



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“ SAN PEDRO DE RIOBAMBA ”, DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.

AUTOR:

EDISON NAPOLEÓN ROJAS CAMACHO

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Edison Napoleón Rojas Camacho, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Econ. Marco Antonio Gonzáles Chávez
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Edison Napoleón Rojas Camacho, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 Abril del 2018

Edison Napoleón Rojas Camacho
C.C: 0201695111

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por brindarme su fortaleza y sabiduría para continuar luchando cada día y seguir adelante.

A mi esposa e hija por ser unos seres maravillosos y el motor principal de mi perseverancia y constancia de lucha en mis estudios y en la culminación de este trabajo de titulación.

A todos mis profesores (as), amigos (as), compañeros (as) que se mantuvieron durante el desarrollo de la carrera, sin perder la fe en sus aptitudes y en el alcance de nuestros objetivos.

Edison Napoleón Rojas Camacho

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, por ser mi luz y mi fortaleza en los momentos de obscuridad. Sobre todo mi guía en todas las circunstancias vividas y por las bendiciones recibidas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia, Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, a sus docentes y personal administrativo por permitirme ser parte de esta noble Institución, a todos quienes forman parte de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, por su apoyo, confianza al abrirme las puertas de su Empresa para la realización de este trabajo investigativo.

A mis tutores: Econ. Marco González e Ing. Denise Pazmiño por su orientación y dedicación que me brindaron para el desarrollo del presente trabajo.

Edison Napoleón Rojas Camacho

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1. Modelo.....	10
2.2.2. Definición de modelo.....	11
2.2.3. Clasificación de los modelos	11
2.2.4. Motivos para utilizar los modelos.....	12
2.2.5. Gestión.....	13
2.2.6. Definición de Gestión	14
2.2.7. Objetivos de la gestión.....	14

2.2.8.	Modelo de Gestión Administrativa.....	15
2.2.9.	Definición de modelo de Gestión Administrativa	15
2.2.10.	Objetivos de un modelo de gestión administrativa.....	16
2.2.11.	Elementos de los modelos de gestión administrativa	16
2.2.12.	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa	18
2.2.13.	Modelo de Gestión Estratégica Organizacional (GEO).....	18
2.2.14.	Etapas del Modelo de Gestión Estratégica Organizacional	19
2.2.15.	El proceso administrativo en las empresas	19
2.2.16.	Matriz FODA.....	20
2.2.17.	Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard	21
2.2.18.	Definición de Cuadro de Mando Integral	21
2.2.19.	Ventajas de uso del Cuadro de Mando Integral	22
2.2.20.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	22
2.2.21.	Empresas Públicas	24
2.2.22.	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).....	24
2.2.23.	Administración.....	24
2.2.24.	Indicadores de gestión	24
2.2.25.	Diagnóstico Situacional	25
2.2.26.	Control de gestión.....	25
2.3.	IDEA A DEFENDER	25
2.4.	VARIABLES	25
2.4.1.	Variable Independiente	25
2.4.2.	Variable Dependiente	25
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.5.	RESULTADOS	29
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	61
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		62
4.1.	TITULO	62

