

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un Cuadro de Mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de una entidad sin fines de lucro

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Jamileth María Jiménez Banchón

María Belén Medina Calderón

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a las personas más importantes de mi vida, mi mayor fuente de inspiración y apoyo: mi querida madre, mi valiente padre y mis adoradas hermanas.

A mi mamá, cuyo amor incondicional y sacrificio fueron y siguen siendo la luz que me guía en cada paso de mi camino. A pesar de que ya no estes aquí tu aliento constante y tus palabras de ánimo me siguen impulsado a seguir adelante.

A mi papá, quien me ha enseñado el valor del esfuerzo y la dedicación, agradezco que siempre esté ahí cuando lo he necesitado.

A mis queridas hermanas, quienes me han brindado su cariño y comprensión a lo largo de todos estos años, agradezco por darme ánimos cuando más lo necesitaba.

Jamileth Jiménez B.

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a mi familia, quienes son mi pilar fundamental en todos los aspectos de mi vida, mis padres y mis hermanas.

A mis papás, quienes desde siempre me han apoyado incondicionalmente, me han alentado y me han enseñado a luchar para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mis hermanas, quienes a partir de sus experiencias vividas me han dado sus valiosos consejos y me han mostrado también su apoyo para lograr mis metas.

Ma. Belén Medina C.

Agradecimientos

Deseo expresar mis sinceros agradecimientos a quienes han desempeñado un papel fundamental en el éxito de este proyecto, en primer lugar, a mi compañera de tesis.

A María Belén, trabajar contigo en este proyecto ha sido una experiencia enriquecedora y motivadora.

También quiero extender mi gratitud a mis maestros. Sus conocimientos, orientación y retroalimentación fueron esenciales para dar forma a esta tesis y para mi crecimiento académico en general.

A todos aquellos que han contribuido de alguna manera a este proyecto, ya sea con su apoyo emocional, consejos técnicos o amistad, les estoy agradecida.

Jamileth Jiménez B.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios, quien me concede la vida y salud para culminar este proyecto.

A mi familia, quienes me han mostrado todo su amor, cariño y sacrificio para darme lo mejor, y estar siempre para mí.

A mi compañera de proyecto, Jamileth Jiménez, quien ha sido un apoyo para el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores, que a partir de sus conocimientos brindados he podido aprender de mi carrera, la cual estoy culminando.

Ma. Belén Medina C.

Declaración Expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Jamileth María Jiménez Banchón y María Belén Medina Calderón 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”



Jamileth María Jiménez Banchón



María Belén Medina Calderón

Evaluadores

Christian Vera Alcívar

Profesor de Materia

Jessica Wendy Espinoza Toala

Tutor de proyecto

Resumen

En este proyecto se lleva a cabo el diseño de un cuadro de mando integral que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de una entidad sin fines de lucro, la cual se encuentra en la etapa de implementar un sistema de gestión que incluye un manual de procesos por lo que ellos requieren de un instrumento de monitoreo y control adaptado al nuevo sistema de gestión para garantizar su correcta operación. Es por esto que se diseñó un Cuadro de Mando Integral en la herramienta de análisis Power BI. La metodología utilizada consta de tres etapas: la primera etapa fue la de planificación y diseño, la segunda etapa fue el desarrollo y ejecución del cuadro de mando, por último, se diseñó instrumentos de seguimiento y mejora continua. Como resultado se obtuvo que la entidad en la actualidad carece de una correcta gestión y control de sus procesos y que con su nuevo sistema gestión de procesos junto al cuadro de mando integral se proyecta que su rendimiento mejorará. En conclusión, el club cuenta con un cuadro de mando integral como herramienta de control que permite identificar oportunidades de mejora.

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, perspectivas, indicadores, control, mejora.

Abstract

In this project, the design of a balanced scorecard is carried out that integrates objectives and strategic indicators from the management by processes of a non-profit entity, which is in the stage of implementing a management system that It includes a process manual, so they require a monitoring and control instrument adapted to the new management system to guarantee its correct operation. This is why a Balanced Scorecard was designed in the Power BI analysis tool. The methodology used consists of three stages: the first stage was planning and design, the second stage was the development and execution of the scorecard, and finally, monitoring and continuous improvement instruments were designed. As a result, it was obtained that the entity currently lacks proper management and control of its processes and that with its new process management system together with the balanced scorecard, it is projected that its performance will improve. In conclusion, the club has a balanced scorecard as a control tool that allows to identify opportunities for improvement.

Keywords: *Balanced scorecard, perspectives, indicators, control, improvement.*

Índice general

Evaluadores.....	VII
Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice general.....	III
Abreviaturas.....	VI
Índice de figuras.....	VII
Índice de tablas	VIII
Capítulo 1.....	1
1 Introducción	2
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Justificación del problema.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivo específico	4
1.4 Marco teórico	5
1.4.1 Marco conceptual.....	5
1.4.2 Marco metodológico	8
1.4.3 Marco referencial	9
1.4.4 Marco normativo legal.....	12
Capítulo 2.....	14
2 Metodología.....	15
2.1 Planificación y diseño	15
2.1.1 Conocimiento de la organización.....	15
2.1.2 Análisis de matriz FODA.....	18
2.1.3 Misión y visión	18

2.1.4	Manual de procesos implementado.....	19
2.1.5	Objetivos estratégicos	20
2.1.6	Mapa estratégico	22
2.2	Desarrollo e implementación	23
2.2.1	Perspectivas del cuadro del mando integral.....	23
2.2.2	Indicadores propuestos.....	26
2.2.3	Desarrollo del Cuadro de mando integral – Dashboard Power BI.....	37
2.3	Seguimiento y mejora continua.....	41
2.3.1	Ficha de indicadores	41
2.3.2	Plan de acción	42
Capítulo 3.....		43
3	Resultados y análisis	44
3.1	Misión y visión.....	44
3.2	Análisis FODA.....	44
3.3	Objetivos estratégicos	46
3.4	Mapa estratégico	48
3.5	Ficha de indicadores.....	49
3.6	Cuadro de mando integral	56
3.6.1	Perspectiva financiera	57
3.6.2	Perspectiva cliente e interna.....	58
3.6.3	Perspectiva capacitación y desarrollo	58
3.7	Plan de acción.....	60
3.8	Análisis de costo-beneficio	62
Capítulo 4.....		65
4.1	Conclusiones y recomendaciones	66
4.1.1	<i>Conclusiones</i>	66
4.1.2	<i>Recomendaciones</i>	66

Referencias	68
Anexos	70
Anexo 1	71
Anexo 2	72
Anexo 3	77

Abreviaturas

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

CMI Cuadro de Mando Integral

CRGS Club Rotario Guayaquil Sur

Índice de figuras

Figura 1 <i>Fases del desarrollo del CMI</i>	15
Figura 2 <i>Perspectivas del CMI</i>	23
Figura 3 <i>Gráfico de áreas</i>	37
Figura 4 <i>Gráfico de barras y columnas</i>	38
Figura 5 <i>Gráfico de anillos</i>	39
Figura 6 <i>Gráfico medidor</i>	39
Figura 7 <i>Gráfico de Líneas</i>	40
Figura 8 <i>Cards</i>	40
Figura 9 <i>Segmentaciones</i>	41
Figura 10 <i>Formato ficha de indicadores</i>	42
Figura 11 <i>Formato de plan de acción</i>	42
Figura 12 <i>Mapa estratégico</i>	48
Figura 13 <i>Índice de sostenibilidad financiera</i>	49
Figura 14 <i>Ratio de eficiencia de costos administrativos</i>	49
Figura 15 <i>Ingresos por Fuente de Financiamiento</i>	50
Figura 16 <i>Ratio de eficiencia de costos</i>	50
Figura 17 <i>Tasa de ejecución del presupuesto</i>	51
Figura 18 <i>Índice de satisfacción de los socios</i>	51
Figura 19 <i>Tasa de retención de socios</i>	52
Figura 20 <i>Índice de participación de la comunidad</i>	52
Figura 21 <i>Número de beneficiarios atendidos</i>	53
Figura 22 <i>Índice de cumplimiento de objetivos</i>	53
Figura 23 <i>Calidad de la comunicación interna</i>	54
Figura 24 <i>Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos</i>	54
Figura 25 <i>Índice de capacitación y desarrollo</i>	55
Figura 26 <i>Índice de innovación y mejora continua</i>	55
Figura 27 <i>Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club</i>	56
Figura 28 <i>Índice de clima organizacional</i>	56
Figura 29 <i>Dashboard perspectiva financiera</i>	57
Figura 30 <i>Dashboard perspectiva cliente e interna</i>	58

Figura 31 <i>Dashboard perspectiva capacitación y desarrollo</i>	58
--	----

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Artículos y tesis referenciales</i>	9
Tabla 2 <i>Procesos del nuevo manual</i>	19
Tabla 3 <i>Índice de sostenibilidad financiera</i>	26
Tabla 4 <i>Ratio de eficiencia de costos administrativos</i>	27
Tabla 5 <i>Ingresos por Fuente de Financiamiento</i>	27
Tabla 6 <i>Ratio de Eficiencia de Costos</i>	28
Tabla 7 <i>Tasa de ejecución del presupuesto</i>	29
Tabla 8 <i>Índice de satisfacción de los socios</i>	30
Tabla 9 <i>Tasa de retención de socios</i>	30
Tabla 10 <i>Índice de participación de la comunidad</i>	31
Tabla 11 <i>Número de beneficiarios atendidos</i>	32
Tabla 12 <i>Índice de cumplimiento de objetivos</i>	32
Tabla 13 <i>Calidad de la comunicación interna</i>	33
Tabla 14 <i>Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos</i>	34
Tabla 15 <i>Índice de capacitación y desarrollo</i>	34
Tabla 16 <i>Índice de innovación y mejora continua</i>	35
Tabla 17 <i>Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club</i>	36
Tabla 18 <i>Índice de clima organizacional</i>	36
Tabla 19 <i>Matriz FODA</i>	44
Tabla 20 <i>Objetivos estratégicos</i>	46
Tabla 21 <i>Plan de acción</i>	60
Tabla 22 <i>Análisis costo - beneficio</i>	62

Capítulo 1

1 Introducción

El Rotary Club International es una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar socialmente a personas vulnerables del mundo. Rotary club fue fundado en Chicago, Estados Unidos, en el año de 1905. Con el tiempo se fueron creando clubes asociados en diversos países, poseen más de 1.200.000 de socios a nivel mundial. Sus prioridades son: crear impacto, ampliar su alcance, mantener activos a sus participantes y aumentar su capacidad de adaptación.

El Club Rotario Guayaquil Sur (CRGS) forma parte del distrito 4400 del Rotary Club International, y es socio de esta desde el año 1977. Consta de 20 miembros activos y tiene a su haber algunos proyectos de ayuda de carácter social. En sus objetivos sobre su realidad, el club busca aumentar la cantidad de socios activos, para disponer de mayores recursos, humano y financiero, con la finalidad de poder realizar más obras sociales.

El presente proyecto surge de la necesidad del CRGS de mejorar sus procesos con la finalidad de conseguir sus objetivos propuestos. Por lo cual, se propone elaborar una herramienta de gestión llamada cuadro de mando integral que sirva de ayuda para medir y controlar la situación de la gestión organizacional a través del uso de indicadores adaptados a cada una de las perspectivas y que permitan la elaboración de manera oportuna de planes de acción.

Se propone elaborar un cuadro de mando integral en una plataforma de servicios de análisis de datos llamada Power BI en donde podamos analizar y presentar mediante indicadores el avance de los objetivos propuestos en los procesos claves de desarrollo de la organización. Este sistema de gestión será de ayuda para los directivos del club, socios del club, donantes, financiadores y los beneficiarios del club.

1.1 Descripción del problema

Si bien a nivel de Rotary International existen manuales que guían las actividades de sus clubes alrededor del mundo, el CRGS se enfrenta a un desafío en particular: no cuenta con un manual de procesos propio actualizado y adaptado a su propia realidad y especificidades. Como resultado, los procesos pueden no ejecutarse de manera óptima, lo que a veces impide lograr alcanzar los objetivos trazados.

El CRGS se encuentra en proceso de implementar un sistema de gestión que incluye el desarrollo de un manual de procesos adaptado a sus objetivos y características particulares. Este cambio importante, destinado a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización, necesita un mecanismo de supervisión y control robusto para garantizar su correcta implementación y operación.

En este contexto, surge el problema principal: la ausencia de un instrumento de monitoreo y control adaptado al nuevo sistema de gestión del CRGS. Es fundamental tener una herramienta que pueda seguir de cerca y evaluar la eficacia de los procesos recién implementados, y que sea capaz de orientar las decisiones estratégicas del club.

La solución propuesta es la creación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta reconocida por su capacidad para traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Sin embargo, el diseño y la implementación de un CMI requieren un enfoque sistemático y reflexivo, que tome en cuenta las peculiaridades del CRGS, con el fin de optimizar realmente la gestión de sus procesos.

1.2 Justificación del problema

El diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), permite a toda organización articular sus esfuerzos de manera sistemática y estratégica. Permite la traducción de la

estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, facilitando así el monitoreo y control del rendimiento y el avance hacia los objetivos organizacionales.

