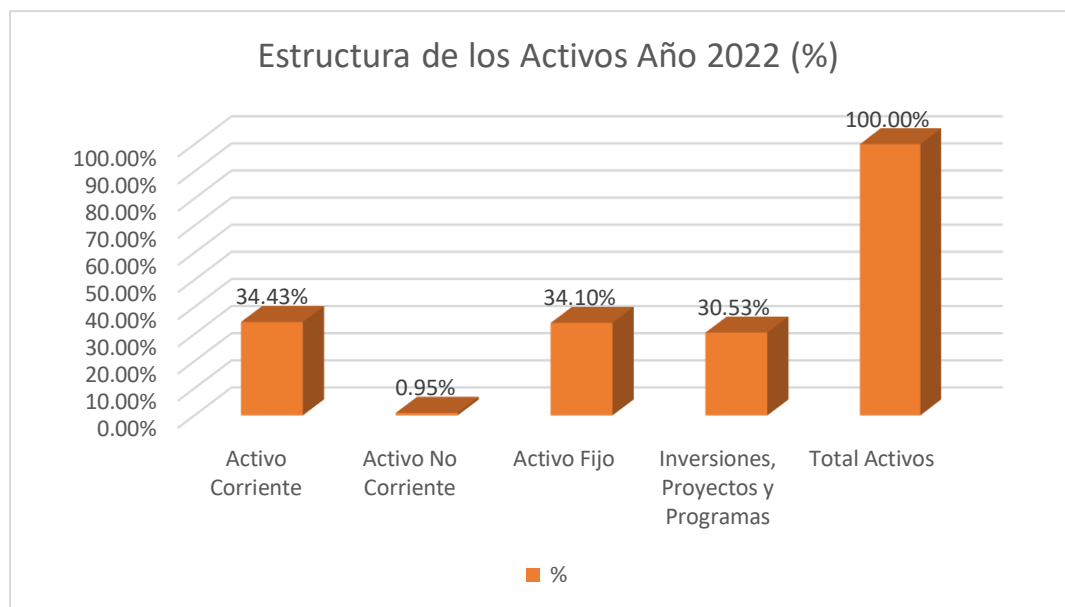
*Nota.* La Tabla 2 muestra la estructura monetaria y porcentual del Estado de Situación Financiera correspondiente al periodo 2022 del GAD Parroquial Rural de Limonal. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Parroquial Rural de Limonal.

## a) Activos

**Tabla 6***Estructura del activo 2022*

RUBROS	AÑO 2022	
	USD	%
Activo Corriente	\$ 332.273,01	34,43%
Activo No Corriente	\$ 9.135,19	0,95%
Activo Fijo	\$ 329.046,24	34,10%
Inversiones, Proyectos y Programas	\$ 294.622,32	30,53%
Total Activos	\$ 965.076,76	100,00%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

**Figura 31***Estructura del Activo 2022*

Según lo que indica la figura 14, el activo total corresponde a \$ 965.076,76 USD y se encuentra estructurado mayoritariamente en un 34,43% por el activo corriente siendo esto debido a que las disponibilidades representan un 30,31% del total de activos, asimismo un 34,10% les

pertenecía a los activos fijos de la entidad, mientras que un 30, 53% se encontraba distribuido en sus proyectos y programas, es decir a las obras en proceso y tan solo un 0,95% pertenecía a los activos no corrientes.

## b) Pasivos

**Tabla 7**

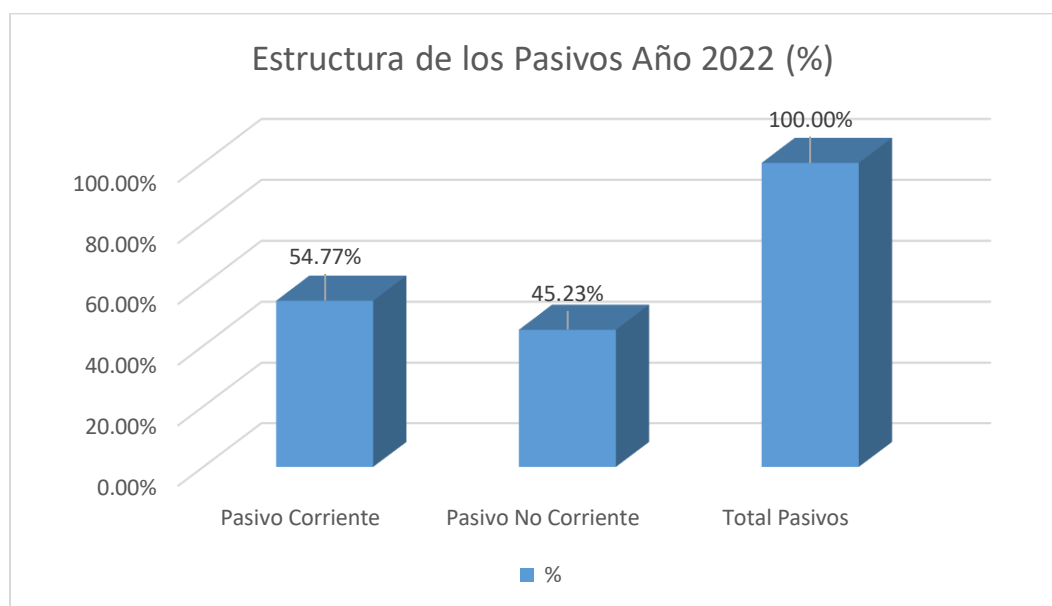
*Estructura del Pasivo*

RUBROS	AÑO 2022	
	USD	%
Pasivo Corriente	\$ 29.333,51	54,77%
Pasivo No Corriente	\$ 24.222,79	45,23%
Total Pasivos	\$ 53.556,30	100,00%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

**Figura 32**

*Estructura del Pasivo 2022*



De acuerdo con la figura 15, el total de pasivos es de \$ 53.556,30 USD y un 54,77% corresponde al pasivo corriente siendo este mayoritariamente por las Cuentas por Pagar de la

institución que representan un 49,09% del total de los pasivos. Por otro lado, el restante corresponde a los créditos financieros contraídos por la organización.

### c) Patrimonio

**Tabla 8**

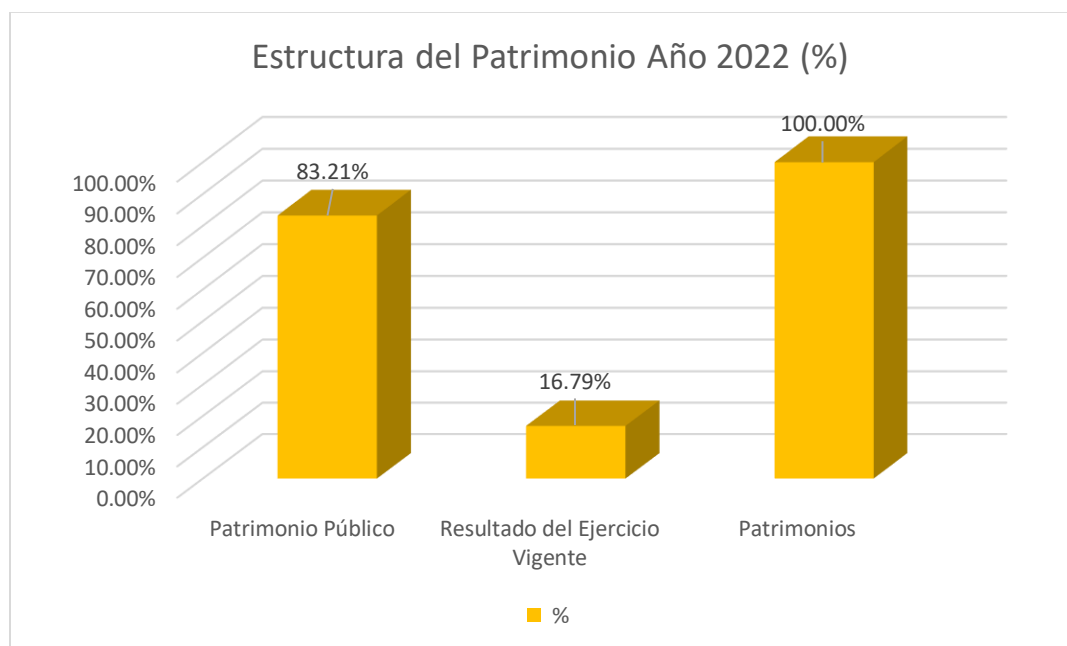
*Estructura del Patrimonio*

RUBROS	AÑO 2022	
	USD	%
Patrimonio Público	\$ 758.442,44	83,21%
Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 153.078,02	16,79%
Patrimonios	\$ 911.520,46	100,00%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

**Figura 33**

*Estructura del Patrimonio 2022*



De acuerdo con la figura, el patrimonio del GAD Parroquial Rural de Limonal (\$ 911.520,46 USD) se encontraba compuesto principalmente por el Patrimonio Público en un 83,21% (\$ 758.442,44 USD), mientras que tan solo un 16,79% corresponde a los resultados del ejercicio.

### *Análisis Horizontal*

Se analizó las variaciones existentes en los Estado de Situación Financiera del GAD Parroquial de Limonal durante los periodos 2019, 2020, 2021 y 2022 para conocer las tendencias en las cuentas de la institución. A continuación, se muestran las variaciones respectivas de cada cuenta (*Tabla 6*) y posteriormente su respectivo análisis según su grupo de Activo, Pasivo y Patrimonio.