4.2. MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	62
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Clasificación de los modelos	12
Tabla 2:	Elementos del modelo de gestión administrativa	16
Tabla 3:	Perspectiva del cuadro de mando integral	23
Tabla 4:	Población motivo de estudio de la EP-EMMPA	27
Tabla 5:	Sexo del personal ejecutivo y operativo	30
Tabla 6:	Edad del personal ejecutivo y operativo	31
Tabla 7:	Nivel de instrucción del personal ejecutivo y operativo	32
Tabla 8:	Conocimiento de reglamentos y políticas institucionales.....	33
Tabla 9:	Dispone de un organigrama estructural y funcional la EP-EMMPA.....	34
Tabla 10:	Manuales de funciones y procedimientos administrativos en la EP- EMMPA.....	35
Tabla 11:	Programas de capacitación y entrenamiento en la EP-EMMPA	36
Tabla 12:	Funciones y responsabilidades a su cargo son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA.....	37
Tabla 13:	Las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno de la EP-EMMPA.....	38
Tabla 14:	Modelo de Gestión Administrativo en la EP-EMMPA	39
Tabla 15:	El diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permite optimizar los recursos.....	40
Tabla 16:	Ambiente laboral en la EP-EMMPA	41
Tabla 17:	Evaluación al desempeño de las funciones del personal en la EP-EMMPA.	42
Tabla 18:	Rendición de cuentas de su gestión administrativa en la EP-EMMPA	43
Tabla 19:	Gestión administrativa en la EP-EMMPA.....	44
Tabla 20:	Planificación de las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios.....	45
Tabla 21:	Frecuencia de socialización de la gestión administrativa	46
Tabla 22:	Directorio de la EP-EMMPA.....	62
Tabla 23:	División de la plataforma de Comercialización.....	65
Tabla 24:	Características de los Stakeholders.....	68
Tabla 25:	Análisis FODA	71

Tabla 26:	Matriz De Prioridades	76
Tabla 27:	Perfil Estratégicos de los Factores Internos	77
Tabla 28:	Perfil Estratégico de los Factores Externos	78
Tabla 29:	Matriz de medios internos y externos	79
Tabla 30:	Matriz de los Factores Internos	80
Tabla 31:	Matriz de los Factores Externos.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Modelo de gestión Estratégica Organizacional (G.E.O).....	19
Gráfico 2:	El Proceso Administrativo	20
Gráfico 3:	Esquema de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	23
Gráfico 4:	Sexo del personal ejecutivo y operativo	30
Gráfico 5:	Edad del personal ejecutivo y operativo	31
Gráfico 6:	Nivel de instrucción del personal ejecutivo y operativo	32
Gráfico 7:	Conocimiento de reglamentos y políticas institucionales.....	33
Gráfico 8:	Dispone de un organigrama estructural y funcional la EP-EMMPA.....	34
Gráfico 9:	Manuales de funciones y procedimientos administrativos en la EP- EMMPA.....	35
Gráfico 10:	Programas de capacitación y entrenamiento en la EP-EMMPA	36
Gráfico 11:	Funciones y responsabilidades a su cargo son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA.....	37
Gráfico 12:	Las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno de la EP-EMMPA.....	38
Gráfico 13:	Modelo de Gestión Administrativo en la EP-EMMPA	39
Gráfico 14:	El diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permite optimizar los recursos.....	40
Gráfico 15:	Ambiente laboral en la EP-EMMPA	41
Gráfico 16:	Evaluación al desempeño de las funciones de su personal en la EP- EMMPA.....	42
Gráfico 17:	Rendición de cuentas de su gestión administrativa en la EP-EMMPA	43
Gráfico 18:	Gestión administrativa en la EP-EMMPA.....	44
Gráfico 19:	Planificación de las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios.....	45

Gráfico 20: Frecuencia de socialización de la gestión administrativa	46
Gráfico 21: Cuadro de Mando Integral	67
Gráfico 22: Stakeholders de la EP-EMMPA	68
Gráfico 23: MAPA ESTRATÉGICO.....	82
Gráfico 24: Cuadro De Mando Integral de la EP-EMMPA.....	83
Gráfico 25: Plan de Acción.....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: RUC de la EP-EMMPA.....	107
Anexo 2: Personal de la EP- EMMPA	109
Anexo 3: Oficinas de la EP- EMMPA.....	109
Anexo 4: Centro Comercial de la EP- EMMPA.....	110
Anexo 5: Naves de comercialización de la EP- EMMPA	111
Anexo 6: Institución Financiera anexa al EP- EMMPA.....	112
Anexo 7: Entrevista al miembro del directorio EP- EMMPA.....	113
Anexo 8: Mapa estratégico de la EP- EMMPA.....	114
Anexo 9: Plan de Acción de la EP-EMMPA.....	116
Anexo 10: Planes de Acción – iniciativas del Balanced Scorecard de la EP- EMMPA	118
Anexo 11: Indicadores de Gestión.....	120
Anexo 12: Ingresos de la EP-EMMPA.....	122
Anexo 13: Egresos de la EP-EMMPA	123