En el caso del Club Rotario de Guayaquil Sur (CRGS), la implementación de un CMI reviste una importancia particular. El club está en proceso de implementar un sistema de gestión por procesos, que es un cambio significativo en su operativa. Para garantizar que este sistema se implemente eficientemente y produzca los resultados esperados, es imprescindible tener un mecanismo de control robusto y adaptado a su realidad.

Un CMI correctamente diseñado y aplicado servirá como este mecanismo, proporcionando a los encargados de la toma de decisiones del CRGS las herramientas necesarias para evaluar el rendimiento, identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia en los casos que sean necesario.

Además, el CMI permitirá la elaboración de planes de acción adecuados dependiendo de cada situación, ya que proporcionará una visión clara y basada en datos de la eficacia de los diferentes procesos. Así, no solo se facilitará la toma de decisiones estratégicas, sino que también se contribuirá a la mejora continua de la organización y se fomentará una cultura de rendición de cuentas y excelencia operacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de Cuadro de Mando Integral que sirva de herramienta de apoyo para optimizar la implementación de un sistema de gestión basado en procesos.

1.3.2 Objetivo específico

1. Revelar información mediante la investigación primaria.
2. Proponer nuevos indicadores estratégicos para la toma de decisiones.
3. Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la organización.

4. Elaborar un plan de acción que permita el seguimiento de las oportunidades de mejora y el cumplimiento de los objetivos.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Marco conceptual

El presente estudio se centra en la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión por procesos en una organización sin fines de lucro. Con este propósito, se revisarán una serie de conceptos y teorías relevantes que ayudarán a esclarecer y fundamentar el desarrollo de este proyecto.

i. Gestión de procesos

La gestión de procesos, un principio fundamental en la gestión de calidad, se centra en administrar actividades y recursos como procesos para lograr resultados eficientes. Esta filosofía evolucionó desde el aseguramiento de calidad y se diferencia de la gestión funcional tradicional. Aunque se mantienen los departamentos, se enfoca en el valor que los procesos aportan al cliente. La Gestión por Procesos (BPM) prioriza la visión del cliente y se basa en la mejora continua de los procesos para optimizar el flujo de trabajo. Esto implica considerar las relaciones con proveedores y clientes, ya que los procesos son ejecutados por personas.

ii. Optimización

La optimización de procesos es una técnica que permite a las empresas examinar todos sus procedimientos con el objetivo de identificar posibles fallos y, lo que es aún más crucial, mejorar su eficiencia y efectividad mediante la reducción de los tiempos involucrados.

Es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo que revele áreas en las que la empresa sea particularmente ineficiente y donde se estén desperdiciando valiosos recursos temporales y financieros.

Este enfoque de trabajo permitirá a las empresas incorporar de manera más ágil tanto información interna como externa. Como resultado, se fortalecerá la capacidad analítica, se agilizarán las acciones, y se minimizarán las pérdidas económicas derivadas de la pérdida de tiempo y de errores innecesarios.

iii. Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una utilidad que permite a las empresas describir y comunicar sus estrategias. También sirve como una base sólida para crear indicadores tanto financieros como no financieros que sean útiles para supervisar la implementación y el desempeño de la estrategia.

Estos mapas estratégicos pueden funcionar de manera independiente para representar la estrategia de la empresa, pero su valor real se manifiesta cuando se incorporan en un proceso metódico de gestión estratégica. Este proceso alinea los objetivos de la empresa y de los individuos con una misión claramente definida y los resultados estratégicos que se buscan alcanzar.

iv. Análisis FODA

“Marco que está especialmente diseñado para ayudar a una organización empresarial a identificar sus fortalezas y debilidades y las posibles oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa” (Hill & Westbrook, 1997).

Es una herramienta que implica la identificación y análisis de factores tanto internos como externos que influyen en una organización. A partir de este análisis, se pueden elaborar estrategias con el fin de alcanzar las metas empresariales.

v. Dashboard

Un dashboard es una representación visual de datos clave de manera clara y concisa. Se utiliza para supervisar y visualizar el desempeño y métricas de un negocio, sistema u otro conjunto de datos importante. Por lo general, se presenta con gráficos, tablas e indicadores interactivos para facilitar el seguimiento y análisis. Los dashboards pueden mostrar datos en tiempo real o históricos y se pueden personalizar según las necesidades de usuarios individuales u organizaciones.

vi. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que proporciona a la alta directiva medidas de actuación para alcanzar un éxito competitivo futuro desde cuatro perspectivas: i) financiera, ii) clientes, iii) procesos internos, iv) formación y crecimiento.

El CMI permite que las organizaciones puedan realizar un seguimiento a su situación financiera y operativa a través de los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos.

vii. Organizaciones sin fines de lucro

Son organizaciones cuya finalidad principal no radica en la obtención de ganancias económicas para sus dueños o afiliados, sino en la búsqueda de objetivos sociales, culturales, educativos, religiosos, benéficos u otros, en beneficio del interés público o de un grupo particular de personas o una causa. Por lo general, cumplen una función significativa en la sociedad, centrándose en ofrecer apoyo para abordar varias necesidades y problemáticas comunitarias, así como fomentar el bienestar en general.

1.4.2 Marco metodológico

Para el desarrollo de este proyecto se procede a aplicar la siguiente metodología que será de utilidad para el diseño del dashboard que representará el cuadro de mando integral:

- i. Investigación: Tener conocimiento previo de la situación del Club Rotario Guayaquil Sur, mediante la búsqueda de información en diferentes sitios web que permitan el entendimiento de la organización y sirva de apoyo para el diseño de la solución a ofrecer.
- ii. Entrevistas: Con el fin de conocer a mayor profundidad las actividades del Club Rotario, se pretende realizar entrevistas previamente planificadas a los distintos miembros de la organización, realizar requerimientos preliminares, y de esta manera, obtener información más precisa sobre la situación del Club bajo las cuatro perspectivas a las que pretendemos enfocarnos: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y, perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
- iii. Diseño del cuadro de mando integral: El CMI a realizar será mediante el diseño de un dashboard bajo cuatro perspectivas que permitirá una visualización gráfica de la situación actual de la organización.

1.4.3 Marco referencial

Para lograr tener una referencia de cómo elaborar adecuadamente el cuadro de mando integral, se acudió a la revisión de diferentes fuentes de consulta bibliográficas provenientes de proyectos de graduación de varias universidades en donde se aplicó y estudió la herramienta del cuadro de mando integral para la mejora de procesos.

Tabla 1

Artículos y tesis referenciales

TEMA	AÑO	AUTOR	PROBLEMÁTICA Y SOLUCION
Diagnóstico y diseño de un sistema integral de control de gestión considerando el balanced scorecard en la facultad de ingeniería en ciencias de la tierra-espol.	2015	Flores Angulo, Diana Gabriela Zapata Anastacio, Mario Alberto	La facultad de ingeniería en ciencias de la tierra de la universidad ESPOL presenta problemas tales como la falta de profesores titulados de tiempo completo, reducción de personal administrativo, falta de recursos económicos para actividades que potencien el aprendizaje y la existencia de manuales de procesos desactualizados. En esta tesis se propone mediante el uso del balanced scorecard elaborar un sistema de gestión que permita mejorar procesos y que a través de indicadores se pueda medir el cumplimiento de los objetivos.

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	2015	Hidalgo Chévez, Diana Lourdes Burgos Padilla, Denisse Carolina	El GAD de la municipalidad de Palestina presenta problemas tales como personal sin preparación profesional, falta de infraestructura adecuada, problemas de liquidez, casos de favorecimientos indebidos en la entrega de patentes a centros de distracción nocturna. Todos estos problemas se relacionan a la falta de un sistema de gestión y planificación propio de la municipalidad. Los autores proponen elaborar un sistema de control de gestión y planificación conocido como balanced scorecard con sus respectivos indicadores con la finalidad de mejorar el sistema de gestión del GAD.
La utilidad del cuadro de mando integral para empresas sin ánimo de lucro	2018	Jennifer Urban	El trabajo pretende exponer los motivos y ventajas del cuadro de mando integral en empresas sin fines de lucro. Se sustenta mediante la explicación teórica del CMI y el estudio de tres casos de empresas sin fines de lucro en donde se implementó la herramienta de gestión.
Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la	2021	Fabio Andrés, Vargas Castañeda John Robert, Suárez Toro	El Club de Campo y Pesca estudiado en esta tesis se presenta como una organización que carece de herramientas que fortalezcan su

<p>empresa Club de Campo y Pesca del municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de apoyo para el Control Interno de la organización</p>	<p>control interno lo que conlleva a que existan riesgos en las tomas de decisiones de sus directivos. Los autores proponen el uso del CMI como una herramienta de control y monitoreo de resultados que optimice el funcionamiento de la organización.</p>
<hr/> <p>Diseño de un cuadro de mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de un instituto de educación superior</p>	<p>2022 Allison Janina, Ramos Lozano Aranza Scarlett, Sánchez Chonillo</p> <p>Un Instituto de Educación Superior ecuatoriano se encuentra en la búsqueda de una acreditación por parte del ente regulador CACES, es por esto que deciden repotenciar los procesos que serán evaluados para la acreditación, pero en su primer intento no logran cumplir con los estándares.</p> <p>En esta tesis se busca aplicar indicadores mediante el cuadro de mando integral para seguir los procesos mejorados y evaluar cuáles son sus puntos débiles que se deben mejorar.</p>

Nota. elaboración propia

Se logró concluir que todos los autores coinciden en que la mejor herramienta para monitorear y controlar un sistema de gestión es el cuadro de mando integral compuesto por indicadores que sean acordes y necesarios al proceso evaluado y a los objetivos que se desean medir. En todos los proyectos de graduación consultados se realizaron estudios en organizaciones sin fines de lucro.

La mayor parte de estos estudios cuentan con organizaciones que carecen de un correcto control interno como problema principal, tal como lo señalan en el trabajo denominado: “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de apoyo para el Control Interno de la organización” y en el estudio: “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” .

Además, se consultó el proyecto denominado: “La utilidad del cuadro de mando integral para empresas sin ánimo de lucro” en donde se busca explicar de forma conceptual el correcto uso del cuadro de mando integral y sus beneficios en los logros de objetivos. Este proyecto adicionalmente plasma como fue de utilidad el uso del CMI en tres diferentes organizaciones sin fines de lucro.

Por último, se estudió el trabajo llamado: “Diseño de un cuadro de mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de un instituto de educación superior” que tuvo como objetivo ayudar a una institución a obtener una acreditación de su ente regulador mediante la evaluación y control de sus procesos con la ayuda del cuadro de mando integral.

1.4.4 Marco normativo legal

Manual de procedimiento del Rotary club 2022

Es publicado por el Rotary internacional cada tres años y es el documento base por el cual deben registrarse los clubes y distritos a nivel mundial. En este manual se incluye el plan estratégico y el reglamento que se recomienda a los clubes y a la fundación rotaria. Es un documento completo que se les proporciona a los líderes rotarios para que conozcan y pongan en funcionamiento los lineamientos y procesos definidos por la organización internacional.

Reglamento de Rotary International

Es un reglamento emitido por el Rotary International el cual se actualiza cada tres años por el consejo de legislación, consta de 25 artículos en donde se destacan las normas y procedimientos que rigen a los clubes y distritos. En cada artículo se detalla cada uno de los lineamientos que debe cumplir los dirigentes y socios del club y además proporciona una visión global de cómo debe manejarse y controlarse de forma interna la organización.

Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales Decreto Ejecutivo 193

Este decreto expedido en el año 2017 en el Ecuador muestra el reglamento para otorgar el nombramiento de personalidad jurídica a las organizaciones sociales. Menciona que las organizaciones que estarán bajo este reglamento tendrán finalidad social y sus actividades deben ser sin fines de lucro. Nombra los derechos y obligaciones de estas organizaciones sociales

Así mismo, menciona los requisitos y procedimientos para conseguir su nombramiento de personalidad jurídica. Por último, resalta directrices como un régimen democrático interno que deberán seguir, la forma de manejo del patrimonio y obligaciones con terceros de la organización, las causales de disolución, liquidación y reactivación y cuáles son los organismos de control de estas organizaciones tales como el MIES.