**Tabla 9**

*Análisis Horizontal. Estado de Situación Financiera 2019 - 2022*

Cuentas	VARIACIÓN ABSOLUTA (USD)			VARIACIÓN RELATIVA (%)		
	2019 a 2020 (\$)	2020 a 2021 (\$)	2021 a 2022 (\$)	2019 a 2020 (%)	2020 a 2021 (%)	2021 a 2022 (%)
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 48.244,72</b>	<b>\$325.839,10</b>	<b>\$ 61.841,51</b>	<b>14,62%</b>	<b>61,54%</b>	<b>18,61%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 95.775,11</b>	<b>\$199.574,11</b>	<b>\$ -197.227,67</b>	<b>29,03%</b>	<b>37,69%</b>	<b>-59,36%</b>
Disponibilidades	\$ -2.028,76	\$222.875,64	\$ 162.259,87	-0,61%	42,09%	-48,83%
Anticipos de Fondos	\$ 1.526,24	\$ 60.381,93	\$ 53.514,96	0,46%	11,40%	-16,11%
Cuentas por Cobrar	\$ 96.019,64	\$ -83.444,91	\$ 18.566,60	29,10%	-15,76%	5,59%
Inversiones en Existencias	\$ 257,99	\$ - 238,55	\$ - 19,44	0,08%	-0,05%	-0,01%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ -52.561,91</b>	<b>\$ 5.804,70</b>	<b>\$ - 5.542,35</b>	<b>-15,93%</b>	<b>1,10%</b>	<b>-1,67%</b>
Deudores Financieros	\$ -52.561,91	\$ 5.804,70	\$ -5.542,35	-15,93%	1,10%	-1,67%
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 5.031,52</b>	<b>\$ -11.799,45</b>	<b>\$ 102.248,95</b>	<b>1,53%</b>	<b>-2,23%</b>	<b>30,77%</b>
Bienes de Administración	\$ 5.031,52	\$ -11.799,45	\$ 0,00	1,53%	-2,23%	0,00%
Bienes de Infraestructura	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 102.248,95	0,00%	0,00%	30,77%
<b>Inversiones, Proyectos y Programas</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$132.259,74</b>	<b>\$ 162.362,58</b>	<b>0,00%</b>	<b>24,98%</b>	<b>48,86%</b>



Inversiones en Obras en Proceso	\$ 0,00	\$132.259,74	\$ 162.362,58	0,00%	24,98%	48,86%
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 10.357,79</b>	<b>\$102.462,92</b>	<b>\$ - 91.236,51</b>	<b>3,14%</b>	<b>19,35%</b>	<b>-27,46%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ - 4.738,07</b>	<b>\$101.088,81</b>	<b>\$ - 91.236,51</b>	<b>-1,44%</b>	<b>19,09%</b>	<b>-27,46%</b>
Depósitos y Fondos de Terceros	\$ 2.836,05	\$ 997,41	\$ - 781,86	0,86%	0,19%	-0,24%
Cuentas por Pagar	\$ - 7.574,12	\$100.091,40	\$ - 90.454,65	-2,30%	18,90%	-27,22%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 15.095,86</b>	<b>\$ 1.374,11</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>4,58%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,00%</b>
Créditos Financieros	\$ 15.095,86	\$ 1.374,11	\$ 0,00	4,58%	0,26%	0,00%
<b>PATRIMONIOS</b>	<b>\$ 37.886,93</b>	<b>\$223.376,18</b>	<b>\$ 153.078,02</b>	<b>11,48%</b>	<b>42,19%</b>	<b>46,07%</b>
Patrimonio Público	\$ 0,00	\$116.917,88	\$ 218.151,04	0,00%	22,08%	65,65%
Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 37.886,93	\$106.458,30	\$ - 65.073,02	11,48%	20,11%	-19,58%

*Nota.* La tabla muestra las tendencias de los Estados de Situación Financiera del GAD Parroquial Rural de Limonal correspondiente a los períodos 2019, 2020, 2021 y 2022 en unidades monetarias y porcentuales. Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Parroquial de Limonal.

#### a) Activos

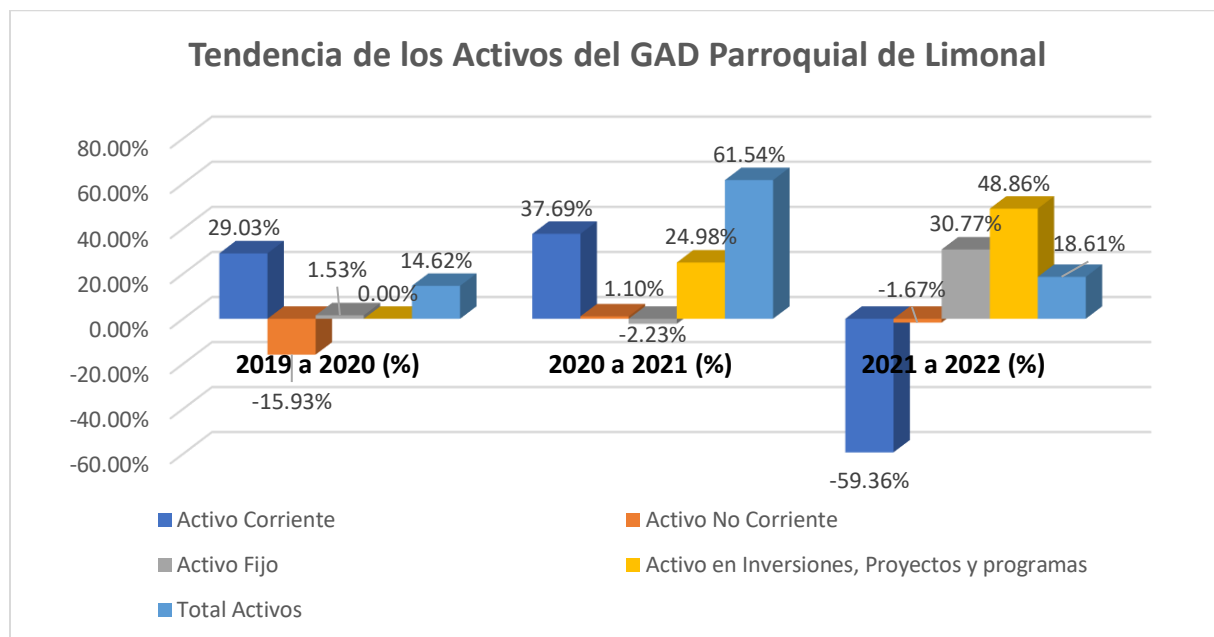
**Tabla 10**

*Tendencia de los Activos 2019 - 2022*

<b>Tendencia del Activo</b>	<b>2019 a 2020 (USD)</b>	<b>2019 a 2020 (%)</b>	<b>2020 a 2021 (USD)</b>	<b>2020 a 2021 (%)</b>	<b>2021 a 2022 (USD)</b>	<b>2021 a 2022 (%)</b>
Activo Corriente	\$ 95.775,11	29,03%	\$ 199.574,11	37,69%	\$ - 197.227,67	-59,36%
Activo No Corriente	\$ - 52.561,91	-15,93%	\$ 5.804,70	1,10%	\$ -5.542,35	-1,67%
Activo Fijo	\$ 5.031,52	1,53%	\$ -11.799,45	-2,23%	\$ 102.248,95	30,77%
Activo en Inversiones, Proyectos y programas	\$ 0,00	0,00%	\$ 132.259,74	24,98%	\$ 162.362,58	48,86%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 48.244,72</b>	<b>14,62%</b>	<b>\$ 325.839,10</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 61.841,51</b>	<b>18,61%</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

**Figura 34**  
Tendencia de los Activos 2019 - 2022



De acuerdo con la figura 17, el Total de los Activos del GAD Parroquial de Limala inició con un aumento del 14,62% (\$ 48.244,72 USD) en el 2020 con respecto al año 2019, para posteriormente en el 2021 incrementarse a un 61,54% (\$325.839,10 USD) tras ser comparado con el año 2020, sin embargo, en el 2022 esta tendencia incremental se reduce al tener una variación de un 18,61% (\$61.841,51 USD).

Dentro de los activos corrientes, se evidencia una tendencia de crecimiento hasta el periodo 2021, pues para el año 2022 estos disminuyen significativamente un 59,36% debido al decremento de las disponibilidades y anticipos de fondos del GAD Parroquial.

Mientras que, al contrastar los activos no corrientes del año 2019 y 2020 se refleja un decrecimiento del 15,93% en el 2020 para incrementarse levemente en el año 2021 en un 1,10%, y en el 2022 reducirse un 1,67%.

Por otro lado, en los activos fijos se muestra un mayor incremento, teniendo una variación del 30,77% para el 2022. No obstante, en cuanto a los activos por inversiones en proyectos y programas se presentan variaciones de 24,98% (\$102.248,95 USD) en el 2021 con respecto al 2020 y teniendo a su vez incremento en un 50% aproximadamente para el año 2022 (\$\$ 162.362,58 USD).