RESUMEN

El presente estudio de investigación denominado “Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando Integral a la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” de la provincia de Chimborazo”; tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa y optimización de los recursos para una adecuada toma de decisiones. Para el efecto la investigación se inició con la aplicación de encuesta a los funcionarios, empleados y trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, para conocer los elementos importantes de la gestión administrativa; además se aplicó una entrevista a los miembros del Directorio. De la evaluación se identificó que no dispone de un modelo de gestión administrativa, y es necesario la implementación de esta herramienta de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, esto permitirá optimizar los recursos con los que cuenta la EP-EMMPA; como resultado se definió las cuatro perspectivas: Partes interesadas para la atención prioritaria, la entrega de productos de calidad y a precio justo. Procesos Internos para fortalecer el proceso de comercialización. Recursos Humanos mediante la capacitación para fortalecer el clima laboral. Financiera reflejada en las recaudaciones que permite la gestión administrativa. Por lo cual se recomienda a los miembros del directorio, directivos y ejecutivos la aplicación del modelo desarrollado para alcanzar los objetivos estratégicos que ha definido en el Plan Operativo Anual y Estratégico.

Palabras Claves: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >, <MODELO DE GESTIÓN>, <ADMINISTRACIÓN>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>, < RECURSOS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Econ. Marco Antonio González Chávez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research study called "Development of an Administrative Management Model, based on the Integral Scorecard for the Municipal Public Company Market of Agricultural Producers" San Pedro de Riobamba "of Chimborazo province , Its purpose is to improve the administrative management and optimization of resources for an adequate decision making, for this purpose the investigation began with the application of a survey to the officials, employees and workers of the different areas of the company, to know the elements important aspects of administrative management; In addition, an interview was applied to the members of the Board. The evaluation identified that it does not have an administrative management model, and it is necessary to implement this tool based on the Balanced Scorecard, this will optimize the resources available to the EP-EMMPA: As a result, the four perspectives were defined: stakeholders for priority attention, the delivery of quality products at a fair price. Internal processes to strengthen the marketing process. As a result, the four perspectives were defined: stakeholders for priority attention, the delivery of quality products at a fair price. Internal processes to strengthen the marketing process. Human resources through training to strengthen the process and the work environment. Financial reflected in the collections that administrative management allows. Therefore, the members of the board of directors, executives and executives are recommended to apply the model developed to achieve the strategic objectives defined in the Annual and Strategic Operational Plan.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MODEL OF MANAGEMENT>, <ADMINISTRATION>, <TABLE OF INTEGRAL COMMAND>, <RESOURCES>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el sistema empresarial sea público o privado, la competitividad es un elemento que las empresas deben considerar al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades económicas. Por ello es importante que la empresa tenga claridad del modelo de direccionamiento a implementar para alcanzar el desarrollo organizacional.

El proyecto de investigación relacionado con el Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando Integral para la EP-EMMPA “San Pedro de Riobamba”, de la provincia de Chimborazo; apoya a la dirección técnica de la organización y se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I: elementos introductorios de la investigación como el desarrollo del problema, enunciación del problema, sustentación de la justificación, delimitación y objetivos del estudio.

Capítulo II: se refiere al marco teórico, que se trabajó basado en la revisión de la bibliografía y documental de distintos autores, antecedentes investigativos de temas similares a esta investigación; las variables de estudio y la idea a defender. Se presenta el marco conceptual compuesto de terminología de la fundamentación teórica.

Capítulo III: contiene la metodología y técnicas que se aplicó en el desarrollo del proyecto de investigación, con la finalidad de obtener información real de aspectos internos y externos vinculados con la organización.