Capítulo 2

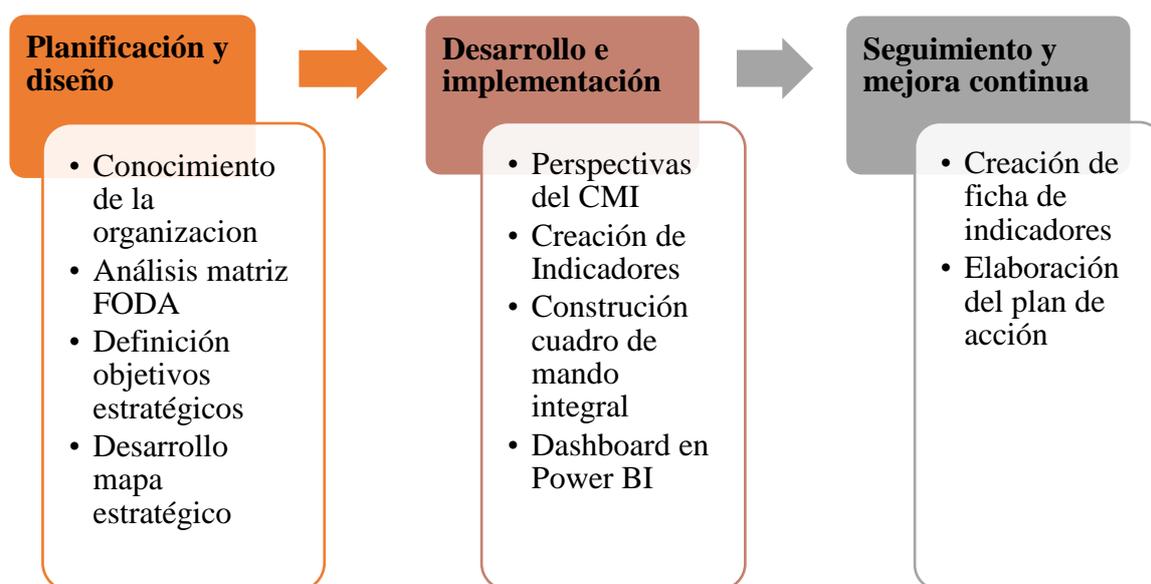
2 Metodología

En este capítulo, se procederá a una descripción detallada del diseño de nuestro cuadro de mando integral, representado a través de un modelo dashboard, destinado a presentar de manera visual la situación financiera y operativa actual del Club Rotario Guayaquil Sur.

El proceso de desarrollo de nuestro cuadro de mando integral se llevó a cabo a través de las siguientes etapas:

Figura 1

Fases del desarrollo del CMI



Nota. Autoría propia

2.1 Planificación y diseño

2.1.1 Conocimiento de la organización

Indagación: En este paso se empleó el método de investigación documental para analizar los textos que contienen las regulaciones dominantes en relación a las actividades fundamentales llevadas a cabo por el CRSG. Estas regulaciones incluyen las directrices

gubernamentales que supervisan organizaciones sociales. También se tomaron en consideración los reglamentos o estatutos establecidos por Rotary Internacional, de los cuales se extrajo la estructura fundamental para la creación del cuadro de mando integral.

Entrevista presencial: En un principio, nos comunicamos con la junta directiva del club con el fin de determinar el método más apropiado que nos permita obtener una comprensión precisa de la situación actual del club. En base a su respuesta, coordinamos tener nuestra primera entrevista se forma presencial participando en una de sus reuniones regulares que se llevan a cabo presencialmente los martes de cada semana.

En esa entrevista brindamos una presentación técnica que abordaba el tema del cuadro de mando integral, la metodología que se seguirá, así como los resultados esperados del proyecto. Además, se tomaron las oportunidades para aclarar las dudas que los miembros del club pudieran tener acerca de los temas tratados. El propósito era establecer una comprensión uniforme del proyecto y fomentar la motivación entre los socios.

Entrevista virtual: Se llevaron a cabo entrevistas individuales de manera virtual a través de la plataforma Zoom. Se estableció un acuerdo para llevar a cabo entrevistas individuales con los miembros de la junta directiva. Además, se consideró entrevistar a aquellos socios que habían desempeñado múltiples roles dentro del club, generalmente coincidiendo con aquellos que tenían más tiempo de antigüedad como miembros.

El primer entrevistado fue el actual presidente del CRGS, Antonio Aspiazu, quien compartió su experiencia de 10 años como miembro. Durante este período, ha asumido diversos roles administrativos. Según su experiencia, explicó que el rol de macero implica la organización logística de las reuniones. El tesorero, por su parte, se encarga de recaudar las cuotas mensuales y gestionar los fondos para futuros proyectos.

Respecto a las obligaciones financieras del club, se menciona que pagan \$750 cada seis meses a Rotary y otros \$750 a la gobernación distrital de Rotary. Además, realizan pagos mensuales al salonero y al contador. Estos gastos se cubren con las mensualidades de los socios. En cuanto a los ingresos, el club administra un bazar a cargo de las damas, donde se venden productos importados, así como "pulgueros" donde se comercializan objetos donados por los mismos socios y sus familiares.

El segundo entrevistado fue el señor Enrique Vásquez quien actualmente ejerce el cargo de tesorero dentro del club, el entrevistado nos informó sobre los procedimientos relacionados con el área financiera del club, nos habló sobre los gastos regulares que tiene el club y además de cuáles son las fuentes de ingresos más habituales. Así mismo nos contó que el club posee un contador encargado de realizar un estado de resultado al final de cada año.

El señor Enrique Vásquez nos proporcionó de forma directa los siguientes documentos: cuadro de pago de cuotas de los socios, cuadro presupuestal, estado de resultado del año 2022. Se realizaron otras entrevistas a los miembros del club que sirvieron para llegar a la elaboración de los indicadores que forman el cuadro de mando integral

Encuesta: Se empleó esta herramienta en la cual para la primera encuesta se diseñó un cuestionario, el cual se lo empleó en la entrevista presencial, que constaba de preguntas abiertas que se enfocaba en extraer la información personal de los socios. Al mismo tiempo, se incluyeron preguntas cerradas para simplificar la comprensión y optimizar el uso del tiempo por parte de los socios. Esta sección del cuestionario se centró en recopilar datos sobre las experiencias y contribuciones de los socios dentro del club, así como cualquier formación que hubieran recibido en el ámbito del club.

Se llevó a cabo una segunda encuesta en formato virtual que consistió en un cuestionario dividido en tres secciones. En la primera sección, se incluyeron preguntas

destinadas a recopilar datos generales de los socios. La segunda sección abarcaba preguntas que proporcionarían información para la elaboración de indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Por último, la tercera sección consistía en una pregunta de escala Likert con afirmaciones, diseñada para construir indicadores que evaluaran la satisfacción de los socios.

2.1.2 Análisis de matriz FODA

La matriz FODA fue utilizada como herramienta de análisis estratégico en donde se buscó abordar y conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad tanto internas como externas lo cual sirvió para identificar ventajas competitivas, áreas de mejora, áreas de crecimiento potencial y los riesgos que podrían enfrentar en su entorno.

Para el presente proyecto se realizó el diagnóstico en el CRGS tanto de los factores internos como externos que tengan relevancia en la consecución de los objetivos del club. Las fortalezas del club representan los recursos valiosos y las ventajas de estructura que posee el club. Por otro lado, las oportunidades representan las oportunidades de colaboración y cambios que puedan expandir su alcance y su impacto. Las debilidades se identifican en las limitaciones y desafíos a mediano plazo que podrían reducir la capacidad de gestión del club. Por último, las amenazas consideradas fueron cambios y factores externos que puedan impedir la consecución de los objetivos

2.1.3 Misión y visión

Misión: La misión tiene la responsabilidad de definir el propósito esencial, la causa de existencia y el enfoque central de la organización. Es la descripción de la función primordial de la organización y proporciona una base fundamental para orientar las decisiones y la dirección estratégica de la entidad.

Debe ser fácil de comprender y servir como un punto de referencia para asegurarse de que todas las acciones, objetivos y decisiones estén alineados con su propósito fundamental.

El Club Rotario Guayaquil Sur no posee una misión propia ya que al ser parte del Rotary International deben aplicar la misión definida de forma general para todos los clubes.

Visión: para establecer la forma de conseguir los objetivos y metas de una organización se requiere de una visión claramente definida, la cual es una declaración que proyecta el estado futuro deseado al que la entidad aspira alcanzar. Define las metas a largo y mediano plazo y busca orientar tanto a los miembros internos como a las partes externas hacia una meta común.

Es crucial que esta visión sea específica, posea un horizonte temporal determinado y describa de manera coherente los logros e impactos esperados. El Club Rotario Guayaquil Sur no dispone de una visión particular, ya que, al formar parte del Rotary International, se adhiere a la visión general establecida para todos los clubes.

2.1.4 Manual de procesos implementado

El manual de procesos detalla de forma organizada todos los procedimientos, pasos y actividades a seguir para asegurar que se lleven a cabo las tareas dentro de la organización. Este manual es útil para garantizar que las actividades se realicen de forma eficiente y así poder alcanzar los objetivos planteados por el club.

El CRGS se encuentra en la etapa de implementar el uso de un manual de procesos, el mismo para el cual nuestro cuadro de mando integral será el instrumento de monitoreo y control. Los procesos identificados en este manual son los siguientes:

Tabla 2

Procesos del nuevo manual

Proceso	Proceso específico
Comunicación y Difusión de Información	Gestión de la Comunicación Interna en el Club
	Gestión de la Comunicación Externa sobre el Club
Gestión Financiera	Administración de Presupuestos
Gestión de Proyectos y Actividades	Selección y Planificación de Proyectos
	Coordinación de Actividades
Membresía y Reclutamiento	Registro y Aceptación de Socios
	Gestión de la Membresía
Planificación interna	Organización de reuniones ordinarias

Nota. Autoría propia

2.1.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son declaraciones específicas, cuantificables, claras y específicas que describen los resultados deseados que una organización pretende alcanzar en un período de tiempo determinado. Su cumplimiento es prioritario para que se pueda llevar a cabo el cumplimiento de la estrategia general.

Para que un cuadro de mando integral se enfoque en la implementación de la estrategia de la organización, los objetivos deben ser construidos de forma que reproduzcan la esencia y la finalidad de la estrategia general. Además, estos objetivos deben estar diseñados para guiar y orientar las acciones y decisiones de la organización en línea con su visión y misión permitiendo lograr sus metas a largo plazo.

Los objetivos estratégicos deben cumplir con los criterios de la metodología SMART publicada por George T. Doran (Doran, 1981) en su artículo “There is a SMART way to write management’s goals and objectives”:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Tiempo limitado

Los objetivos estratégicos se distribuirán de manera integral abarcando todas las áreas del club. Esta distribución generará un sentido de pertenencia en todas las partes involucradas y promoverá su participación en la colaboración conjunta para alcanzar y cumplir la misión de los objetivos. La elaboración de los objetivos estratégicos se llevó a cabo siguiendo los siguientes pasos:

1. Análisis de la organización: Inicialmente, se llevó a cabo la comprensión de la misión y visión de la organización. Se realizó una investigación tanto del entorno interno como del externo, permitiendo la identificación de factores como las diferentes áreas de la organización, las partes interesadas involucradas y las competencias.
2. Creación de objetivos: Se generaron diversas ideas de objetivos, a los cuales se les aplicó la metodología SMART para determinar el más acorde. Posteriormente, se redactaron los objetivos comenzando con un verbo en infinitivo y utilizando un lenguaje claro y preciso.
3. Priorizar objetivos: Se llevó a cabo una evaluación para establecer la prioridad de los objetivos, basándose en su capacidad para generar un impacto en la misión y visión de la organización.
4. Comunicación y revisión: Los objetivos estratégicos fueron comunicados de manera clara y efectiva a todos los miembros de la organización. Se garantizó que estos objetivos fueran sujetos a revisiones periódicas y pudieran ser ajustados en caso de cambios en los objetivos generales del club.

2.1.6 Mapa estratégico

Mediante una representación gráfica se hace posible comunicar los objetivos de la organización. El mapa estratégico proporciona una visualización de cómo los diversos objetivos estratégicos se entrelazan y cooperan para alcanzar tanto la visión como la misión de la entidad. En este mapa, se resaltan las conexiones de causa y efecto que existen entre las distintas facetas estratégicas.

Los mapas estratégicos se crean a partir de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Para la creación del mapa estratégico se siguieron los siguientes pasos:

1. Definición: En esta etapa se determinó e identificó las cuatro perspectivas que conformarían el mapa estratégico. Se enlistaron los objetivos estratégicos previamente formulados y se establecieron las relaciones de causa y efecto que existen entre estos objetivos en las diferentes perspectivas.
2. Diseño: Para la creación del mapa estratégico, se hizo uso de un software que permitiera la utilización de formas, líneas y colores con el fin de representar las relaciones y jerarquías de importancia entre los objetivos. Las conexiones entre los objetivos se diseñaron de forma visibles y comprensibles para cualquier persona que lo observe.
3. Revisión: En esta etapa, se procedió a verificar el mapa estratégico para asegurarse de que los objetivos y las relaciones establecidas fueran precisas y coherentes con la estrategia global. Se enfatizó en la necesidad de mantener el mapa actualizado en función de los cambios que puedan ocurrir en el entorno o en la estrategia del club.