## b) Pasivos

**Tabla 11**

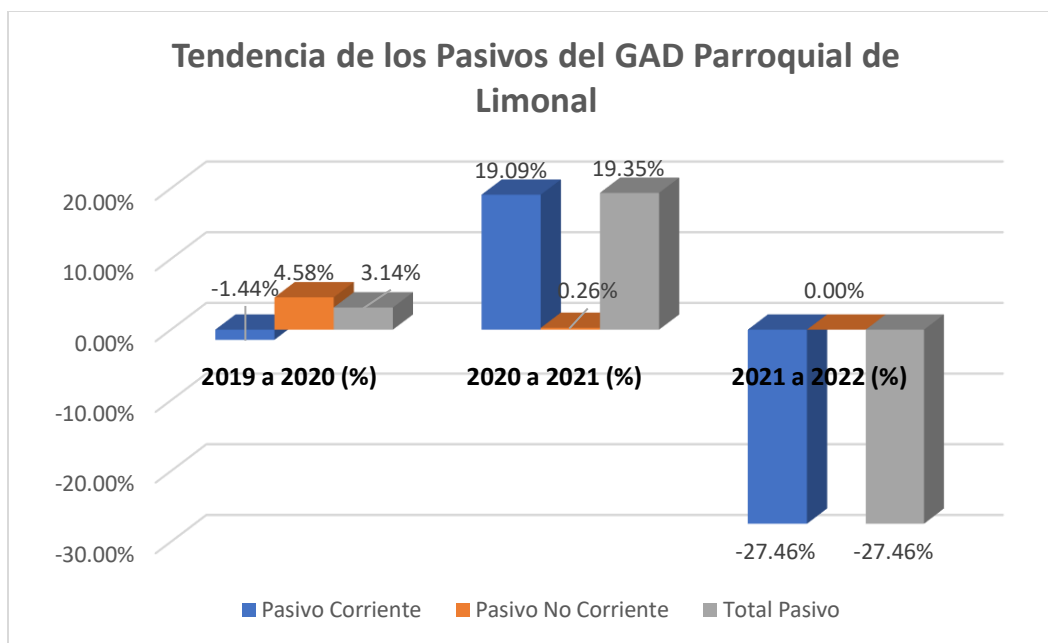
*Tendencia de los Pasivos 2019 - 2023*

<b>Tendencia del Pasivo</b>	<b>2019 a 2020 (USD)</b>	<b>2019 a 2020 (%)</b>	<b>2020 a 2021 (USD)</b>	<b>2020 a 2021 (%)</b>	<b>2021 a 2022 (USD)</b>	<b>2021 a 2022 (%)</b>
Pasivo Corriente	\$ -4.738,07	-1,44%	\$ 101.088,81	19,09%	\$ -91.236,51	-27,46%
Pasivo No Corriente	\$ 15.095,86	4,58%	\$ 1.374,11	0,26%	\$ -	0,00%
Total Pasivo	\$ 10.357,79	3,14%	\$ 102.462,92	19,35%	\$ -91.236,51	-27,46%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

## **Figura 35**

*Tendencia de los Pasivos 2019 - 2022*



Según la figura 18, se evidenció en el GAD Parroquial de Limonal una tendencia de incremento del total de pasivos hasta el periodo 2021, mientras que para el 2022 al ser contrastado con el año anterior registró un decremento de un 27, 46% (\$ -91.236,51 USD), de tal manera que se infiere que el nivel de endeudamiento disminuyó.

A su vez, esto ocurre debido a la incidencia de los pasivos corrientes que corresponden a los depósitos a terceros y cuentas por pagar por la institución, en donde se refleja que existió una disminución del 1,44% (\$ -4.738,07 USD) en el año 2019 con respecto al 2020, y que al ser contrastado con el año 2021 presentó un incremento del 19,09% (\$ 101.088,81 USD) principalmente en las cuentas por pagar de la entidad, sin embargo, esto disminuye significativamente en un 27,46% para el año 2022.

### c) Patrimonio

**Tabla 12**

*Tendencia del Patrimonio 2019 - 2022*

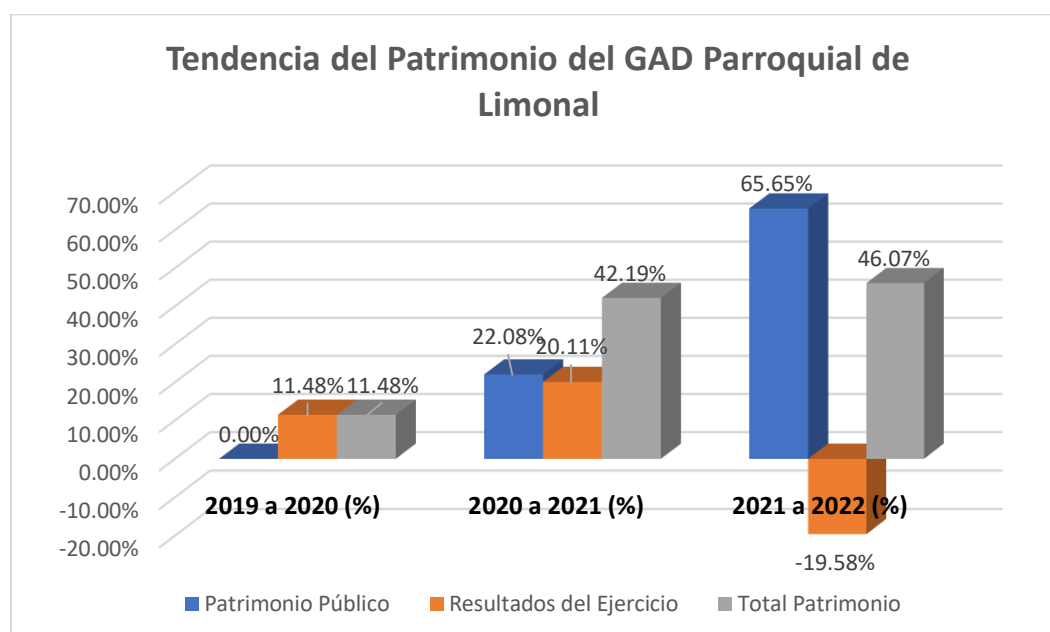
Tendencia del Patrimonio	2019 a 2020 (USD)	2019 a 2020 (%)	2020 a 2021 (USD)	2020 a 2021 (%)	2021 a 2022 (USD)	2021 a 2022 (%)

Patrimonio Público	\$ 0,00	0,00%	\$ 116.917,88	22,08%	\$ 218.151,04	65,65%
Resultados del Ejercicio	\$ 37.886,93	11,48%	\$ 106.458,30	20,11%	\$ -65.073,02	-19,58%
Total Patrimonio	\$ 37.886,93	11,48%	\$ 223.376,18	42,19%	\$ 153.078,02	46,07%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados Financieros del GAD Limonal.

### Figura 36

*Tendencia del Patrimonio 2019 - 2022*



La gráfica 19 muestra como el GAD Parroquial de Limonal presenta una tendencia de creciente en su patrimonio total durante los 4 periodos bajo análisis, esto se suscita debido al incremento de obras en proceso por parte de la institución.

Dentro de este grupo se encuentra el Patrimonio Público, mismo que durante los años 2019 y 2020 no tuvo variación alguna siendo esto de \$ 423.373,52. Sin embargo, incrementa un

22,08% (\$ 116.917,88 USD) para el 2021 con relación al 2020, a su vez, esto aumenta en un 65,65% (\$ 218.151,04 USD) para el 2022.

En cuanto al rubro de Resultados del Ejercicio, este presenta una tendencia creciente hasta el año 2021 (\$ 106.458,30 USD), pues para el año 2022 este decrece en un 19,58% (\$ - 65.073,02 USD) con relación al 2021.

## **Análisis Financiero de los Estados de Resultados**

### *Análisis Vertical*

Se realizó un análisis vertical de cada grupo de cuenta para determinar la representación porcentual de cada subcuenta y, así, identificar, entre algunos aspectos, las fuentes de ingresos, así como los motivos de los gastos. Los principales grupos de cuentas en el estado de resultado son: los “Resultados de Operación”, que detalla los gastos incurridos por el GAD; “Transferencias Netas”, que hace referencia a los recursos percibidos por el sector público; y “Otros ingresos y gastos”, movimientos extraordinarios.

A continuación, se presenta los resultados del grupo de cuenta correspondiente a los Resultados de Operación.

**Tabla 13**

*Composición vertical de los "Resultados de Operación"*

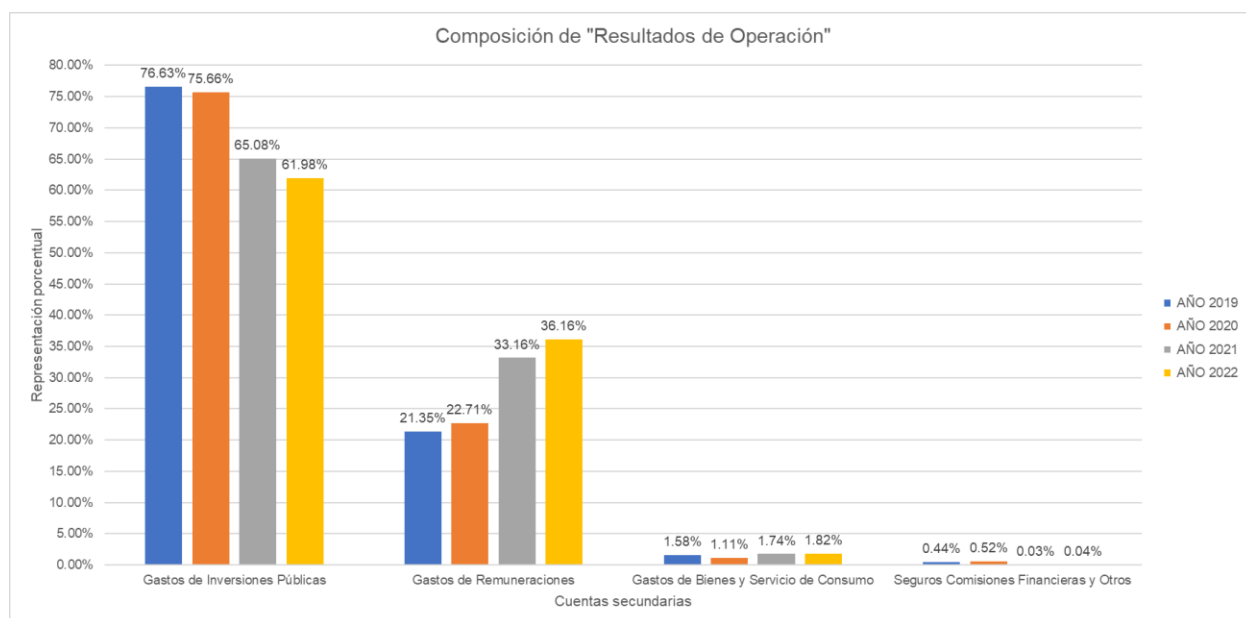
Denominación	USD				COMPOSICIÓN VERTICAL (%)			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Gastos de Inversiones Públicas	279,153.89	231,001.78	133,668.95	128,516.24	76.63%	75.66%	65.08%	61.98%
Gastos de Remuneraciones	77,784.29	69,334.27	68,110.04	74,971.21	21.35%	22.71%	33.16%	36.16%
Gastos de Bienes y Servicio de Consumo	5,764.59	3,380.12	3,566.49	3,769.10	1.58%	1.11%	1.74%	1.82%
Seguros Comisiones Financieras y Otros	1,595.01	1,586.48	60.45	91.05	0.44%	0.52%	0.03%	0.04%

(=) <b>RESULTADOS DE OPERACIÓN</b>	<b>364,297.78</b>	<b>305,302.65</b>	<b>205,405.93</b>	<b>207,347.60</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
---	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados (del año 2019 a 2022) del GAD Parroquial de Limonal.