Capítulo IV: la propuesta del trabajo es el Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando Integral a la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “ San Pedro de Riobamba”, de la Provincia de Chimborazo, permitiendo mejorar la dirección técnica de la organización. Por último se presentan las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, las que han permitido cumplir con los objetivos planteados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Macro Contexto

Según la (Asamblea, 2009, pág. 4), publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48, del 16 de Octubre del año 2009, en relación a este tipo de empresas indica que:

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Cabe recalcar que las Empresas Publicas en el Ecuador son relevantes para los sectores estratégicos en el desarrollo económico, capaces de solventar recursos propios para el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Ecuador determina su propia autonomía de gestión, es necesario considerar que para poder operar adecuadamente requieren de un Plan Operativo Anual (POA) y del Plan Anual de Contratación en el mismo se pormenorizan las actividades, programas, planes y proyectos previsto a ejecutar y desarrollar en el futuro con el propósito de atender los requerimientos de los usuarios.

En el caso de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, si cumple con estos parámetros y es el directorio quien aprueba el tanto el (POA) y el (PAC).

Meso Contexto

La EP-EMMPA “San Pedro de Riobamba”, como parte integrante de la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba (GADMCR), fue constituida como empresa municipal el tres de Junio del año 2002, por medio de ordenanza 012-2002, modificada mediante las ordenanzas 016-2002 aprobada el trece de noviembre del mismo año y por la ordenanza 005-2005 que fue aprobada el 23 de septiembre del 2005; y mediante ordenanza 010-2010 se crea con el nombre de (EP-EMMPA).

Por consiguiente la organización sirve como centro de acopio de productos agrícolas; a fin de garantizar y brindar servicio de calidad y atender los requerimientos de la población en general, en virtud que la mayor producción agrícola producida es en la provincia de Chimborazo.

Micro Contexto

Desde la constitución y creación de la organización sus directivos y administradores no han desarrollado un plan de desarrollo debidamente estructurado, basado en algún sistema o esquema, para optimizar los recursos económicos de la empresa.

Este modelo de gestión permitirá optimizar recursos económicos, materiales, mejorar la gestión administrativa y la atención a la población del Cantón Riobamba por ende del Ecuador.

El principal problema de la organización es no disponer de un Banlanced Scorecard que es una herramienta técnica para dar seguimiento a la evaluación de los indicadores que se detallan en su gestión, aspecto que ha ocasionado retrasos en procesos administrativos y en el logro del objetivo general de la empresa.

La no existencia de una herramienta que permita el monitoreo de la Planificación Estratégica existente, que ayude a definir claramente cuáles son los objetivos y metas a alcanzar, pronosticar los posibles problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, son las falencias de la empresa.

Además esta planificación ayudaría a reconocer cuales son las oportunidades y los riesgos a los que se afronta la entidad pública y así analizar dicha información para tomar decisiones adecuadas en beneficio de la empresa y la colectividad.

Por otra parte, la falta de comunicación e información a la sociedad de las diversas actividades que desarrolla la EP-EMPA, ocasiona que el público no se sientan satisfecho con la atención recibida, como también con las decisiones tomadas por la administración en pro del bienestar y la eficiencia con que se pretende brindar los servicio en la EP- EMMPA.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué forma el desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa basado en el Cuadro de Mando Integral, influye en la optimización de los recursos para una adecuada toma de decisiones en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, de la provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

Delimitación espacial:

El estudio se llevó a cabo en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, ubicada en la Av. Leopoldo Freire y Av. Circunvalación, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Delimitación temporal:

La investigación se realizó durante el año 2016

Delimitación conceptual o temática:

Campo:

Gestión Administrativa

Objeto:

Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral

1.2. JUSTIFICACIÓN

a) Justificación teórica

La revisión y utilización de una diversidad de teorías, definiciones y conceptos, en relación al tema, que contienen diferentes trabajos de titulación e investigación, documentos publicados por la empresa, libros, revistas y páginas web en internet; permitió construir la base y fundamentación teórica de los modelos de gestión basados en el Balanced Scorecard. Lo que justifica el aporte teórico de la presente investigación.

b) Justificación práctica

La presente investigación se enfocó en solucionar aspectos negativos de la administración y planes operativos, lo cual contribuyó de una forma integral y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una dirección prospectiva en lo estratégico y operacional.