2.2 Desarrollo e implementación

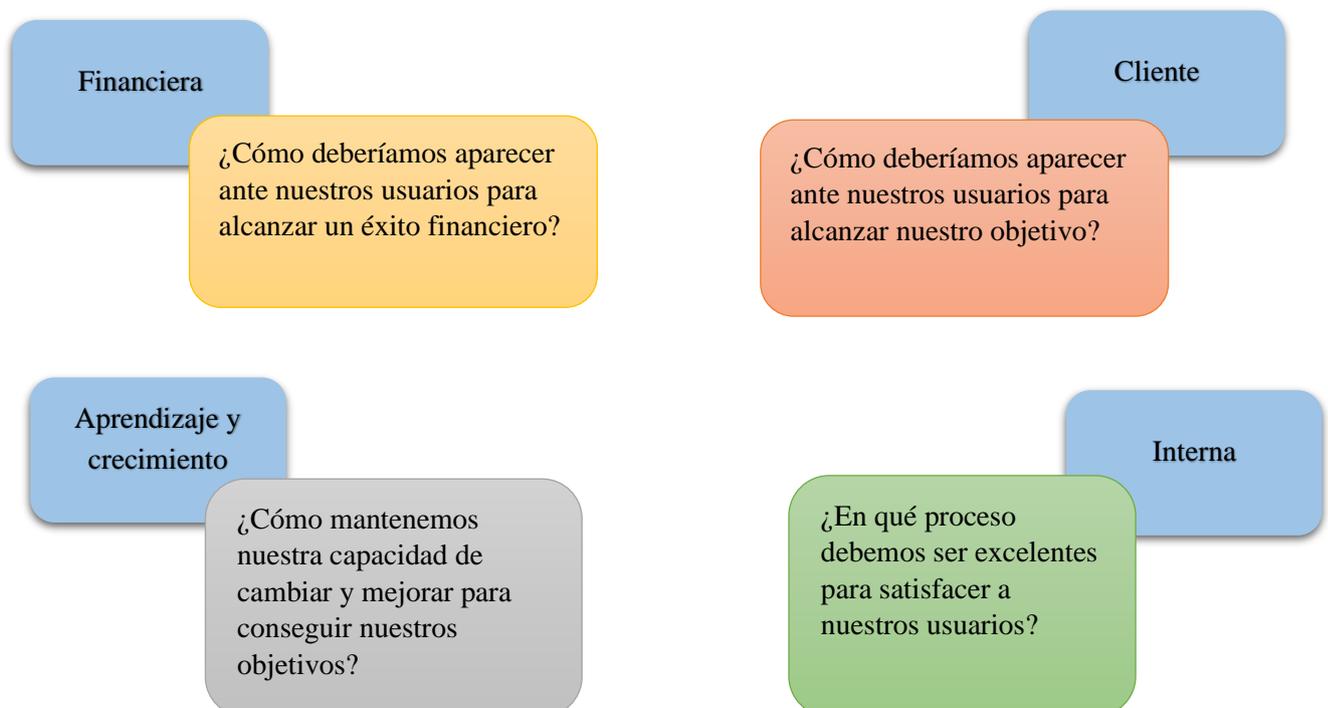
2.2.1 Perspectivas del cuadro del mando integral

Las perspectivas son las categorías claves que brindan una visión holística de la estrategia de la organización ya que incluyen diferentes ángulos de la organización en donde se combinan y muestran elementos de la estrategia global y los elementos operativos. Cada perspectiva debe estar alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral se compone de cuatro perspectivas claves que se interrelacionan entre sí lo que posibilita visualizar las causa y efecto entre cada objetivo permitiendo evaluar la estrategia de una manera más equilibrada y completa. Las cuatro perspectivas se muestran en la siguiente imagen:

Figura 2

Perspectivas del CMI



Nota. Adaptado de El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas (p. 181),

Formación y crecimiento directivo, 2015 (Garnacha, 2015)

2.2.1.1 *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera es el reflejo de lo que está ocurriendo con la gestión de los recursos financieros. Su función principal es asegurar la sostenibilidad, eficiencia y eficacia en la realización de la misión y los objetivos sociales de la organización. En el caso del Club Rotario Guayaquil Sur (CRSG), los recursos financieros provienen de la membresía de los socios, donaciones y eventos de recaudación organizados por el comité de damas del club. En una entidad sin fines de lucro, algunos de los objetivos que se abordan desde la perspectiva financiera son:

- Asegurar sostenibilidad financiera a largo plazo
- Gestionar eficientemente los fondos
- Optimizar los costos
- Maximizar la recaudación de fondos

2.2.1.2 *Perspectiva cliente*

La perspectiva del cliente en una organización sin fines de lucro desempeña un papel de gran importancia, dado que su enfoque principal radica en servir y satisfacer las necesidades de la comunidad. Esta perspectiva se centra en comprender y satisfacer con las demandas, expectativas y deseos de los beneficiarios, usuarios, donantes y otras partes involucradas. En el contexto del Club Rotario Guayaquil Sur (CRGS), se consideran clientes a los beneficiarios, socios activos y donantes. Algunos de los objetivos que se establecen desde la perspectiva del cliente en una entidad sin fines de lucro son:

- Satisfacer a los clientes (beneficiarios, socios, donantes, comunidad involucrada)
- Alcance y diversidad de beneficiarios
- Medir lealtad y retención de los socios
- Valorar la participación de los beneficiarios

2.2.1.3 Perspectiva interna

Esta perspectiva se enfoca en la manera en que la organización planifica, ejecuta y mejora sus procesos para generar un impacto positivo en la comunidad. Es esencial conocer qué procesos funcionan para el logro de los objetivos y así, desarrollar indicadores para evaluar su desempeño. En el caso del Club Rotario Guayaquil Sur (CRGS), los procesos sujetos a medición con indicadores en esta perspectiva son: comunicación interna y externa, selección y planificación de proyectos, y coordinación de actividades. Los objetivos que se establecerán desde la perspectiva interna son:

- Optimizar la calidad de los programas
- Medir la efectividad de la comunicación interna y externa
- Evaluar la eficacia y desarrollo de las operaciones internas

2.2.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se centra en el crecimiento y fortalecimiento de los recursos humanos, la cultura organizacional, la capacidad de innovación y el aprendizaje continuo. Los componentes de esta perspectiva son normalmente intangibles y sirven como estructuras fundamentales para alcanzar los objetivos a largo plazo. En el Club Rotario Guayaquil Sur (CRGS), los recursos principales que se medirán para la consecución de los objetivos de esta perspectiva incluyen los proyectos sociales, los socios y el ambiente organizacional. Algunos de los objetivos desde esta perspectiva son:

- Desarrollar nuevas habilidades entre los miembros
- Medir la cultura organizacional
- Promover la innovación y la creatividad

2.2.2 Indicadores propuestos

2.2.2.1 *Indicadores de la perspectiva financiera*

Los indicadores de perspectiva financiera se enfocan en medir y evaluar aspectos financieros que son importantes para el funcionamiento y la sostenibilidad de la organización. A pesar de que las organizaciones sin fines de lucro no tienen como objetivo la generación de ganancias aun así necesitan administrar sus recursos financieros de manera efectiva para lograr sus objetivos y cumplir su misión.

A continuación, se presenta los indicadores financieros seleccionados en función de los objetivos y las características del Club Rotario de Guayaquil Sur (CRGS):

Índice de sostenibilidad financiera:

Este indicador mide la capacidad de la organización para cubrir sus gastos y operar de manera sostenible en función de los ingresos generados a través de las cuotas mensuales de cada socio. Esta métrica es esencial para garantizar la viabilidad a largo plazo de la organización y su capacidad para cumplir con su misión y objetivos. Un valor superior al 100% indica que la organización es autosuficiente y puede cubrir todos sus gastos con sus propios ingresos.

Tabla 3

Índice de sostenibilidad financiera

Indicador	Fórmula
Índice de sostenibilidad financiera:	$\left(\frac{\text{Ingresos generados por cuota de socios}}{\text{Gastos totales}} \right) \times 100$

Nota. Autoría propia

Ratio de eficiencia de costos administrativos

Es un indicador financiero utilizado para evaluar la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos financieros para cubrir los costos administrativos. En este indicador se evalúa la proporción de los gastos totales que se destinan a costos administrativos. Un porcentaje bajo indica una mayor eficiencia. Por otro lado, un ratio más alto indica que gran parte de los ingresos se destina a cubrir costos administrativos.

Tabla 4

Ratio de eficiencia de costos administrativos

Indicador	Fórmula
Ratio de eficiencia de costos administrativos:	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Gastos totales}) \times 100$

Nota. Autoría propia

Ingresos por Fuente de Financiamiento

Calcular los ingresos provenientes de cada fuente de financiamiento brinda una visión detallada sobre el origen de los recursos destinados al desarrollo de las actividades de la organización. En el caso de CRGS se medirá el porcentaje de ingresos provenientes de las cuotas mensuales de los socios. Un porcentaje alto indicará que la gran parte del financiamiento proviene de ese tipo de ingreso lo cual se convierte perjudicial para el club ya que el club estaría dependiendo solo de esta fuente y no se estaría enfocado a la generación de nuevas fuentes.

Tabla 5

Ingresos por Fuente de Financiamiento

Indicador	Fórmula
------------------	----------------

Ingresos por Fuente de Financiamiento (cuotas mensuales de los socios):	Total de Ingresos * (Porcentaje de Ingresos provenientes de la Fuente de Financiamiento (cuotas mensuales de los socios) / 100)
---	---

Nota. Autoría propia

Ratio de Eficiencia de Costos

Es una métrica que permite evaluar qué proporción de los ingresos se está utilizando para cubrir los costos operativos de la organización. Es una medida importante para entender cómo la entidad gestiona sus recursos financieros para llevar a cabo sus actividades y programas. Un ratio de eficiencia de costos más bajo sugiere que la entidad está siendo más eficiente en la gestión de sus gastos.

Tabla 6

Ratio de Eficiencia de Costos

Indicador	Fórmula
Ratio de Eficiencia de Costos:	$(\text{Gastos Operativos} / \text{Ingresos Totales}) * 100$

Nota. Autoría propia

Tasa de ejecución del presupuesto

Esta métrica mide el ritmo al que se están gastando los fondos en comparación con el tiempo transcurrido en el período presupuestario. Ayuda a anticipar problemas de liquidez o identificar áreas donde los gastos están aumentando más rápido de lo previsto. Una tasa de ejecución del presupuesto más alta podría indicar que los gastos se están realizando más rápido de lo planeado.

Tabla 7*Tasa de ejecución del presupuesto*

Indicador	Fórmula
Tasa de ejecución del presupuesto:	$(\text{Gastos Reales Acumulados} / \text{Gastos Presupuestados}) * 100$

Nota. Autoría propia

2.2.2.2 *Indicadores de la perspectiva cliente*

Los indicadores de la perspectiva cliente miden y evalúan cómo la organización satisface las necesidades y expectativas de sus beneficiarios, socios, donantes y otras partes interesadas relevantes. Se busca entender cómo la organización está cumpliendo con su misión y generando un impacto positivo en la comunidad objetivo.

A continuación, se presenta los indicadores de perspectiva del cliente seleccionados en función de los objetivos y las características del Club Rotario de Guayaquil Sur (CRGS):

Índice de satisfacción de los socios

El índice de satisfacción de los socios se puede medir utilizando una encuesta de satisfacción diseñada específicamente para este propósito. El propósito de este indicador es recopilar datos directamente de los socios para evaluar su nivel de satisfacción con los servicios, programas y actividades proporcionados por la organización.

El proceso para el cálculo de este indicador es el siguiente:

- Diseño de encuesta: se elabora una encuesta en donde incluyan preguntas relacionadas con los aspectos de la entidad que afecten la satisfacción de los socios.

Se recomienda elaborar preguntas con escalas de satisfacción y preguntas con respuesta abierta.

- Cálculo de las respuestas: se procede a calcular el promedio de las puntuaciones en cada una de las respuestas que se elaboraron con escalas de satisfacción y se analizan las respuestas abiertas de los encuestados para obtener una comprensión más profunda de sus opiniones y sugerencias.

Tabla 8

Índice de satisfacción de los socios

Indicador	Fórmula
Índice de satisfacción de los socios:	$\left(\frac{\text{Puntuación Promedio de Encuesta}}{\text{Puntuación Máxima Posible}} \right) * 100$

Nota. Autoría propia

Tasa de retención de socios

Esta métrica nos permite evaluar cuántos miembros de la organización deciden renovar su membresía o continuar su afiliación de un período a otro. Muestra la capacidad de la organización para retener a sus socios a lo largo del tiempo. Una tasa alta es un indicador positivo de la satisfacción y el compromiso de los miembros con la organización. Mientras que, una tasa baja podría sugerir que los miembros están encontrando insatisfacciones o falta de valor en la membresía.

Tabla 9

Tasa de retención de socios

Indicador	Fórmula
------------------	----------------

Tasa de retención de socios:	$\frac{((\text{Número de socios al final del período} - \text{Nuevos socios}) / \text{Número de socios al inicio del período}) \times 100}{}$
------------------------------	---

Nota. Autoría propia

Índice de participación de la comunidad

Mide el nivel de involucramiento y compromiso de la comunidad con la organización. Puede reflejar el grado en que la comunidad se identifica y participa en las actividades, programas y eventos de la organización. En este índice se incluyen voluntarios, miembros activos y otros actores clave en la comunidad. Un Índice más alto indica un mayor nivel de compromiso y participación de la comunidad. Por otro lado, un índice más bajo podría señalar la necesidad de realizar esfuerzos para involucrar a la comunidad y fortalecer la conexión entre la organización y sus beneficiarios.