### Figura 37

*Composición del grupo "Resultados de Operación" en el año 2019, 2020, 2021 y 2022*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la composición porcentual de las cuentas pertenecientes a “Resultados de Operación” en cada año (del 2019 al 2022).

Como se observa en la Figura 20, los “Resultados de Operación” se compone principalmente de los Gastos de Inversión Públicas en vista que representa más del 60% desde el año 2019 al 2022. Cabe mencionar que las inversiones son destinadas al desarrollo social y a inversiones en bienes nacionales de uso público. Además, su porcentaje ha disminuido a través de los años, pero un valor pequeño.

La siguiente cuenta que representa un gasto importante para el GAD son las remuneraciones. Este componente incluye remuneraciones básicas y complementarias (como los décimos terceros), aportes patronales al seguro social e indemnizaciones. Cabe mencionar que este gasto aumentado en los últimos años. No obstante, la suma de los gastos de inversión pública más las remuneraciones en todos los años representa aproximadamente el 98%, por cual son los gastos más representativos del GAD.

Por otra parte, el GAD también destina valores a bienes y servicios de consumo, los cuales cubren, entre algunos elementos los servicios básicos, gastos en informática, entre otros. Finalmente, también se presenta gastos de seguros y comisiones financieras y otros gastos financieros.

Siguiente, se detalla el análisis vertical de las “Transferencias netas”. Se observa que las transferencias netas son el resultado de las “transferencias recibidas” menos las “transferencias entregadas”. Por lo que, se procede a tomar como base las “transferencias recibidas” para hacer el análisis y determinar el porcentaje que representa las “transferencias entregadas” y “Transferencias Netas”.

**Tabla 14**

*Composición vertical de los "Transferencias"*

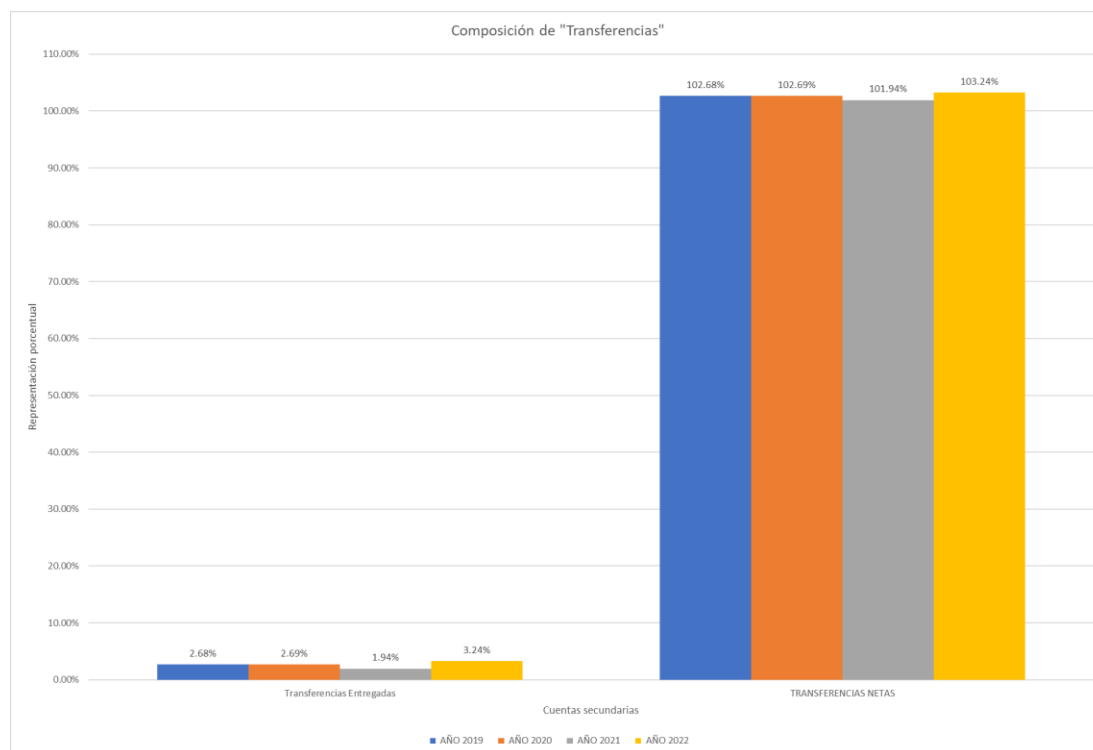
Denominación	USD				COMPOSICIÓN VERTICAL (%)			
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
<b>Transferencias recibidas</b>	<b>447,959.66</b>	<b>351,749.90</b>	<b>453,030.29</b>	<b>372,585.20</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Transferencias Entregadas	(12,005.48)	(9,468.11)	(8,802.87)	(12,080.45)	-2.68%	-2.69%	-1.94%	-3.24%
<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>435,954.18</b>	<b>342,281.79</b>	<b>444,227.42</b>	<b>360,504.75</b>	<b>102.68%</b>	<b>102.69%</b>	<b>101.94%</b>	<b>103.24%</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 al 2022, entregados por el GAD Limonal.



### Figura 38

Composición del grupo "Transferencias" en el año 2019, 2020, 2021 y 2022



*Nota.* Elaboración propia a partir de la composición porcentual de las cuentas pertenecientes a “Transferencias Netas” en cada año (del 2019 al 2022).

Tomando en cuenta lo anterior, del monto percibido por el GAD Limonal correspondiente a las “transferencias recibidas” se está entregando al estado entre el 2% y 3% aproximadamente. En consecuencia, las “Transferencias Netas” representan más del 96% de los recursos asignados inicialmente al estado. Por lo cual, se espera la utilización efectiva de las transferencias por parte del GAD. Siendo este análisis aplicado para los cuatro años en estudio.

Por último, se detalla los componentes de “Otros Ingresos y Gastos”

**Tabla 15**

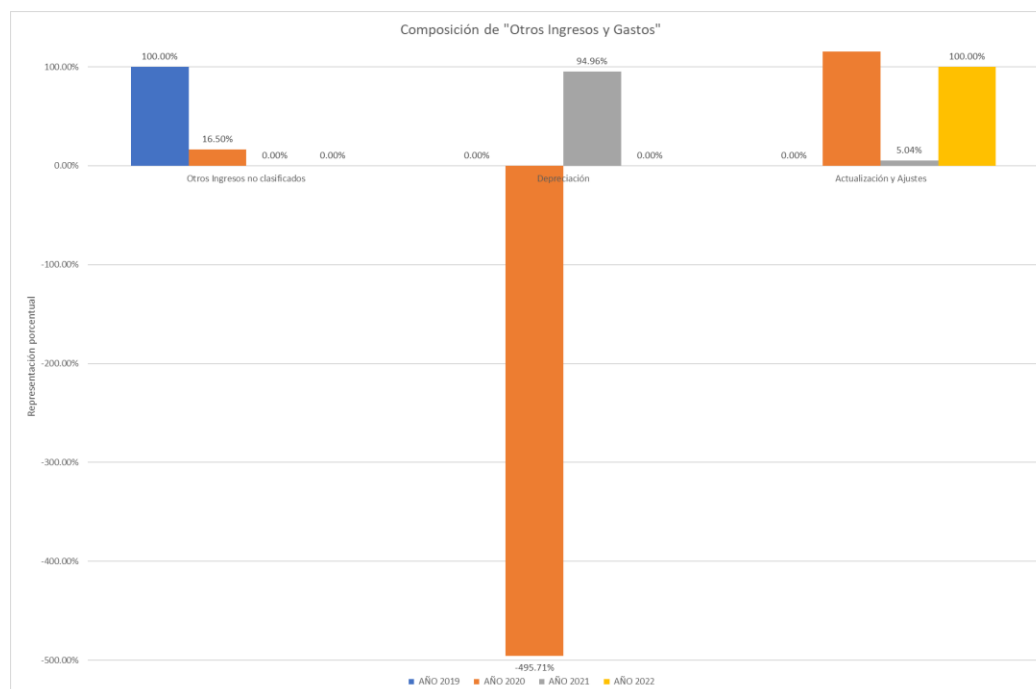
*Composición vertical de los "Otros Ingresos y Gastos"*

Denominación	USD				COMPOSICIÓN VERTICAL (%)			
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Depreciación	0.00	(4,500.00)	(19,629.20)	0.00	0.00%	-	94.96%	0.00%
Actualización y Ajustes	0.00	5,257.99	(1,041.25)	(79.13)	0.00%	579.21%	5.04%	100.00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>2,149.41</b>	<b>907.79</b>	<b>(20,670.45)</b>	<b>(79.13)</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 al 2022, entregados por el GAD Limonal.