Este instrumento de gestión busca armonizar los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar la estrategia en todas las unidades existentes en la empresa, mediante la alineación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar la estrategia implementada en la entidad.

Los factores anotados anteriormente justifican el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo, que permita mejorar los procesos de administración, permitiendo optimizar los diferentes recursos que cuenta la EP-EMMPA.

c) Justificación académica – metodológica

El actual proyecto demuestra su justificación académica, debido a que el desarrollo del trabajo permitió utilizar los diversos conocimientos adquiridos durante la carrera académica, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En la investigación se utilizó varios métodos, instrumentos de trabajo y técnicas, que pueden ser utilizados por otros investigadores en temas similares o complementarios a este estudio, lo cual refleja el aporte metodológico de estudio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando Integral, con fines de optimización de los recursos para una adecuada toma de decisiones en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, de la provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Estructurar el marco teórico que sea fundamento para el desarrollo y sustentación del trabajo de investigación.
- ✓ Determinar la metodología a utilizar en el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando Integral, para detectar las ventajas y desventajas de la gestión administrativa de la empresa.
- ✓ Proponer el modelo de Gestión Administrativa, basado en el Cuadro de Mando integral, para la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos de la EP-EMMPA, de la provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

La provincia de Chimborazo en el contexto regional y nacional se constituye un área geográfica eminentemente agrícola, debido a la variedad de pisos climáticos y variedad de productos que se producen, entre otros se encuentran las hortalizas, verduras, legumbres, tubérculos. Casi todas las zonas de Chimborazo se dedican a la producción agrícola a pequeña, mediana y gran escala.

Quince años atrás los productores mayoristas y minoristas comercializaban sus productos en el Mercado la Condamine, ubicado en el sector noroccidental del Cantón Riobamba.

Debido a las dificultades que presentaba entre otras la gran cantidad y variedad de productos, la movilidad y congestión de vehículos, la inseguridad, la insalubridad; las autoridades Municipales de ese entonces bajo la dirección del Dr. Fernando Guerrero Guerrero (+), decidieron crear la EP- EMMPA “San Pedro” de Riobamba, más conocido como Mercado Mayorista.

El objetivo de crear esta empresa municipal, fue dar servicio a la población agricultora y comerciantes de la localidad y del país, constituyéndose en un importante mercado con disponibilidad de productos agropecuarios. Además con facilidad para el ingreso y salida de vehículos, con parqueaderos vehiculares amplios, espacios de comercialización mediante el funcionamiento de plataformas y otros elementos complementarios, como restaurantes, patio de comidas, entre otros.

Inicialmente la Empresa Municipal Mercado de Productores, utilizó la infraestructura de la ex Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización (ENAC), entidad del estado ecuatoriano que se dedicaba almacenar productos agropecuarios de la canasta

básica. Hasta la presente fecha la empresa viene funcionando en el mismo sitio, con una extensión física amplia.

Mediante ordenanza No. 012 del 3 de Junio del año 2002, el Municipio del Cantón Riobamba, expidió la constitución de la EMMPA “San Pedro” de Riobamba, constituyéndose dependiente de la Municipalidad del cantón Riobamba. Posteriormente el 13 de noviembre del mismo año, se reformó la ordenanza de creación. El 5 de enero del año 2003, adquirió la legalidad de funcionamiento.