Tabla 10

Índice de participación de la comunidad

Indicador	Fórmula
Índice de participación de la comunidad:	$(\text{Número de personas involucradas en actividades de la organización} / \text{Población objetivo}) \times 100$

Nota. Autoría propia

Número de beneficiarios atendidos

Es una métrica que evalúa el alcance y el impacto de la organización en la comunidad que sirve. Mide la cantidad de personas o grupos que se benefician de los programas y servicios de la organización. Este indicador puede ser útil para evaluar la expansión de la base de beneficiarios y el alcance de la organización en la comunidad.

Tabla 11*Número de beneficiarios atendidos*

Indicador	Fórmula
Número de beneficiarios atendidos:	Cantidad total de personas beneficiarias de los programas, servicios o actividades de la organización

Nota. Autoría propia

2.2.2.3 *Indicadores de la perspectiva interna*

Los indicadores de perspectiva interna miden y evalúan la eficiencia, la calidad y la mejora continua de procesos y operaciones internas. Se enfocan en cómo se gestionan los recursos, se implementan los programas y se mantienen las operaciones internas.

A continuación, se presenta los indicadores financieros seleccionados en función de los objetivos y las características del Club Rotario de Guayaquil Sur (CRGS):

Índice de cumplimiento de objetivos

Evalúa el grado en que una organización ha logrado alcanzar sus objetivos establecidos en un cierto período. Esta métrica es importante para medir la eficacia y eficiencia de la organización en la realización de su misión. Un Índice más alto indica que la organización ha logrado gran parte de sus objetivos. Un índice más bajo señala la necesidad de revisar las estrategias, prioridades o recursos para mejorar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 12*Índice de cumplimiento de objetivos*

Indicador	Fórmula
------------------	----------------

Índice de cumplimiento de objetivos: $(\text{Número de objetivos cumplidos} / \text{Número total de objetivos establecidos}) \times 100$

Nota. Autoría propia

Calidad de la comunicación interna

Este indicador es usado para evaluar cómo los miembros del equipo se sienten acerca de la calidad y la efectividad de la comunicación. Para el desarrollo de este indicador se realiza encuestas a los socios para evaluar su percepción sobre la comunicación interna. Se formula preguntas sobre la efectividad de la comunicación interna, la claridad de los mensajes y su comprensión de la misión y los objetivos de la organización.

Tabla 13

Calidad de la comunicación interna

Indicador	Fórmula
Calidad de la comunicación interna:	$(\text{Puntuación Promedio de Encuesta} / \text{Puntuación Máxima Posible}) * 100$

Nota. Autoría propia

Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos

Este indicador permite evaluar si las partes interesadas relevantes, tanto internas como externas, están involucradas en la selección y planificación de proyectos. La participación de partes interesadas tales como los socios del club pueden ayudar a identificar necesidades, riesgos y oportunidades que de otro modo podrían pasarse por alto. Una tasa alta de este indicador nos indica que existe un involucramiento y apoyo por parte de los socios en las actividades y proyectos del club. Monitorear la participación de las partes interesadas puede mejorar la toma de decisiones y la calidad general del proyecto.

Tabla 14*Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos*

Indicador	Fórmula
Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos:	$(\text{Número de socios que participaron en la selección y planificación del proyecto} / \text{Total de socios}) * 100$

Nota. Autoría propia

2.2.2.4 Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Los indicadores de aprendizaje y crecimiento buscan medir y evaluar la capacidad de la organización para adquirir nuevos conocimientos, mejorar las habilidades de miembros involucrados y desarrollar una cultura de aprendizaje continuo. Sirven para asegurarse de que estén preparados para enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno cambiante.

A continuación, se presenta los indicadores financieros seleccionados en función de los objetivos y las características del Club Rotario de Guayaquil Sur (CRGS):

Índice de capacitación y desarrollo

Este indicador muestra el porcentaje de socios que han recibido capacitación y desarrollo profesional dentro de la organización. Medir el desarrollo del talento y capacitación de los socios implica evaluar cómo se han mejorado las habilidades y competencias. Un índice alto sugiere que la organización invierte en el desarrollo de las capacidades de sus socios, lo que puede tener efectos positivos en el desempeño de ellos.

Tabla 15*Índice de capacitación y desarrollo*

Indicador	Fórmula
Índice de capacitación y desarrollo:	$(\text{Número de socios capacitados} / \text{Número total de socios}) \times 100$

Nota. Autoría propia

Índice de innovación y mejora continua

Este indicador permite asegurarse de que la organización esté evolucionando y adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad. Evalúa la capacidad de la organización para fomentar la innovación y poner en práctica nuevas ideas. Incluye la implementación de nuevas estrategias, proyectos o mejoras en los servicios. Un índice alto sugiere que la entidad busca constantemente mejorar y adaptar sus estrategias y programas para lograr un mayor impacto social.

Tabla 16

Índice de innovación y mejora continua

Indicador	Fórmula
Índice de innovación y mejora continua:	$(\text{Número de nuevas ideas implementadas} / \text{Número total de ideas propuestas}) \times 100$

Nota. Autoría propia

Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club

Este indicador mide la tasa de cambio en la participación de los socios en actividades claves dentro de la organización. Esta métrica puede proporcionar información sobre la estabilidad y la continuidad en la administración y gestión de la organización.

Tabla 17*Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club*

Indicador	Fórmula
Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club:	$(\text{áreas donde se ha desempeñado} / \text{áreas disponibles}) \times 100$

Nota. Autoría propia**Índice de clima organizacional**

Esta métrica permite medir la percepción y la satisfacción de los socios en relación con diversos aspectos de la organización, como la cultura, el liderazgo, la comunicación, la colaboración y otros factores que influyen en su bienestar. El clima organizacional puede afectar la motivación, la retención y la satisfacción de los socios. Para evaluar el clima organizacional implica utilizar encuestas mediante las cuales se espera medir cómo los socios se sienten acerca de su entorno.

Tabla 18*Índice de clima organizacional*

Indicador	Fórmula
Índice de clima organizacional:	$(\text{Puntuación Promedio de Encuesta} / \text{Puntuación Máxima Posible}) * 100$

Nota. Autoría propia

2.2.3 Desarrollo del Cuadro de mando integral – Dashboard Power BI

Para el desarrollo del cuadro de mando integral, se eligió diseñar y desarrollar un dashboard mediante el uso de la plataforma Power BI, el cual es una herramienta que permite el modelado de los datos y visualizarlos de manera sencilla para la toma de decisiones.

2.2.3.1 Preparación de la información

Posterior al diseño de indicadores, se procedió a realizar los cálculos respectivos en Power BI, para ello se preparó la siguiente información:

- i. Estado de resultados (Año 2018 – 2022) – Perspectiva financiera
- ii. Detalle de cuotas por cobrar (Año 2023)
- iii. Detalle presupuestario (Segundo semestre del año 2022 y 2023)
- iv. Encuesta de satisfacción dirigida a los socios del CRGS, que incluye información referente a: capacitaciones recibidas, satisfacción como miembro del Club y roles adquiridos.

A partir de la adecuación de estos archivos, se procedió a cargar los mismos en la herramienta, relacionar las tablas, crear medidas y mostrar los resultados obtenidos mediante los distintos tipos de objetos de visualización.

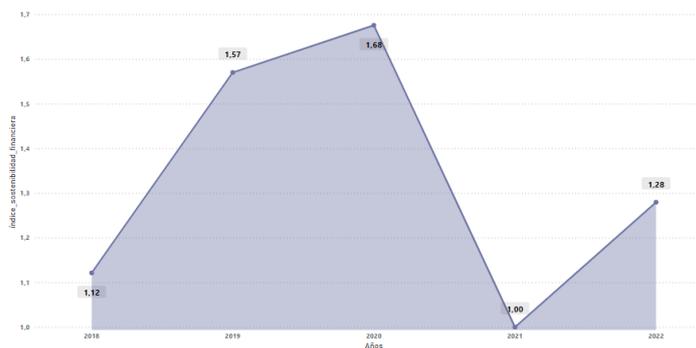
2.2.3.2 Visualizaciones

Los informes en Power BI cuentan con varios tipos de visualizaciones (gráficos, tarjetas, filtros, entre otros), entre los cuales hemos utilizado los siguientes:

- i. Gráficos de áreas:

Figura 3

Gráfico de áreas



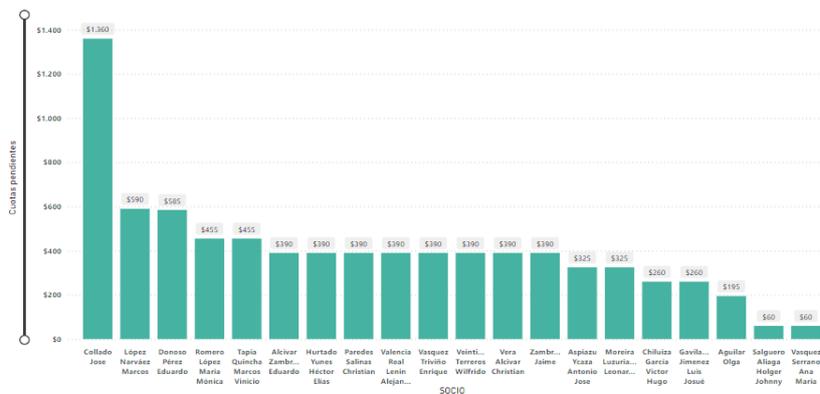
Nota. Autoría propia

Basado en el gráfico de líneas, muestra la magnitud con la que cambian los valores numéricos a lo largo del tiempo, es utilizado principalmente para indicar la tendencia y evolución de los datos en un período determinado.

ii. Gráfico de barras y columnas

Figura 4

Gráfico de barras y columnas



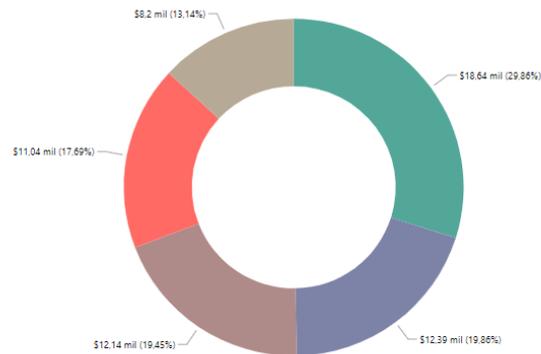
Nota. Autoría propia

Permite agrupar los datos de manera categórica en un determinado período de tiempo para efectuar comparaciones entre cada grupo. Puede incluir tanto variables cualitativas como cuantitativas.

iii. Gráfico de anillos

Figura 5

Gráfico de anillos



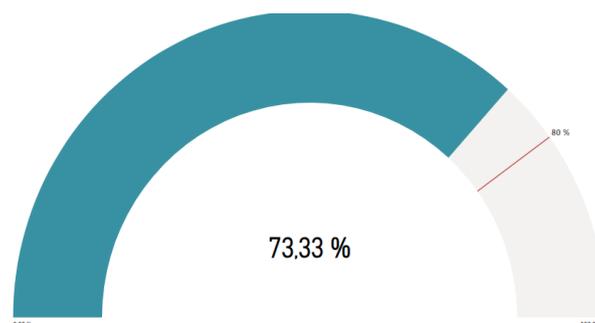
Nota. Autoría propia

Al igual que un gráfico pastel o circular, permite visualizar la relación de cada parte con la totalidad de los datos, este gráfico fue de utilidad para mostrar la relación del total de cuotas recaudadas al final del año 2022 con respecto a los cuatro años anteriores.

iv. Gráfico de medidor

Figura 6

Gráfico medidor



Nota. Autoría propia

El gráfico utiliza una escala y mide el progreso en dirección a un objetivo planteado, el cual se muestra como la parte sombreada del gráfico.

v. Gráfico de líneas

Figura 7*Gráfico de Líneas**Nota.* Autoría propia

Al igual que el gráfico de áreas, muestra como el valor de cada indicador estratégico cambia a lo largo del tiempo, es utilizado principalmente para indicar la tendencia y evolución de los datos en un período determinado.

vi. Cards

Figura 8*Cards**Nota.* Autoría propia

Las tarjetas muestran una métrica o dato único, puede ser un texto, valor o porcentaje generalmente es utilizado para indicar información clave o lo más relevante que se desea mantener en el informe para la toma de futuras decisiones.

vii. Segmentaciones

Figura 9*Segmentaciones*

Nota. Autoría propia

Utilizado para filtrar información de interés con respecto a los demás tipos de visualizaciones en un informe, lo cual facilita el enfoque en aspectos relevantes. Las segmentaciones pueden mostrarse como lista vertical, menú desplegable, mosaico o intervalo.