**Figura 39**

*Composición del grupo "Otros Ingresos y Gastos" en el año 2019, 2020, 2021 y 2022*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la composición porcentual de las cuentas pertenecientes a “Otros Ingresos y Gastos” en cada año (del 2019 al 2022).

Se observa que existen otros ingresos provenientes de actividades extraordinarias del GAD; sin embargo, la representación de estos es pequeña. En el año 2019 solamente se presenta un monto por ingresos no clasificados por lo cual corresponden al 100% del grupo de cuentas “Otros Ingresos y Gastos”. Por otra parte, a partir del 2020, se registran mayormente otros gastos que hacen referencias a las depreciaciones y actualización y ajustes. Incluso, en el año 2021 y 2022, solo se presentan gastos.

### ***Análisis Horizontal***

Posteriormente, se realiza un análisis horizontal con el fin de identificar cambios significativos, especialmente de aquellas cuentas más representativas y grupos de cuentas que componen el Estado de Resultado A continuación, se muestra la variación absoluta y relativa de cada cuenta. Seguidamente, se gráfica los cambios de los grupos de cuenta.

**Tabla 16**

*Análisis Horizontal de los Estados de Resultados 2019 - 2022*

<b>Denominación</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA (USD)</b>			<b>VARIACIÓN RELATIVA (%)</b>		
	<b>2019 a 2020</b>	<b>2020 a 2021</b>	<b>2021 a 2022</b>	<b>2019 a 2020</b>	<b>2020 a 2021</b>	<b>2021 a 2022</b>
Gastos de Inversiones Públicas	(48,152.11)	(97,332.83)	(5,152.71)	-17.25%	-42.14%	-3.85%
Gastos de Remuneraciones	(8,450.02)	(1,224.23)	6,861.17	-10.86%	-1.77%	10.07%
Gastos de Bienes y Servicio de Consumo	(2,384.47)	186.37	202.61	-41.36%	5.51%	5.68%
Seguros Comisiones Financieras y Otros	(8.53)	(1,526.03)	30.60	-0.53%	-96.19%	50.62%
<b>RESULTADOS DE OPERACIÓN</b>	<b>(58,995.13)</b>	<b>(99,896.72)</b>	<b>1,941.67</b>	<b>-16.19%</b>	<b>-32.72%</b>	<b>0.95%</b>
<b>Denominación</b>						
Transferencias recibidas	(96,209.76)	101,280.39	(80,445.09)	-21.48%	28.79%	-17.76%

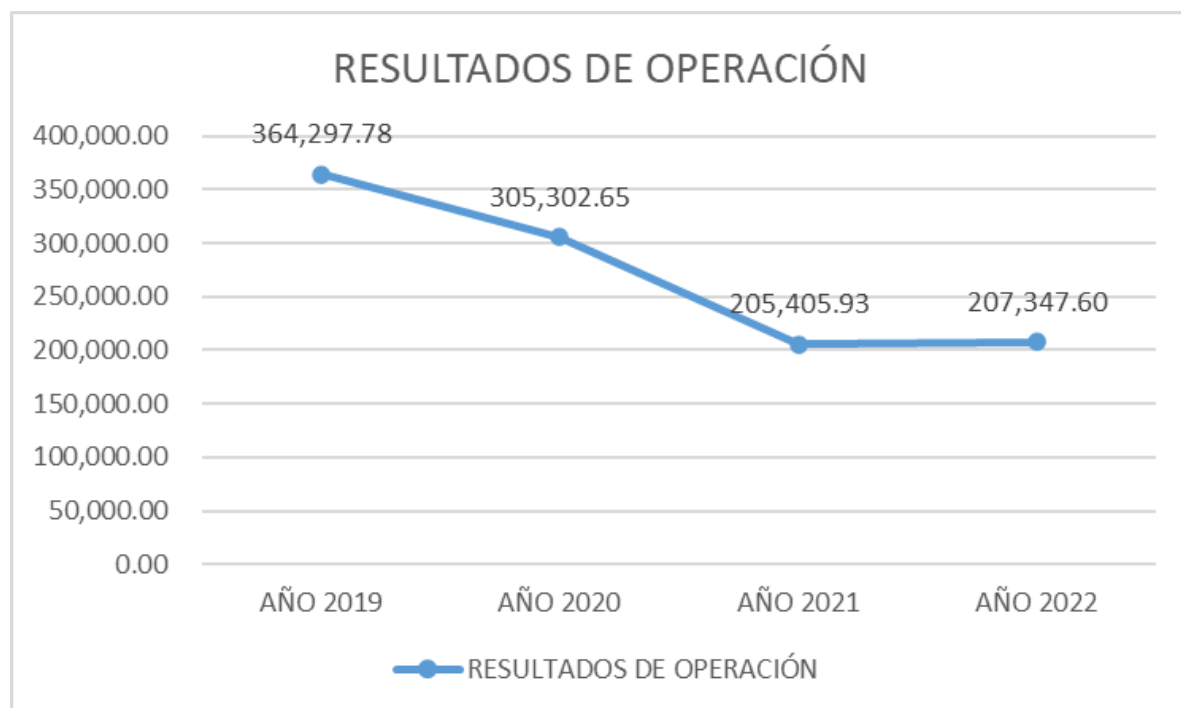
Transferencias Entregadas	2,537.37	665.24	(3,277.58)	-21.14%	-7.03%	37.23%
<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>(93,672.39)</b>	<b>101,945.63</b>	<b>(83,722.67)</b>	<b>-21.49%</b>	<b>29.78%</b>	<b>-18.85%</b>
<b>Denominación</b>						
Otros Ingresos no clasificados	(1,999.61)	(149.80)	0.00	-93.03%	-100.00%	0%
Depreciación	(4,500.00)	(15,129.20)	19,629.20	-	336.20%	-100.00%
Actualización y Ajustes	5,257.99	(6,299.24)	962.12	-	-119.80%	-92.40%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>(1,241.62)</b>	<b>(21,578.24)</b>	<b>20,591.32</b>	<b>-57.77%</b>	<b>-2377.01%</b>	<b>-99.62%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(35,918.88)</b>	<b>180,264.11</b>	<b>(65,073.02)</b>	<b>-48.67%</b>	<b>475.79%</b>	<b>-29.83%</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 al 2022

presentados por el GAD Limonal.

#### Figura 40

*Valores correspondientes a “Resultados de Operación” en el 2019 al 2022*

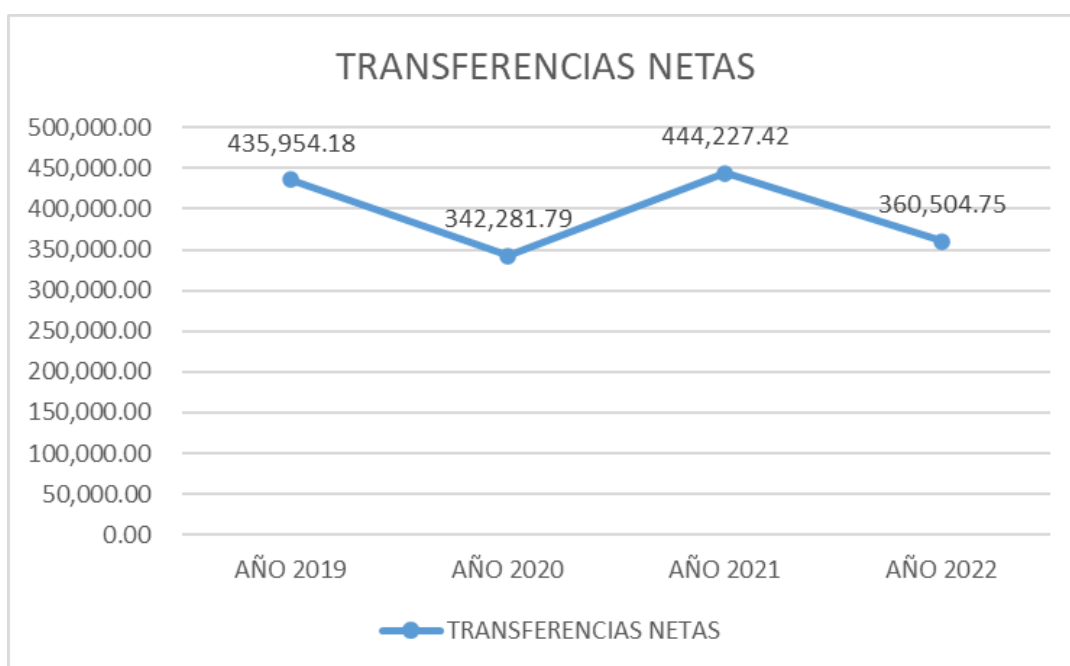


*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 a 2022 presentado por el GAD Limonal.

Como se muestra en la figura 23, los resultados operativos correspondientes a todos los gastos incurridos por el GAD han disminuido.