La administración municipal del GAD de Riobamba, presidida por el Lcdo. Juan Salazar López y bajo la Gerencia General del Ing. Fernando Esparza Paz, se presenta al pleno del Consejo Cantonal el proyecto de creación y; finalmente el 19 de abril de 2010, se crea la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” cuyas siglas son EP-EMMPA. De acuerdo a lo que contempla la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), goza de autonomía financiera, administrativa y de gestión con patrimonio propio y personería jurídica.

La EP-EMMPA “San Pedro” de Riobamba, durante estos 15 años de funcionamiento ha ido mejorando su infraestructura y servicios, por lo cual para el mejor desempeño de sus actividades se hace necesario contar con instrumentos de gestión como son los modelos basados en el Balance Score Card.

La revisión de varios estudios que corresponden a repositorios de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador y específicamente de la Provincia de Chimborazo, permitieron efectuar el análisis de los antecedentes investigativos; los mismos que se pormenorizan.

1. **TEMA:** “ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”. (Padilla, 2015), en su trabajo de titulación indica que:

La elaboración del (CMI), fue realizada con la finalidad de establecer un sistema de control para conseguir el propósito de la EP- EMMPA “San Pedro de Riobamba”, el

objeto de estudio fue con la revisión de diferentes conceptos y fundamentos teóricos en relación a la construcción del (CMI), entre otros conceptos, objetivos, importancia; las cuatro perspectivas (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento), como instrumentos para mejorar la gestión administrativa de la entidad.

2. **TEMA:** DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.

(Rivera , 2012), en su trabajo de titulación menciona que:

Su investigación tuvo como propósito principal diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), para la empresa Proaji Cía. Ltda., lo cual le permite a la empresa incrementar su nivel de competencia, así como la aportación en el mercado tanto interno como externo, ayuda a la comunicación oportuna de las metas empresariales, a los integrantes de la empresa, quienes conocen la intensión y el propósito de la herramienta, lo cual ha permitido alcanzar los objetivos específicos de la empresa.

3. **TEMA:** INCIDENCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA GLOABSA S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010.

(Nuñez, 2012) , en su trabajo de titulación concluye que:

Su estudio permitirá mejorar de forma integral los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa, con la finalidad de conseguir resultados altamente rentables, ser más competitiva para permanecer en el mercado y sus principales conclusiones se relacionan con que el diseño del balanced scorecard permita generar una coordinación entre las áreas administrativas y financieras con el fin de optimizar la dirección de la organización, trabajo en equipo que aspira conseguir con el tratamiento de las perspectivas lo que redundará en beneficio de la población; adicionalmente el desarrollo

organizacional se logra mediante la coordinación y organización de la información, lo que ayuda a tomar de forma eficiente las decisiones en la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Modelo de Gestión Estratégica Organizacional permite visualizar la identificación de aquellas actividades que se debe de cumplir de eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos institucionales para lo cual considera: la formulación, la implementación y la evaluación.

Prieto, J. (2011) “Recomienda que las organizaciones no piensen solamente en la parte productiva sino también en las demás áreas que le permitan obtener éxito; estas son: Mercadeo, logística, servicio al cliente, investigación y desarrollo de productos.”(pág. 91)

La presente investigación tomará como referencia el Modelo de Gestión Estratégica organizacional propuesto por Jorge Prieto como referente para el desarrollo del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral a la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, de la Provincia de Chimborazo; además de aquellos autores que han ejecutado trabajos afines a la investigación.

2.2.1. Modelo

Las empresas públicas y privadas han implementado una diversidad de esquemas, herramientas o guías de trabajo, que contiene su planificación, organización, dirección y control de sus actividades; estos esquemas de trabajo le permiten cumplir de manera eficiente y productiva con sus objetivos y metas organizacionales.

(Sesento, 2017), en relación a los modelos el autor manifiesta que: al modelo se considera como términos generales para la representación de la realidad, explicación de fenómenos, ideales dignos de imitarse, paradigmas, patrón o guía de acción; la idealización de la realidad entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

2.2.2. Definición de modelo

(Cassini, 2015, pág. 24), manifiesta que: los modelos son el núcleo de la administración racional, por ende es un medio que sirve para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos de paso común enfocados en la ciencia de la administración hacia la solución de problemas y así construir un modelo para representar el sistema bajo estudio.