2.3 Seguimiento y mejora continua

2.3.1 Ficha de indicadores

El uso de la ficha de indicadores en el cuadro de mando integral es importante ya que a través de esta representación gráfica el personal encargado de poner en marcha en CMI pueden tener una visión rápida y clara del progreso hacia los objetivos estratégicos. En la ficha de indicadores se comunicaron los detalles técnicos de cada uno de los indicadores utilizados en la elaboración de nuestro CMI. Las características que se destacan son:

- Nombre del indicador,
- Proceso en el que se aplica,
- Objetivo estratégico que espera cumplir,
- Fórmula del cálculo,
- Rango permitido y la meta alcanzar,
- Responsables de ejecución y seguimiento,
- Fechas de creación y modificación

Figura 10

Formato ficha de indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR:		PROCESO:			
OBJETIVO ESTRATEGICO:					
FORMULA PARA EL CÁLCULO:					
FUENTES DE INFORMACIÓN:		PERSPECTIVA:			
UNIDAD DE MEDICIÓN:		META: (Primera revisión)			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:		TIPO DE INDICADOR:			
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)		RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:		RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:			
FECHA DE CREACIÓN:		FECHA ÚLTIMA MODIFICACIÓN:			

Nota. Autoría propia

2.3.2 Plan de acción

Para dar seguimiento al progreso de la situación financiera y operativa del Club Rotario Guayaquil, se diseñó un plan de acción, el cual describe de manera detallada lo necesario para alcanzar un objetivo mediante el control de la directiva del Club, a quienes proporcionará una guía para la ejecución de las actividades, mediante la definición de acciones a seguir, fechas límite y asignación de responsabilidades.

El formato a emplear para realizar el respectivo seguimiento será el siguiente:

Figura 11

Formato de plan de acción

Plan de acción				
N°	Acción	Responsable de ejecución	Responsable del seguimiento	Fecha límite de la acción correctiva

Nota. Autoría propia

Capítulo 3

3 Resultados y análisis

3.1 Misión y visión

La misión y visión establecida por Rotary International para todos sus clubes y la cual también la posee Club Rotario Guayaquil Sur es la siguiente:

Misión: *“Nuestra misión es brindar servicio a los demás, promover la integridad y fomentar la comprensión, la buena voluntad y la paz entre las naciones a través de las actividades de compañerismo de nuestros líderes empresariales, profesionales y cívicos.”*

Visión: *“Juntos contemplamos un mundo donde las personas se unen y toman acción para generar un cambio perdurable en nosotros mismos, en nuestras comunidades y en el mundo entero.”*

3.2 Análisis FODA

Luego de examinar el entorno interno y externo del club se lograron identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 19

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Participación de los Miembros: A pesar de su tamaño reducido, el club cuenta con miembros profundamente involucrados y entusiastas en relación a los valores del Rotary.</p>	<p>Eventos y campañas: La comunidad muestra disposición para respaldar las iniciativas del club, lo cual puede ayudar a recaudar fondos, generar conciencia y movilizar a la comunidad en torno a una causa.</p>

<p>Rapidez y Adaptabilidad: La dimensión reducida del club posibilita tomar decisiones ágilmente y ajustarse con mayor prontitud a las demandas de la comunidad local.</p>	<p>Participación de la Juventud: La inclusión de jóvenes estudiantes o líderes jóvenes en proyectos y actividades puede insuflar vitalidad y perspectivas novedosas al club.</p>
<p>Atención Individualizada: La cantidad reducida de miembros facilita la formación de vínculos cercanos con la comunidad y propicia abordar sus necesidades de manera personalizada.</p>	<p>Colaboración Interclubes: El club puede sacar provecho de alianzas con clubes rotarios más extensos u otras entidades locales para ampliar sus recursos y el alcance de las iniciativas.</p>
<p>Colaboración y Solidaridad: La cohesión y cooperación entre los miembros, voluntarios y donantes, tienen el potencial de mejorar la eficacia en la implementación de proyectos.</p>	<p>Marketing en Plataformas Digitales: La implementación estratégica de las redes sociales puede elevar la visibilidad del club, atrayendo así nuevos miembros y elevar la recaudación de fondos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Baja Visibilidad: La falta de notoriedad en la comunidad podría complicar el reclutamiento de nuevos miembros y colaboradores.</p>	<p>Limitaciones Temporales de los Miembros: Las obligaciones personales y laborales de los miembros podrían complicar su participación activa en el club.</p>
<p>Desafío Generacional: La carencia de miembros jóvenes podría obstaculizar la sostenibilidad a largo plazo del club y restringir su capacidad para ejecutar proyectos e iniciativas innovadoras.</p>	<p>Escaso Interés en el Voluntariado: Una disminución en el interés general hacia el voluntariado y el servicio comunitario podría dificultar la captación de nuevos miembros y la realización de proyectos.</p>

<p>Diversidad Insuficiente: La carencia de diversidad en términos de habilidades, aptitudes y conocimientos podría restringir la aptitud del club para abordar una amplia gama de necesidades comunitarias.</p>	<p>Competencia: Otros clubes o organizaciones benéficas podrían estar desarrollando proyectos similares en la comunidad, lo que podría impactar en la participación y el apoyo recibido.</p>
<p>Limitación de Recursos: Dado el tamaño modesto del club y su membresía reducida, podrían presentarse limitaciones financieras y de capacidad, dificultando la realización de proyectos más ambiciosos.</p>	<p>Falta de Reconocimiento: Si la organización no logra generar suficiente conciencia sobre su causa, puede enfrentar dificultades para atraer apoyo y financiamiento.</p>

Nota. Autoría propia

3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos elaborados de forma alineada a las metas propuestas en la organización para lograr conseguir la misión del club son los siguientes:

Tabla 20

Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar una planificación financiera adecuada y una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles. ○ Asegurar que los fondos se asignen de manera responsable y estratégica a los proyectos y actividades del club, maximizando el impacto de los servicios brindados a la comunidad.

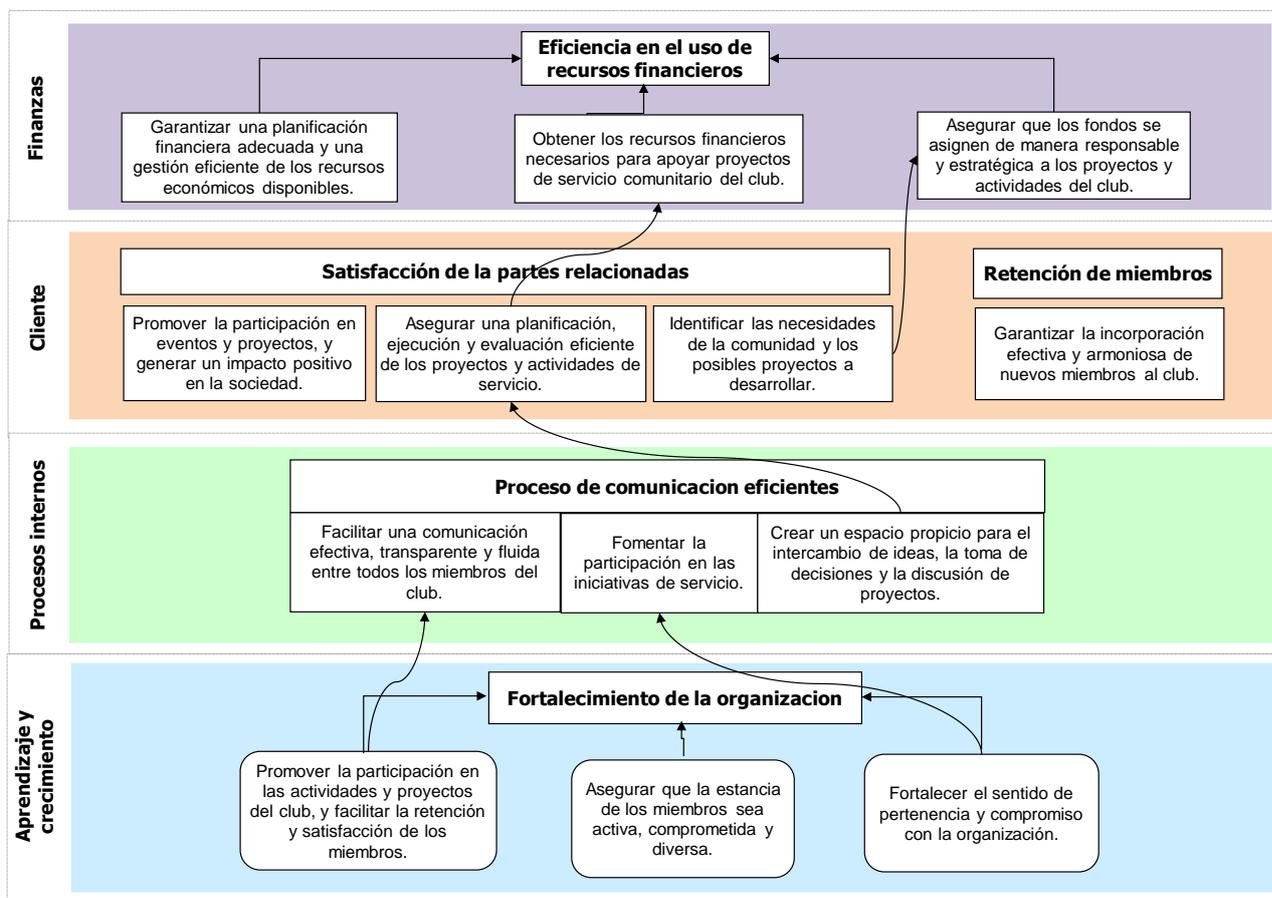
	<ul style="list-style-type: none">○ Obtener los recursos financieros necesarios para apoyar proyectos de servicio comunitario y contribuir al cumplimiento de los objetivos del club.
Cliente	<ul style="list-style-type: none">○ Garantizar la incorporación efectiva de nuevos miembros al club○ Promover la participación en eventos y proyectos, y generar un impacto positivo en la sociedad a través del servicio humanitario.○ Asegurar una planificación, ejecución y evaluación eficiente de los proyectos y actividades de servicio○ Identificar las necesidades de la comunidad y los posibles proyectos a desarrollar.
Interna	<ul style="list-style-type: none">○ Facilitar una comunicación efectiva, transparente y fluida entre todos los miembros del club.○ Fomentar la participación en las iniciativas de servicio○ Crear un espacio propicio para el intercambio de ideas, la toma de decisiones y la discusión de proyectos.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">○ Promover la participación en las actividades y proyectos del club, y facilitar la retención y satisfacción de los miembros.○ Asegurar que la estancia de los miembros sea activa, comprometida y diversa, contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento del club.○ Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

3.4 Mapa estratégico

Con la creación de los objetivos estratégicos mostrados en el punto anterior, se presenta en una representación visual la división de cada objetivo en su respectiva perspectiva y la conexión causa y efecto que existe entre cada uno de ellos:

Figura 12

Mapa estratégico



Nota. Autoría propia

3.5 Ficha de indicadores

A partir de tener una visión más clara de los objetivos estratégicos en un mapa estratégico, se procede a la elaboración de los indicadores que serán los encargados de evaluar y controlar cada uno de estos objetivos. Se presentan fichas de indicadores divididos cada uno en su respectiva perspectiva:

Indicadores perspectiva financiera

Figura 13

Índice de sostenibilidad financiera

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de sostenibilidad financiera	PROCESO:	Administración de presupuesto		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Garantizar una planificación financiera adecuada y una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Ingresos generados por donaciones y actividades} / \text{Gastos totales}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Estado de resultado financiero	PERSPECTIVA:	Financiera		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	80%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Semestral	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Menor 50%	Entre 50% - 80%	Mayor 100%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Tesorero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Presidente, Tesorero		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 14

Ratio de eficiencia de costos administrativos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Ratio de eficiencia de costos administrativos	PROCESO:	Administración de presupuesto		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Asegurar que los fondos se asignen de manera responsable y estratégica a los proyectos y actividades del club, maximizando el impacto de los servicios brindados a la comunidad.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Gastos totales}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Estado de resultado financiero	PERSPECTIVA:	Financiera		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	40%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Semestral	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Decreciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Mayor 70%	Entre 30% - 70%	Menor 30%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Tesorero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Presidente, Tesorero		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 15

Ingresos por Fuente de Financiamiento

NOMBRE DEL INDICADOR:	Ingresos por Fuente de Financiamiento (cuotas mensuales de los socios)	PROCESO:	Gestión financiera		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Obtener los recursos financieros necesarios para apoyar proyectos de servicio comunitario y contribuir al cumplimiento de los objetivos del club.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Total de Ingresos * (Porcentaje de Ingresos provenientes de la Fuente de Financiamiento (cuotas mensuales de los socios) / 100)				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Cuadro de cuotas sociales	PERSPECTIVA:	Financiera		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	50%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Decreciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO Mayor 65%	ACEPTABLE Entre 25% - 65%	SATISFACTORIO Menor 25%
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Tesorero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Presidente, Tesorero		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 16

Ratio de eficiencia de costos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Ratio de Eficiencia de Costos	PROCESO:	Administración de presupuesto		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Garantizar una planificación financiera adecuada y una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Gastos Operativos} / \text{Ingresos Totales}) * 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Estado de resultado financiero	PERSPECTIVA:	Financiera		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	40%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Semestral	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Decreciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO Mayor 70%	ACEPTABLE Entre 30% - 70%	SATISFACTORIO Menor 30%
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Tesorero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Presidente, Tesorero		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 17*Tasa de ejecución del presupuesto*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tasa de ejecución del presupuesto	PROCESO:	Administración de presupuesto		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Garantizar una planificación financiera adecuada y una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Gastos Reales Acumulados} / \text{Gastos Presupuestados}) * 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Estado de resultado financiero / Cuadro Presupuestal	PERSPECTIVA:	Financiera		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	60%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Semestral	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Decreciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Tesorero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Presidente, Tesorero		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			
			Mayor 80%	Entre 40% - 80%	Menor 40%