### Figura 41

*Valores correspondientes a “Transferencias Netas” en el 2019 al 2022*

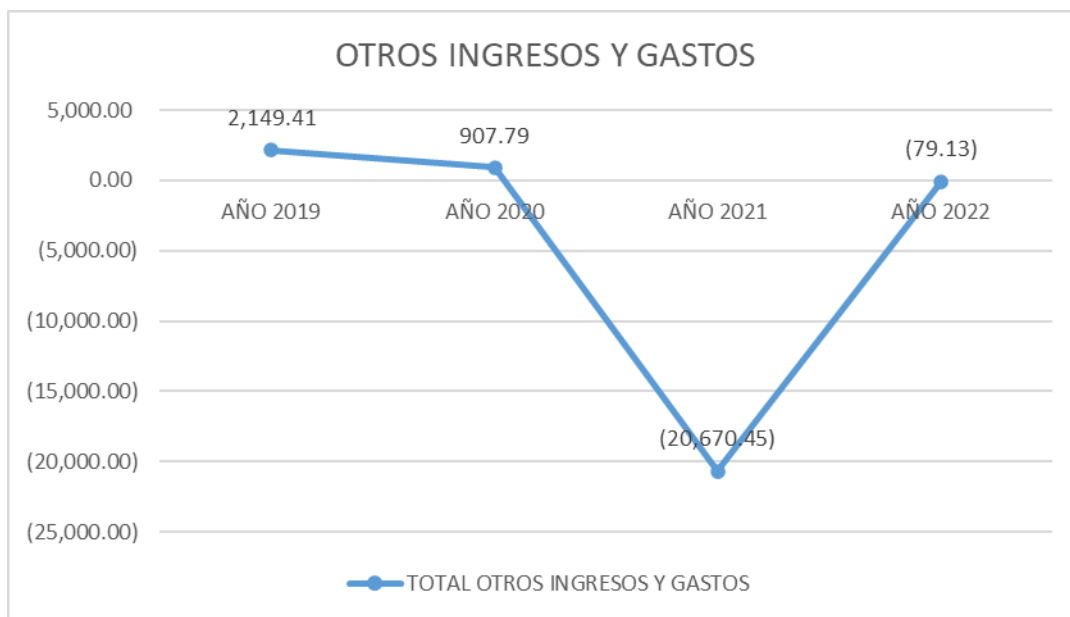


*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 a 2022 presentado por el GAD Limonal.

Como se observa en la figura anterior, las transferencias netas varían en vista de que dependen de los recursos asignados por el Estado, provenientes del Presupuesto General del Estado.

**Figura 42**

Valores correspondientes a “Otros Ingresos y Gastos” en el 2019 al 2022

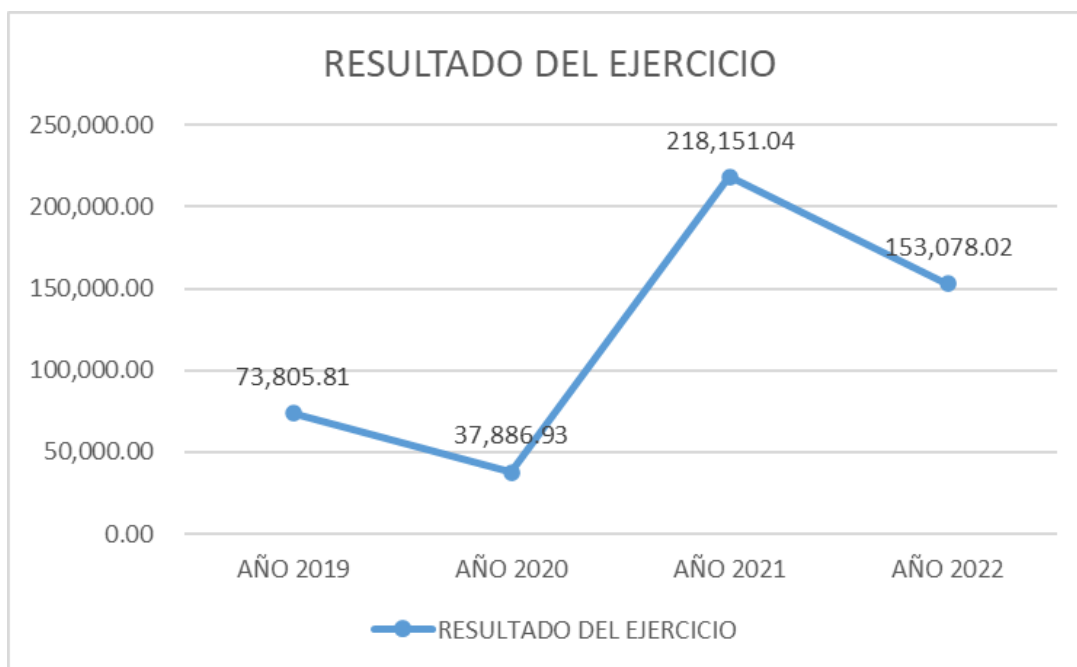


*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 a 2022 presentado por el GAD Limonal.

Como se observa en la figura 43, en los últimos años, se han presentado más gastos correspondientes a depreciaciones o ajustes. Siendo así, el GAD Limonal no ha generado ingresos extraordinarios los últimos años.

**Figura 43**

Valores correspondientes a “Resultado del Ejercicio” en el 2019 al 2022



*Nota.* Elaboración propia a partir de los Estados de Resultados del año 2019 a 2022 presentado por el GAD Limonal.

Como se observa en la Figura 44, el resultado del ejercicio en los años 2019 a 2022 se ha mantenido en positivo; es decir, ha existido un superávit.

## Detalle de Análisis PESTEL

Con respecto al análisis de los factores externos que afectan o podrían afectar las actividades de la institución pública, caso de estudio, se encontraron los siguientes aspectos:

Dentro de la **política** nacional, como lo menciona Tapia (2023) se llevarán a cabo próximamente elecciones electorales para la elección de presidente, vicepresidente y asambleístas, lo cual implica no solo un cambio de gobierno, sino que también pueden surgir cambios de partidos políticos que en consecuencia lleva consigo una nueva forma de trabajo que influye directamente en las gestiones de las instituciones públicas, tal como en el GAD Limonal.

También, “el CNE notificó que las elecciones tendrán un presupuesto de USD 79 940 920,22. De este valor, USD 48 317 814,79 serán destinados para la primera vuelta y USD 31 623 105,43 para un virtual balotaje” (Tapia, 2023).

Con respecto al aspecto **económico**, se conoce que los recursos económicos administrados por las instituciones públicas como el GAD Limonal provienen del Presupuesto General del Estado. Asimismo, como se observó en los análisis financieros ejecutados previamente, existe una gran dependencia económica del GAD Limonal con los recursos del estado, en los cuales no posee algún control. También, en Ecuador existe el Ministerio de Economía y Finanzas quien se encarga de regular y administrar los recursos públicos. Dicha institución elabora y revisa constantemente los marcos legales con respecto a la economía y finanza del país y de las instituciones que lo conforman.

Adicionalmente, la parte financiera del GAD Limonal también se ve reflejada mediante los presupuestos destinados a los programas diseñados al momento de diseñar la planificación son influenciados por el Plan Anual de Contratación (PAC). El PAC es un marco para



presupuestar los programas de las instituciones públicas; es decir, son una guía para proyectar los gastos esperados en términos monetarios, siendo este plan actualizado cada año por las autoridades gubernamentales, incluido el Ministerio de Economía y Finanzas.

Con respecto a los factores **socioculturales**, el Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad del cantón Daule elaboró el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Daule (2015-2025) en el cual se detalla lo componentes socioculturales más importantes que deben ser recordador por el GAD Limonal al momento de planificar sus actividades. En este plan se encuentra información referente al análisis demográfico del cantón Daule, necesidades básicas insatisfechas, educación, salud, cohesión social y pertenencia de la población con un territorio, y movimientos migratorios y vectores de movilidad humana. Finalmente, se detalla una tabla con la priorización de potencialidades y problemas. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ilustre Municipalidad del cantón Daule, 2015)

Con respecto al ámbito **tecnológico**, se conoce que el mismo ha evolucionado significativamente en los últimos años y en la actualidad expertos en el área siguen trabajando para desarrollar herramientas y tecnologías que permitan adaptarse a los cambios de un mundo más global y enfocado a la eficiencia. Fábrega (2023), en su artículo *4 tendencias tecnológicas para 2023*, comienza mencionando la disciplina inteligencia artificial y la creación de herramientas creadas a partir de esta. Por ejemplo, se ha desarrollado la aplicación ChatGTP que permite generar una conversación personalizada a partir de las solicitudes del usuario.

Además, Fábrega (2023) menciona que:

“las organizaciones han entendido la importancia de preparar su estructura para el cambio, provenientes de las preferencias de los usuarios, cambios disruptivos en su

propio sector, o cambios macroeconómicos. Y así, ser flexibles con el diseño y disponer de la capacidad de llevar productos al mercado en el menor tiempo posible.”

Por otra parte, con respecto a la utilización de la tecnología en la gobernanza pública, según la investigación realizada por Álvarez Zamora et al. (2020):

Ecuador ha progresado en la adopción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para la gestión pública a través de chats, foros y mecanismos de participación ciudadana; sin embargo, aún existen varias limitaciones, como la accesibilidad para los usuarios, una comunicación incompleta entre las partes involucradas, la desconexión entre diferentes esferas de la administración gubernamental y la necesidad de capacitación de los ciudadanos en el uso de las TIC.

Asimismo, cabe mencionar que, en el Ecuador, “el 78% de los ecuatorianos emplea las redes sociales e Internet, y de este grupo, el 54% utiliza estas plataformas para llevar a cabo trámites gubernamentales” (Álvarez Zamora et al., 2020).