Según Gary, E. (2000) “El modelo se puede utilizar para vender una idea o un diseño, podemos decir que el modelo fue creado como apoyo al momento de la toma de decisiones, además de ofrecer los lineamientos al momento de los análisis”. (pág. 6)

Los modelos son esquemas o formatos establecidos que permiten la optimización de recursos que posee la empresa, para alcanzar el objetivo social. Permitiendo obtener los resultados positivos al inicio de su planificación de manera eficiente y efectiva.

2.2.3. Clasificación de los modelos

La tabla No. 1 Demuestra la clasificación de los diferentes tipos de modelos en la vida empresarial. De acuerdo a (Moya, 2003, págs. 33-34), sobre las clases de modelos indica la siguiente clasificación:

Tabla 1: clasificación de los modelos

No.	CLASE DE MODELO	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
1	Modelo icónico	Es una representación física de algunos objetos, ya sea en forma idealizada (bosquejos) o a escala distinta. Ejemplo: Planos y mapas, maquetas y prototipos.
2	Modelo analógico	Puede representar situaciones dinámicas o cíclicas, son más usuales y pueden representar las características y propiedades del acontecimiento que se estudia.
3	Modelo simbólico o matemático	Son representaciones de la realidad en forma de cifras, símbolos matemáticos y funciones, para representar variables de decisión y relaciones que nos permiten describir y analizar el comportamiento del sistema.
4	Modelo Estándar	Se llaman modelos estándar a los que solo hay que insertar o sustituir diferentes valores con el fin de obtener un valor a una respuesta de un sistema y son aplicables al mismo tipo de problemas en negocios afines.
5	Modelos Hechos a la Medida	Se llaman modelos hechos a la medida cuando se crean modelos para resolver un caso de problema en específico que se ajusta únicamente a este problema.
6	Modelo Estático	Los modelos estáticos se ocupan de determinar una respuesta para una serie especial de condiciones fijas que probablemente no cambiarán significativamente a corto plazo es decir, la solución está basada en una condición estática.
7	Modelo Dinámico	Es un modelo dinámico sujeto al factor tiempo que desempeña un papel esencial en la secuencia de las decisiones, independientemente de cuales hayan sido las decisiones anteriores. La programación dinámica pertenece estos modelos.
8	Modelo de Gestión Estratégica Organizacional	(Prieto, 2011), “Permite visualizar la identificación de una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa.”

Fuente: Moya, 2003, pp. 33-34 y Prieto J.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

2.2.4. Motivos para utilizar los modelos

La incorporación de modelos a la gestión administrativa y empresarial sean en empresas públicas o privadas permiten reducir plazos y recursos en el desarrollo de sus procesos, alcanzar óptimos resultados y productividad, logrando objetivos y metas favorables a la organización.

Según el autor Gary. E, indica que existen siete motivos por los cuales utilizar un modelo:

- ✓ El modelo exige establecer los objetivos
- ✓ El modelo identifica las decisiones que influyen en los objetivos
- ✓ El modelo identifica las ventajas y desventajas de las decisiones tomadas
- ✓ El modelo ayuda a definir las variables que sean cuantificables
- ✓ El modelo considera los datos cuantificables de dichas variables
- ✓ El modelo reconoce las limitaciones de las variables cuantificadas
- ✓ El modelo permite el trabajo en equipo comunicando ideas y conocimientos.

(Gary. E, 2000, pág. 6)

Tomando como referencia al autor Gary, el modelo es esbozar de forma esquematiza las características reales, las mismas que se reflejen en la presente investigación. Por ende debe cumplir un determinado nivel de comparación estructural y funcional con la realidad de la empresa, de esta manera nos permitirá, explorar los datos obtenidos en el modelo enfocado al objeto de estudio.