Nota. Autoría propia

Indicadores perspectiva cliente**Figura 18***Índice de satisfacción de los socios*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción de los socios	PROCESO:	Gestión de la membresía		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Garantizar la incorporación efectiva y armoniosa de los miembros del club				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Puntuación Promedio de Encuesta} / \text{Puntuación Máxima Posible}) * 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Encuestas	PERSPECTIVA:	Cliente		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	70%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Secretario, Directiva	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directiva		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			
			Menor 30%	Entre 30% - 85%	Mayor 85%

Nota. Autoría propia

Figura 19

Tasa de retención de socios

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tasa de retención de socios	PROCESO:	Registro y aceptación de socios		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Garantizar la incorporación efectiva y armoniosa de nuevos miembros al club				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$((\text{Número de socios al final del período} - \text{Nuevos socios}) / \text{Número de socios al inicio del período}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Cuadro de cuotas sociales	PERSPECTIVA:	Cliente		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Decreciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Menor 50%	Entre 50% - 70%	Mayor 70%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Socios, Directiva, Macero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Socios, Directiva		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 20

Índice de participación de la comunidad

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de participación de la comunidad	PROCESO:	Comunicación externa sobre el club		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Promover la participación en eventos y proyectos, y generar un impacto positivo en la sociedad a través del servicio humanitario.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Número de personas involucradas en actividades de la organización} / \text{Población objetivo}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Cliente		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META: (Primera revisión)	50%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Al termino de alguna actividad	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Menor 30%	Entre 30% - 60%	Mayor 60%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Delegado de comunicación	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directiva del club		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 21*Número de beneficiarios atendidos*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de beneficiarios atendidos	PROCESO:	Gestión de proyectos		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Identificar las necesidades de la comunidad y los posibles proyectos a desarrollar, donde el club puede tener un impacto significativo.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Cantidad total de personas beneficiarias de los programas, servicios o actividades de la organización				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Cliente		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Número	META: (Primera revisión)	Positivo		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Negativo	N/A	Positivo
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Director de proyectos	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directiva, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Indicadores perspectiva interna**Figura 22***Índice de cumplimiento de objetivos*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de cumplimiento de objetivos	PROCESO:	Comunicación interna del club		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Fomentar la participación en las iniciativas de servicio				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Número de objetivos cumplidos} / \text{Número total de objetivos establecidos}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Interna		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	75%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			Menor 40%	Entre 40% - 85%	Mayor 85%
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Secretario	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio del club		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 23*Calidad de la comunicación interna*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Calidad de la comunicación interna	PROCESO:	Comunicación interna del club		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Facilitar una comunicación efectiva, transparente y fluida entre todos los miembros del club				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	(Puntuación Promedio de Encuesta / Puntuación Máxima Posible) * 100				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Encuestas	PERSPECTIVA:	Interna		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	70%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Secretario, Macero	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 24*Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos*

NOMBRE DEL INDICADOR:	Participación de los socios en la selección y planificación de proyectos	PROCESO:	Selección y planificación de proyectos		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Crear un espacio propicio para el intercambio de ideas, la toma de decisiones y la discusión de proyectos.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	(Número de socios que participaron en la selección y planificación del proyecto / Total de socios) * 100				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Interna		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	75%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Director de proyectos	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directiva, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Indicadores perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Figura 25

Índice de capacitación y desarrollo

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de capacitación y desarrollo	PROCESO:	Gestión de la membresía		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Asegurar que la estancia de los miembros sea activa, comprometida y diversa, contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento del club.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Número de socios capacitados} / \text{Número total de socios}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Aprendizaje y crecimiento		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	50%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Vicepresidente, Secretario	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio del club		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			
			Menor 25%	Entre 25% - 70%	Mayor 70%

Nota. Autoría propia

Figura 26

Índice de innovación y mejora continua

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de innovación y mejora continua	PROCESO:	Planificación interna		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$(\text{Número de nuevas ideas implementadas} / \text{Número total de ideas propuestas}) \times 100$				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Aprendizaje y crecimiento		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	60%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
RESPONSABLE DE EJECUCION:	Directorio, Socios	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			
			Menor 25%	Entre 25% - 70%	Mayor 70%

Nota. Autoría propia

Figura 27

Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de rotación de los socios en cargos dentro del club	PROCESO:	Gestión de la membresía		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Promover la participación en las actividades y proyectos del club, y facilitar la retención y satisfacción de los miembros.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	(áreas donde se ha desempeñado / áreas disponibles) x 100				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información interna del club	PERSPECTIVA:	Aprendizaje y crecimiento		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	50%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO Menor 25%	ACEPTABLE Entre 25% - 65%	SATISFACTORIO Mayor 65%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Socios	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

Figura 28

Índice de clima organizacional

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de clima organizacional	PROCESO:	Gestión de la membresía		
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Asegurar que la estancia de los miembros sea activa, comprometida y diversa, contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento del club.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	(Puntuación Promedio de Encuesta / Puntuación Máxima Posible) * 100				
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Encuestas	PERSPECTIVA:	Aprendizaje y crecimiento		
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje	META: (Primera revisión)	75%		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Anual	TIPO DE INDICADOR:	Cuantitativo		
TENDENCIA ESPERADA: (Creciente o Decreciente)	Creciente	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO Menor 40%	ACEPTABLE Entre 40% - 85%	SATISFACTORIO Mayor 85%
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN:	Macero, Secretario, Socios	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	Directorio, Socios		
FECHA DE CREACIÓN:	5/9/2023	FECHA ÚLTIMA MODIFICACION:			

Nota. Autoría propia

3.6 Cuadro de mando integral

Una vez incluidos los indicadores en el dashboard de la herramienta Power BI por cada una de las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral, se procedió a analizar los resultados de cada uno de ellos a partir de la visualización de los distintos gráficos implementados.

3.6.1 Perspectiva financiera

Figura 29

Dashboard perspectiva financiera



Nota. Autoría propia

En un análisis del año 2018 al 2022, se puede observar que, durante todo este período, el CRGS tiene un índice superior al 100% en *sostenibilidad financiera*, lo cual indica que el club es autosuficiente y puede cubrir todos sus gastos con sus propios ingresos, siendo el valor más bajo en 2021 de 100%.

Así también, 2019 fue el año en que se recaudó un mayor valor por cuotas, siendo este un total de \$18 mil.

En *ratios de eficiencia y sostenibilidad*, se observa que la recaudación de cuotas representa el 100% de los ingresos.

3.6.2 Perspectiva cliente e interna

Figura 30

Dashboard perspectiva cliente e interna



Nota. Autoría propia

A partir de una encuesta realizada recientemente a los miembros del CRGS, se observa a manera general que se encuentran satisfechos siendo parte de esta organización, mostrando un promedio de alrededor del 70%, el cual representa lo mínimo que se debería obtener por cada encuesta que se realice.

3.6.3 Perspectiva capacitación y desarrollo

Figura 31

Dashboard perspectiva capacitación y desarrollo



Dentro de la encuesta se incluyeron preguntas relacionadas al número de capacitaciones recibidas por cada socio, observando así que Marcos Tapia es el que más capacitaciones ha recibido. Así también, se muestra el nivel de rotación de cada socio por roles existentes, siendo así Héctor Hurtado el socio que ha cambiado de cargo en un mayor número de veces.

3.7 Plan de acción

El siguiente plan de acción fue elaborado con el fin de que se realice el respectivo seguimiento a estas oportunidades de mejora.

Tabla 21

Plan de acción

N°	Acción	Responsable de la ejecución	Responsable del seguimiento	Fecha límite de la acción
1	Realizar encuestas de satisfacción de manera constante a todos los socios del Club.	Antonio Aspiazu – Presidente del CRGS	Antonio Aspiazu – Presidente del CRGS	31/12/2023
2	Incluir en el Estado de Resultados del CRGS, todos los ingresos provenientes de distintas fuentes (donaciones, cuotas, actividades)	Contador	Antonio Aspiazu – Presidente del CRGS	31/10/2023
3	Realzar seguimiento de las cuotas pendientes de cobro por parte de los miembros del CRGS	Enrique Vásquez – Tesorero del CRGS	Antonio Aspiazu – Presidente del CRGS	31/12/2023

	Generar informes mensuales de la	Christian Vera- Miembro socio	Antonio Aspiazu – Presidente	31/12/2023
4	herramienta Power BI, para el análisis de	del CRGS	del CRGS	
	aspectos claves y de interés			

Nota. Autoría propia

3.8 Análisis de costo-beneficio

Al ser este un proyecto planteado para una entidad sin fines de lucro no es factible calcular los ingresos por la aplicación de nuestra propuesta. Sin embargo, existirán beneficios que aumentarán el valor de la organización. Algunas de estas ventajas y beneficios que proporcionara la implementación del cuadro del mando integral serán:

Tabla 22

Análisis costo - beneficio

Área de control	Beneficios asociados	Cuantificación del beneficio
Gestión de la comunicación	fortalece la imagen del club en comunidad	El buen flujo de información aumenta en un 80% los socios informados
	Permite conseguir nuevos patrocinadores y socios potenciales.	
	Mejora el flujo de información entre los miembros	Alcance generacional del club mejora en 50%. Lo que atraerá nuevas ideas moldeadas a la actualidad.
	Disminuye el tiempo de respuestas para comunicados relevantes	
Control presupuestario	Mejora en control y en la administración del presupuesto	Aumento en la capacidad financiera para cobertura en proyectos en un 30%

	Reducción de errores y desviaciones de los recursos financieros del club.	
	Implementación de una planificación efectiva para dar un seguimiento a los proyectos durante su ejecución.	
Planificación de proyectos y actividades	Optimización de recursos, utilizando eficientemente los recursos para los proyectos.	Mejora en la Logística de las actividades en un 70%.
	Aumento en la participación de los socios en las actividades de recaudación.	Aumento de actividades para recaudación de fondos para ayuda social en un 30%
	Incentiva la generación de ideas creativas y estrategias innovadoras.	
Gestión de la membresía	Incremento en la incorporación y adaptación de nuevos miembros del club.	Aumento de candidatos y posibles socios: 20 candidatos, al menos 6 se incorporen al club. Obteniendo de 2 a 6 socios nuevos anualmente.
	Mejora la identificación y desarrollo de líderes emergentes.	Asistencia a las reuniones: aumentarán del 50% al 75%.

	Mejora la experiencia de los socios desde su ingreso, tomando en cuenta su opinión y desarrollando mejoras continuamente.	
Avance en la tecnología	Mejora tecnológica implementando un sistema que utilizará un software para el control de los procesos	Aumenta la eficiencia de control de procesos en un 50%.
	El CMI permite llevar un seguimiento rápido y eficaz permitiendo detectar a tiempo los problemas que se puedan presentar.	Implementación de nuevas tecnologías permitiendo expandir nuevos conocimientos y habilidades entre los miembros del club
	La imagen de la entidad destacará ya que será uno de los pocos clubes que cuentan con tecnologías para el control de sus procesos	

Nota. Autoría propia

Este fue un análisis estimado de los beneficios que se obtendrá aplicando el uso del CMI en las diferentes áreas del club detalladas en la tabla anterior, así mismo los porcentajes presentados como la cuantificación del beneficio provienen del análisis del levantamiento de información dentro del CRGS.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

A partir del trabajo realizado, y, conforme al análisis de la información financiera, e información referente a los socios tal como su satisfacción y, a su crecimiento y aprendizaje dentro Club Rotario Guayaquil Sur, podemos concluir lo siguiente:

- i. La definición de indicadores estratégicos bajo el enfoque las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral, el cual permite visualizar por medio de valores el status actual del Club Rotario Guayaquil Sur con respecto a períodos anteriores.
- ii. El diseño un cuadro de mando que integra todos los indicadores estratégicos bajo el esquema de un dashboard en Power BI, permite visualizar los valores de cada indicador de manera dinámica y sencilla para la identificación de oportunidades de mejora.
- iii. El uso de la herramienta Power BI permite generar informes pdf, dando la oportunidad de distribuirlo entre la directiva del Club para el análisis oportuno de los datos clave y la toma de decisiones.
- iv. A partir de la visualización del estatus actual y de períodos anteriores del Club Rotario, se elaboró planes de acción, los cuales permitirán dar un seguimiento continuo de las oportunidades de mejora y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

4.1.2 Recomendaciones

Para el buen uso de la herramienta y la correcta generación de informes dinámicos en Power BI, se recomienda lo siguiente:

- i. Actualizar de manera constante las bases de datos del Club Rotario Guayaquil Sur, así como las encuestas de satisfacción, información referente a las capacitaciones recibidas, roles adquiridos e información financiera.
- ii. Actualizar indicadores cuya información base es el detalle de presupuesto, con los valores correspondientes a semestres anteriores.
- iii. Contar con el detalle de socios activos del CRGS por cada cierto período para la generación del indicador ‘Tasa de retención de socios’, añadirlo a los gráficos del dashboard.
- iv. Contar con el detalle de socios participantes por cada proyecto, así como la cantidad de beneficiarios.