Dentro del factor **ecológico**, cabe destacar que para el presente año se espera un aumento de precipitaciones, aumento del nivel del agua, calentamiento del océano producto del denominado Fenómeno del Niño lo cual puede producir inundaciones, desbordamientos, erosiones, daños de infraestructuras e incluso disminución de la productividad de los recursos pesqueros y agrícolas. Incluso, en el cantón Daule de la provincia del Guayas, ubicada en zona costera, es altamente susceptible a inundaciones. (Ministerio de Defensa Nacional & Secretaría de Gestión de Riesgos, 2023)

Por ello, el Ministerio de Defensa Nacional y Secretaría de Gestión de Riesgos desarrollan el Plan para enfrentar los efectos del fenómeno “El Niño Oscilación Sur” (ENOS).

De esta manera, se implementan y promueven actividades de gestión de riesgos para que las actividades no se vean afectadas por este cambio climático. Asimismo, se informa a todas las instituciones competentes a nivel nacional para monitorear, mitigar y realizar acciones de mejora en pro de la calidad de vida de los habitantes. (Ministerio de Defensa Nacional & Secretaría de Gestión de Riesgos, 2023).

Por último, el aspecto **legal** tiene una influencia significativa en la operatividad del GAD Limonal debido a que es una institución pública y nacionalmente se crean leyes y códigos que necesariamente se deben cumplir. En este apartado, cabe mencionar que las actividades y competencias se enmarcan en el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), tal como se describe en el marco legal del presente proyecto. Asimismo, dentro del código en mención, se explica temas con respecto a la creación de los GAD rurales, la junta parroquial rural, atribuciones del o de la presidente, entre otras formalidades. (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2010)

## Resumen del Cuadro de Mando Integral

Resumen del Cuadro de Mando Integral							
<b>Misión:</b>			<b>Visión:</b>				
<p>Promover el desarrollo integral y sostenible del Gobierno Parroquial Rural de Limonal, creando proyectos y brindando servicios con estándares de eficiencia y calidad, fortaleciendo la participación ciudadana, la equidad e inclusión, fomentando el desarrollo económico y social para la construcción de una comunidad próspera que garantice el bienestar de nuestros habitantes, en especial de aquellos en situación de vulnerabilidad, con la colaboración de los actores sociales y talento humano, y el uso adecuado de los recursos otorgados por el estado, siendo distinguidos por la cooperación, compromiso, transparencia</p>			<p>Para el año 2027, posicionamos como una institución referente de cambio a través de la planificación estratégica, acciones sostenibles, participación de los actores sociales, y uso óptimo de los recursos asignados por el Estado, para alcanzar una comunidad próspera y resiliente, donde cada uno de nuestros habitantes contribuya al crecimiento colectivo de nuestra parroquia.</p>				
Objetivos	Indicadores	Metas				Programas de Acción	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
<b>Perspectiva Financiera</b>							
F1	Aumentar los gastos de inversión pública a un 60% del total de transferencias, que contribuyan la zona parroquial Limonal y a las actividades de los habitantes.	Porcentaje de transferencias destinadas a gastos de inversión pública	45%	50%	55%	60%	PROG 04; PROG 08; PROG 09
F2	Para el año 2027, desarrollar actividades que generen ingresos propios que representen por lo menos el 1% de los ingresos totales del GAD Limonal, obteniendo así otra fuente de financiamiento.	Autonomía financiera	0%	1%	1%	1%	PROG 11
<b>Perspectiva del Cliente</b>							
C1	Incrementar en al menos un 5% anual el nivel de satisfacción de las necesidades de la población con énfasis en la inclusión social de grupos de atención prioritaria.	Índice de Satisfacción de Participación Ciudadana	75%	79%	83%	87%	PROG 01; PROG 02; PROG 04; PROG 05; PROG 06; PROG 07; PROG 08; PROG 09; PROG 10; PROG 11; PROG 12
C2	Incrementar para el 2027 a un 30% el número de la ciudadanía que participa en la creación de corresponsabilidad en la priorización del gasto de inversión, mediante la participación ciudadana.	Porcentaje de participación de la población en espacios participativos	0	0	0	0	PROG 01; PROG 07; PROG 10; PROG 12
C3	Aumentar en un 5% anual la cantidad de proyectos de viabilidad, urbanismo, salud y desarrollo sostenible, que aseguren el bienestar de la ciudadanía.	Proyectos ejecutados	13	13	14	15	PROG 01; PROG 02; PROG 03; PROG 04; PROG 06; PROG 07; PROG 08; PROG 09
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>							
P1	Aumentar los seguidores de los canales de información oficiales en un 10% anual, fomentando la imagen institucional del GAD.	Alcance de las redes sociales	5935	6528	7181	7899	PROG 01; PROG 10; PROG 12
P2	Reducir en al menos un 10% anual el tiempo de espera en los servicios para la ciudadanía, de tal manera que se cumplan las expectativas de los habitantes.	Tiempos de espera promedio	6	6	5	5	PROG 1; PROG 3; PROG 10
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>							
A1	Incrementar la cantidad de funcionarios que asisten a capacitaciones que potencien sus capacidades y habilidades en administración pública en un 20% anual.	Porcentaje de funcionarios que han recibido capacitaciones	50%	60%	72%	86%	PROG 01; PROG 03; PROG 12
A2	Incrementar en un 5% anual el nivel de satisfacción de los funcionarios para el fomento de un ambiente armónico, comprometido y motivado orientado a la eficiencia laboral.	Porcentaje de Satisfacción del Talento Humano	70%	74%	77%	81%	PROG 01; PROG 03; PROG 12

## Ficha de indicadores para cada perspectiva

### Indicadores de la perspectiva financiera:

1

Nombre del Indicador	Porcentaje de transferencias destinadas a gastos de inversión pública		Responsable de ejecución				Tesorera
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento				Presidenta
Objetivo	Aumentar los gastos de inversión pública a un 60% del total de transferencias, que contribuyan la zona parroquial Limonal y a las actividades de los habitantes.						
Tipo de Indicador	Eficacia						
Descripción							
Incrementar los gastos de inversión en proyectos y obras a beneficio de la población que aseguren su bienestar.							
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Gastos de Inversión Pública} / \text{Total de Transferencias Netas}) \times 100$						
Fuente de datos	Estado de Resultado del año en medición						
Valor inicial	36%	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
			45%	50%	55%	60%	
Razonamiento de la meta							
Incrementar la cantidad de proyectos que se desarrollan mediante la inversión pública.							
Programas relacionados:	PROG 04	Proyectos de potencialización del turismo					
	PROG 08	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.					
	PROG 09	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.					

2

Nombre del Indicador	Autonomía financiera		Responsable de ejecución				Tesorera
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento				Presidenta
Objetivo	Para el año 2027, desarrollar actividades que generen ingresos propios que representen por lo menos el 1% de los ingresos totales del GAD Limonal, obteniendo así otra fuente de financiamiento.						
Tipo de Indicador	Productividad						
Descripción							
Medir el incremento de los ingresos propios.							
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Ingresos Propios} / \text{Total Ingresos}) \times 100$						
Fuente de datos	Estado de Resultados						
Valor inicial	0%	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
			0%	1%	1%	1%	
Razonamiento de la meta							
Generar fuentes de ingresos para el financiamiento de más obras y proyectos.							
Programas relacionados:	PROG 11	Aumento de fuentes de financiamiento de obras y proyectos.					

## Indicadores para la perspectiva de cliente o usuario:

Nombre del Indicador:		Índice de Satisfacción de Participación Ciudadana		Responsable de ejecución		Área de Planificación	
Perspectiva	Cliente			Responsable de seguimiento		Comisión de Planificación y Presupuesto	
Objetivo	Incrementar en al menos un 5% anual el nivel de satisfacción de las necesidades de la población con énfasis en la inclusión social de grupos de atención prioritaria.						
Tipo de Indicador	Gestión						
Descripción	Permite evaluar el nivel de satisfacción de la ciudadanía.						
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Posterior a cada reunión	Tipo de Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Cantidad de asistentes a participación ciudadana satisfechos} / \text{Cantidad de asistentes a participación ciudadana}) \times 10$						
Fuente de datos	Encuesta de Satisfacción de Necesidades en Espacios de Participación Ciudadana						
Calidad de los datos	Óptima		Responsable de la captura			Secretario	
Valor inicial	-	Metas:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Razonamiento de la meta			75%	79%	83%	87%	
	La meta nos indica que existe un incremento de al menos un 5% del nivel de satisfacción de la ciudadanía.						
Programas relacionados:	PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.					
	PROG 02	Participación activa de actores sociales					
	PROG 04	Proyectos de potencialización del turismo					
	PROG 05	Capacitación a la ciudadanía para el desarrollo de alternativas económicas de crecimiento.					
	PROG 06	Gestión de riesgos según las condiciones sociodemográficas de la ciudadanía.					
	PROG 07	Fortalecimiento de la participación activa de la ciudadanía					
	PROG 08	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.					
	PROG 09	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.					
	PROG 10	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.					
	PROG 11	Aumento de fuentes de financiamiento de obras y proyectos.					
	PROG 12	Fortalecimiento de la imagen institucional.					

Nombre del Indicador:	Porcentaje de participación de la población en espacios participativos	Responsable de ejecución	Secretario
Perspectiva	Cliente	Responsable de seguimiento	Presidenta
Objetivo	Incrementar para el 2027 a un 30% el número de la ciudadanía que participa en la creación de corresponsabilidad en la priorización del gasto de inversión, mediante la participación ciudadana.		
Tipo de Indicador	Gestión		
Descripción	Evaluar el incremento de la población de la ciudadanía que participa en espacios de participación ciudadana.		
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Anual
Fórmula	$(\text{Cantidad Total de Asistentes a Espacios de Participación Ciudadana} / \text{Número total de habitantes}) \times 100$		
Fuente de datos	Registros de Asistencias a Espacios de Participación.		
Calidad de los datos	Satisfactoria	Responsable de la captura	
Valor inicial	10%	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta		15%	20%
		25%	30%
	La meta nos indica el incremento del porcentaje de habitantes que participan en espacios participativos.		
Programas relacionados:	PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.	
	PROG 07	Fortalecimiento de la participación activa de la ciudadanía	
	PROG 10	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.	
	PROG 12	Fortalecimiento de la imagen institucional.	

## 5

Nombre del Indicador:	Proyectos ejecutados	Responsable de ejecución	Área de Planificación
Perspectiva	Cliente	Responsable de seguimiento	Presidenta
Objetivo	Aumentar en un 5% anual la cantidad de proyectos de viabilidad, urbanismo, salud y desarrollo sostenible, que aseguren el bienestar de la ciudadanía.		
Tipo de Indicador	Gestión		
Descripción	Medir el cumplimiento de la cantidad de proyectos ejecutados según la meta propuesta.		
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Mensual
Fórmula	Cantidad de proyectos ejecutados		
Fuente de datos	POA / Rendición de Cuentas		
Calidad de los datos	Óptima		
Valor inicial	12	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta		13	13
		14	15
	La meta nos permitirá aumentar el nivel de satisfacción de la ciudadanía.		
Programas relacionados:	PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.	
	PROG 02	Participación activa de actores sociales	
	PROG 03	Capacitación a las autoridades y personal.	
	PROG 04	Proyectos de potencialización del turismo	
	PROG 06	Gestión de riesgos según las condiciones sociodemográficas de la ciudadanía.	
	PROG 07	Fortalecimiento de la participación activa de la ciudadanía	
	PROG 08	Proyectos de fomento del cuidado medioambiental.	
	PROG 09	Impulsar proyectos de infraestructura, vialidad y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.	

## Indicadores para la perspectiva de procesos internos:

6

Nombre del Indicador	Alcance de las redes sociales		Responsable de ejecución				Área de Comunicación y Acci		
Perspectiva	Procesos Internos		Responsable de seguimiento				Presidenta		
Objetivo	Aumentar los seguidores de los canales de información oficiales en un 10% anual, fomentando la imagen institucional								
Tipo de Indicador	Gestión								
Descripción									
Incrementar el interes de la población mediante el seguimiento de las actividades a traves de redes sociales.									
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	Cantidad de seguidores				
Fórmula	Sumatoria del alcance de las n redes sociales								
Fuente de datos	Facebook / Instagram / Visitas al Sitio Web								
Valor inicial	5395	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
			5935	6528	7181	7899			
Razonamiento de la meta									
Difundir las actividades realizadas por la institución a la ciudadanía.									
Programas relacionados:	PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.							
	PROG 10	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.							
	PROG 12	Fortalecimiento de la imagen institucional.							

7

Nombre del Indicador	Tiempos de espera promedio		Responsable de ejecución				Secretario		
Perspectiva	Procesos Internos		Responsable de seguimiento				Presidenta		
Objetivo	Reducir en al menos un 10% anual el tiempo de espera en los servicios para la ciudadanía, de tal manera que se cumplan las expectativas de los habitantes.								
Tipo de Indicador	Eficiencia								
Descripción									
Reducir los tiempos de espera en la ciudadanía durante la gestión de tramites y solicitudes para atender sus necesidades con mayor brevedad.									
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	Tiempo en días				
Fórmula	Tiempo de espera total / Cantidad de trámites								
Fuente de datos	Reportes de horas de trabajo recolectadas por cada comisión o área.								
Valor inicial	7	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
			6	6	5	5			
Razonamiento de la meta									
Atender las necesidades de la población de manera eficiente, en el menor tiempo posible.									
Programas relacionados:	PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.							
	PROG 03	Capacitación a las autoridades y personal.							
	PROG 10	Mejora de los canales de información entre el GAD y la ciudadanía.							



## Indicadores para la perspectiva de aprendizaje:

8

Nombre del Indicador	Porcentaje de funcionarios que han recibido capacitaciones		Responsable de ejecución		GAD Parroquial	
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Responsable de seguimiento		Área de Planificación	
Objetivo	Incrementar la cantidad de funcionarios que asisten a capacitaciones que potencien sus capacidades y habilidades en administración pública en un 20% anual.					
Tipo de Indicador	Productividad					
Descripción						
Mide el nivel de funcionarios que han recibido al menos una capacitación durante el período.						
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	Porcentaje	
Fórmula	(Funcionarios que recibieron al menos una capacitación / Total de funcionarios) X 100					
Fuente de datos	Registro de asistencias a capacitaciones					
Valor inicial	-	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
			50%	60%	72%	86%
Razonamiento de la meta						
Incrementar el número de personal capacitado.						
Programas relacionados:		PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.			
		PROG 03	Capacitación a las autoridades y personal.			
		PROG 12	Fortalecimiento de la imagen institucional.			

9

Nombre del Indicador	Porcentaje de Satisfacción del Talento Humano		Responsable de ejecución		Secretario	
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Responsable de seguimiento		Área de Planificación	
Objetivo	Incrementar en un 5% anual el nivel de satisfacción de los funcionarios para el fomento de un ambiente armónico, comprometido y motivado orientado a la eficiencia laboral.					
Tipo de Indicador	Gestión					
Descripción						
Medir el nivel de satisfacción de funcionarios satisfecho con la infraestructura de la institución.						
Pasado/Futuro	Pasado	Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	Porcentaje	
Fórmula	(Total de funcionarios satisfechos / Total de funcionarios) x 100					
Fuente de datos						
Valor inicial	-	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
			70%	74%	77%	81%
Razonamiento de la meta						
Fomentar un ambiente de armonía y satisfacción en el personal.						
Programas relacionados:		PROG 01	Seguimiento de la planificación estratégica.			
		PROG 03	Capacitación a las autoridades y personal.			
		PROG 12	Fortalecimiento de la imagen institucional.			

## Matriz de Verificación para el cumplimiento de las metas

### • Perspectiva Financiera

Objetivos Perspectiva Financiera	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual
F1 Aumentar los gastos de inversión pública a un 60% del total de transferencias, que contribuyan la zona parroquial Limonal y a las actividades de los habitantes.	45%	23%	23% < 11 < 45%	45%	50%	25%	25% < 11 < 50%	50%	55%	28%	28% < 11 < 55%	55%	60%	30%	30% < 11 < 60%	60%
F2 Para el año 2027, desarrollar actividades que generen ingresos propios que representen por lo menos el 1% de los ingresos totales del GAD Limonal, obteniendo así otra fuente de financiamiento.	0,25%	0,13%	0,13% < 12 < 0,25%	0,25%	0,50%	0,25%	0,25% < 12 < 0,50%	0,5%	0,75%	0,38%	0,38% < 12 < 0,75%	0,75%	1%	0,50%	0,50% < 12 < 1%	1%

### • Perspectiva del Cliente

Objetivos Perspectiva del Cliente	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual
C1 Incrementar en al menos un 5% anual el nivel de satisfacción de las necesidades de la población con énfasis en la inclusión social de grupos de atención prioritaria.	75%	38%	38% < 13 < 75%	75%	79%	39%	39% < 13 < 79%	79%	83%	41%	41% < 13 < 83%	83%	87%	43%	43% < 13 < 87%	87%
C2 Incrementar para el 2027 a un 30% el número de la ciudadanía que se involucra en los espacios de participación ciudadana, para la creación de corresponsabilidad en la priorización del gasto de inversión.	15%	8%	8% < 14 < 15%	15%	20%	10%	10% < 14 < 20%	20%	25%	13%	13% < 14 < 25%	25%	30%	15%	15% < 14 < 30%	30%
C3 Aumentar en un 5% anual la cantidad de proyectos de viabilidad, urbanismo, salud y desarrollo sostenible, que aseguren el bienestar de la ciudadanía.	13	6	6 < 15 < 13	13	13	7	7 < 15 < 13	13	14	7	7 < 15 < 14	14	15	7	7 < 15 < 87%	15

### • Procesos Internos

Objetivos Perspectiva de Procesos Internos	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual
P1 Aumentar los seguidores de los canales de información oficiales en un 10% anual, fomentando la imagen institucional del GAD.	5935	2967	2967 < 16 < 5935	5935	6528	3264	3264 < 16 < 6528	6528	7181	3590	3590 < 16 < 7181	7181	7899	3949	3949 < 16 < 7899	7899
	Meta	Rojo Mayor	Amarillo Igual	Verde Menor o igual	Meta	Rojo Mayor	Amarillo Igual	Verde Menor o igual	Meta	Rojo Mayor	Amarillo Igual	Verde Menor o igual	Meta	Rojo Mayor	Amarillo Igual	Verde Menor o igual
P2 Reducir en al menos un 10% anual el tiempo de espera en los servicios para la ciudadanía, de tal manera que se cumplan las expectativas de los habitantes.	6	7	7	6	6	7	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5

- Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual	Meta	Rojo Menor o igual	Amarillo Entre	Verde Mayor o igual
A1 Incrementar la cantidad de funcionarios que asisten a capacitaciones que potencian sus capacidades y habilidades en administración pública en un 20% anual.	50%	25%	25% < 18 < 50%	50%	60%	30%	30% < 18 < 60%	60%	72%	36%	36% < 18 < 72%	72%	86%	43%	43% < 18 < 86%	86%
A2 Incrementar en un 5% anual el nivel de satisfacción de los funcionarios para el fomento de un ambiente armónico, comprometido y motivado orientado a la eficiencia laboral.	70%	35%	35% < 19 < 70%	70%	74%	37%	37% < 19 < 74%	74%	77%	39%	39% < 19 < 77%	77%	81%	41%	41% < 19 < 81%	81%