Referencias

- Ceupe, B. D. (s.f.). ¿Qué son los objetivos estratégicos? *Ceupe*.
- Delgado, L. (2023). *Aplicando el Balanced Scorecard al sector público y sin fines de lucro*.
Obtenido de Gestión pensemos: <https://gestion.pensempos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>
- Doran, G. T. (1981). There is a SMART way to write management's goals and objectives.
Management review, 35-36.
- Garnacha, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas .
Formación y Crecimiento Directivo, 173-185.
- Gestión por Procesos*. (s.f.). Obtenido de AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Improve using a balanced scorecard | made to measure KPIs*. (2023). Obtenido de Made to Measure KPIs: <https://madetomeasurekpis.com/improve-using-balanced-scorecard-bsc/>
- International, R. (2023). *Rotary*. Obtenido de Acerca de Rotary:
<https://www.rotary.org/es/about-rotary>
- ISOTools. (19 de Julio de 2022). *Gestión por procesos*. Obtenido de isotools:
<https://www.isotools.us/soluciones/gobierno-corporativo/gestion-por-procesos/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.
Harvard Business Review Press.
- Muguirra, A. (20 de 03 de 2020). *Mapa estratégico: qué es, ejemplo y cómo crearlo*. Obtenido de TuDashboard: <https://tudashboard.com/mapa-estrategico/>

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Optimización de procesos: Técnicas y herramientas. (2023). Obtenido de KYOCERA Document Solutions: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/optimizacion-de-procesos-tecnicas-y-herramientas.html>

Pedros, D., & Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.

Ramos Lozano, A., & Sánchez Chonillo, A. (2022). *Diseño de un cuadro de mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de un instituto de educación superior*. Guayaquil.

Varios. (Marzo de 2023). *Microsoft*. Obtenido de Tipos de visualización en Power BI: <https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi/visuals/power-bi-visualization-types-for-reports-and-q-and-a>

Anexos

Anexo 1

Formato de Primera encuesta

Nombre: _____ Edad: _____
 Cargo: _____ Sexo: __ Masculino __ Femenino

1. ¿Cuántos años tiene como socio? _____
2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del Club Rotario Guayaquil Sur?

3. ¿En cuántas organizaciones ha brindado servicios como voluntario/socio en algún momento? _____
4. ¿En qué áreas se ha desempeñado ayuda en CRGS?

Recaudación de fondos	Manejo de internet y redes sociales
Tareas de administración	Aspectos de comunicación
Asistencia de aspectos legales	Contabilidad y Finanzas
Diseño de programas sociales	Operaciones y Mantenimiento
Otro (especifique):	

5. ¿Cómo fue su primer contacto con el club?

	Entrevista personal con algún responsable del club
	Reunión grupal con el resto de los socios del club
	Me asignaron un socio voluntario que me acompañó al principio
	Me entregaron información y me dijeron cuando comenzaba
	Prácticas formativas o profesionales
	Otro (indicar):

6. Durante su tiempo como socio, ¿ha recibido capacitación en alguna de estas áreas?

Misión, visión y filosofía del club	Aspectos administrativos
Reglamento interno y estatutos del club	Derechos y obligaciones de los socios
Aspectos relacionados a las tareas que llevan a cabo	Otros (especificar):

7. En su opinión, ¿qué se puede hacer para que las personas participen más como socios/voluntarios en organizaciones sin fines de lucro? (seleccione las 3 más importantes)

	Mayor información sobre las organizaciones y proyectos sociales
	Proyectos y actividades más flexibles en términos de tiempo
	Recibir incentivos a cambio de participar en los proyectos
	Proyectos y actividades sociales que tengan valor curricular
	Mayor difusión de información sobre proyectos actuales en redes sociales
	Otro (especificar)

Anexo 2

Formato de Segunda encuesta

Experiencia de los socios en CRGS

El presente formulario tiene como objetivo medir, a través de las experiencias de los socios del CRGS, diferentes perspectivas para el desarrollo de un cuadro de mando integral.

Los resultados de esta encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos y con total discreción, agradecemos el tiempo dedicado al desarrollo de las preguntas presentadas.

Iniciar sesión en [Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Datos generales de los socios

1. Nombre completo: *

Tu respuesta

2. Edad *

Tu respuesta

3. ¿Cuántos años tiene como socio? *

Tu respuesta

4. ¿Cargo actual dentro del club? *

Tu respuesta

Indicadores de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Considerando su tiempo de socio dentro del club, queremos conocer los roles que ha ejercido y los conocimientos que ha adquirido.

5. Históricamente, ¿Qué rol/es ha desempeñado en CRGS?. Indique el número de veces. *

Contestar en todas las filas, en caso de no haber ejercido dicho rol marque 0

	0	1	2	3	Más de 3
Presidente	<input type="radio"/>				
Vicepresidente	<input type="radio"/>				
Tesorero	<input type="radio"/>				
Secretario	<input type="radio"/>				
Macero	<input type="radio"/>				
Diseño de programas sociales	<input type="radio"/>				
Contabilidad y Finanzas	<input type="radio"/>				
Manejo de internet y redes sociales	<input type="radio"/>				

6. Durante su tiempo como socio, señale en que áreas ha recibido capacitación. *
Indique el número de veces.

Contestar en todas las filas, en caso de no haber tenido dicha capacitación marque 0

	0	1	2	3	Más de 3
Misión, visión y filosofía del club	<input type="radio"/>				
Reglamento interno y estatutos del club	<input type="radio"/>				
Aspectos relacionados a las tareas que llevan a cabo	<input type="radio"/>				
Aspectos administrativos	<input type="radio"/>				
Derechos y obligaciones de los socios	<input type="radio"/>				

Indicadores de perspectiva satisfacción de los socios

Queremos conocer cual es su nivel de satisfacción con respecto a las diferentes actividades y procesos del club. Califique del 1 al 5, siendo:

1 En total desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 En total acuerdo.

Califique las siguientes afirmaciones *

	1	2	3	4	5
Nuestro club tiene un propósito claro que orienta nuestras metas y logros.	<input type="radio"/>				
Existe un buen ambiente de trabajo entre socios.	<input type="radio"/>				
La comunicación entre socios se da con total libertad y respeto.	<input type="radio"/>				
En las reuniones semanales, la opinión de los socios es tomada en cuenta.	<input type="radio"/>				
El tiempo destinado para las reuniones semanales es adecuado.	<input type="radio"/>				

La comunicación del club con los socios es adecuada	<input type="radio"/>				
El club toma en cuenta mi participación para todos los proyectos planificados.	<input type="radio"/>				
Me gusta participar de las actividades y proyectos planificados en el club.	<input type="radio"/>				
De forma general, me siento satisfecho siendo parte del club.	<input type="radio"/>				
Recomendaría a otros a ser parte del club.	<input type="radio"/>				

Anexo 3

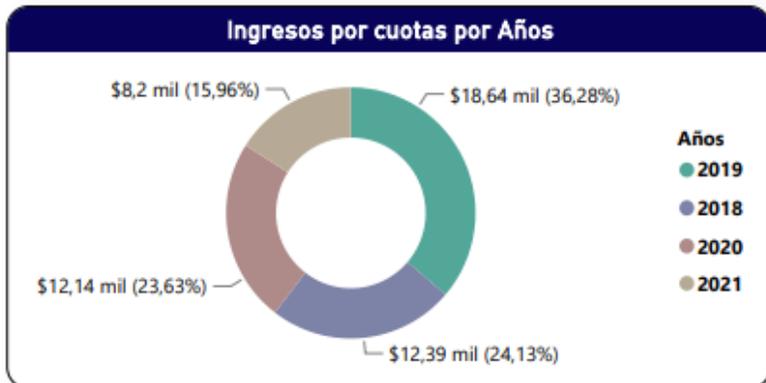
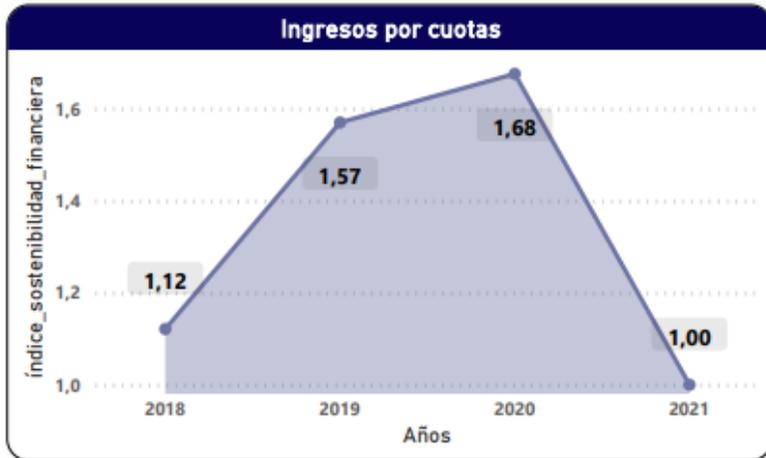
Dashboard

Perspectiva financiera

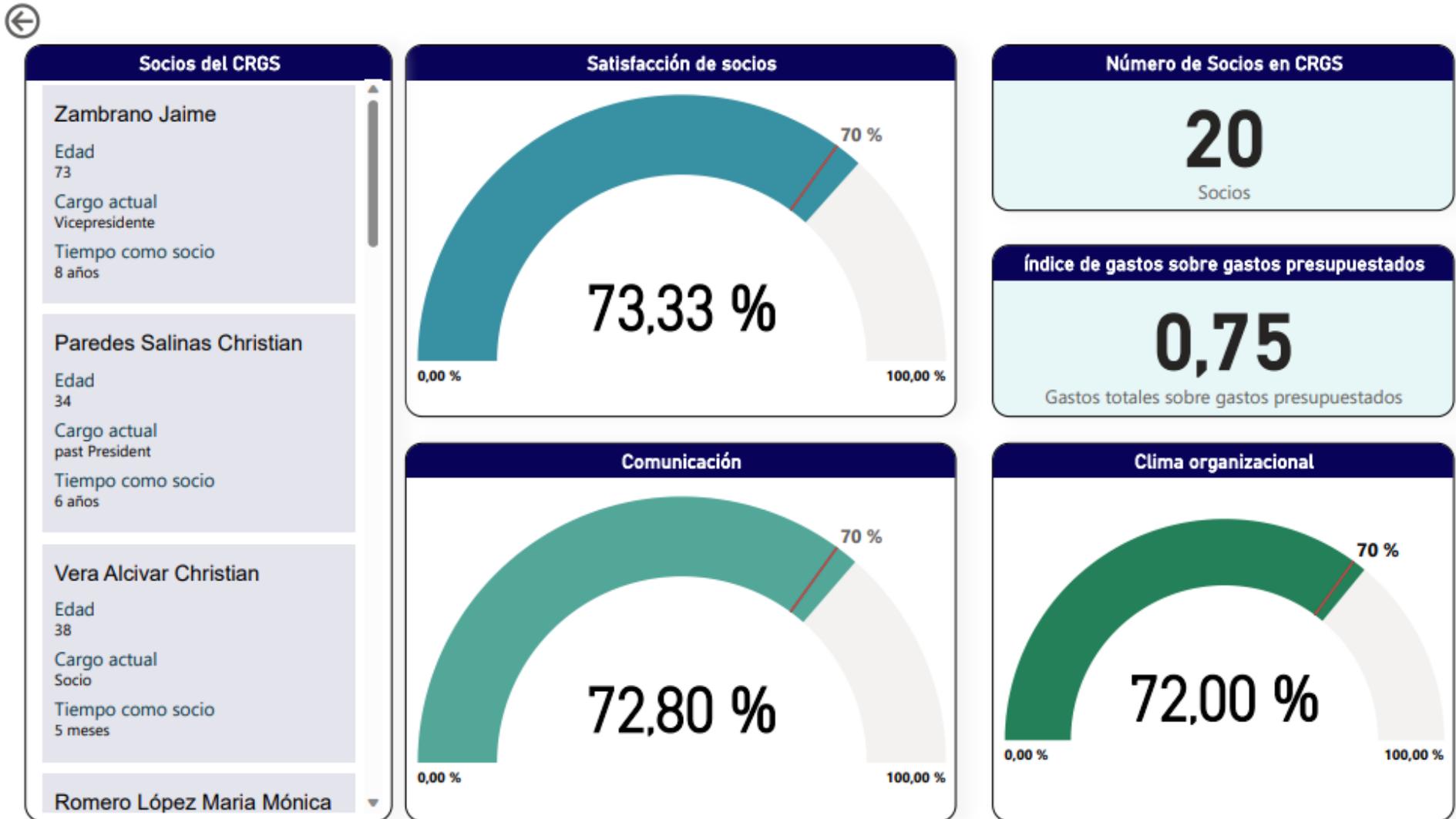
Años: Selección múltiple



Meses: Todas



Perspectiva cliente e interno



Perspectiva de capacitación y desarrollo