El modelo de gestión administrativa y empresarial es operativo y muy fácil de estudiar que, la misma realidad de la empresa. El modelo se puede someter a estímulos diversos con mira a la investigación.

2.2.5. Gestión

Según Pérez & Veiga. (2013) “permite definir un estilo de dirección básico de la empresa en su entorno, en la definición y asignación de objetivos, así como en la participación coordinadas del conjunto de la organización”. (pág. 15)

La gestión en la EP- EMMPA permitirá el desarrollo de todo el proceso administrativo (Planificación, organización, dirección, ejecución y el control). Estas actividades de gestión serán realizadas por talento humano.

2.2.6. Definición de Gestión

Según la Asamblea, N. (2017) “Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia”. (pág. 9)

La gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adoptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (Hernández, 2011, pág. 2)

Tomando como referencia a los autores, para la EP-EMMPA, la gestión es un manejo adecuado que contribuirá al desarrollo del modelo administrativo que se va a realizar en el trabajo de titulación, dentro del cual se encuentran definidos los objetivos, metas, procesos, cumplimiento de actividades con la finalidad de conseguir la supervivencia y crecimiento.

2.2.7. Objetivos de la gestión

El Manual de Auditoría de Gestión de Contraloría General del Estado, indica que los principales objetivos de la gestión en el sector público son los siguientes:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Verificar el manejo eficiente de los recursos
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (Contraloría General del Estado, 2017, pág. 37),

En la empresa los objetivos de gestión corresponden al logro de los mismos y a los resultados que obtendrá al final del ejercicio económico.

2.2.8. Modelo de Gestión Administrativa

En relación a los modelos de gestión administrativa, de la Peña anuncia (De la Peña, 2011, págs. 214-215) manifiestan que:

El modelo de gestión administrativa es un marco referencial para la administración empresarial que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es la representación de las técnicas que una empresa direcciona y ejecuta para alcanzar sus objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder.

El modelo de gestión busca involucrar a las personas encargadas de la organización, funcionamiento, y de las practicas lucrativas en centrar su atención entre las dinámicas internas de cambio con el fin de revisar los resultados que están obteniendo en conjunto con los demás actores de la empresa.

Se puede desprender que el modelo hacer aplicado representa diferentes maneras de proporcionar soportes a los procesos que se desarrollan al interior de la EP-EMMPA, con el propósito de mejorar los resultados operacionales de la empresa.

2.2.9. Definición de modelo de Gestión Administrativa

Según el autor (Gonzales, 2003)

El modelo de gestión administrativa “Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales

de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (pág. 113)

Las empresas en estos últimos tiempos han incorporado a su trabajo nuevos modelos de gestión, los mismos que le permitirán una reducción en el tiempo de cumplimiento de sus procesos, incrementando la cantidad y calidad en la gestión de sus servicios.

2.2.10. Objetivos de un modelo de gestión administrativa

Tal como señala Christian Ross la EP-EMMPA también busca la misma similitud de los objetivos planteados por el autor, se detallan a continuación:

- ✓ Optimizar los procesos de la gestión, por ende logrando un trabajo más eficaz en la empresa.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que se brindan a los clientes de la EP-EMMPA.
- ✓ Establecer los procedimientos de seguimiento y de control en los procesos internos de los productos y servicios que faciliten la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente en la EP-EMMPA y de su evaluación histórica.
- ✓ Incorporar nuevos métodos para incrementar la oferta de productos y servicios en la empresa. (Ross, 2017, pág. 2)

Los objetivos del modelo de gestión administrativa que se aplicará en la EP-EMMPA, permitirá tomar buenas decisiones en la empresa, obteniendo una mayor eficacia en los servicios prestados por la empresa.

2.2.11. Elementos de los modelos de gestión administrativa

Según el autor Ruiz, los elementos principales de un modelo de gestión administrativa se resumen en la tabla 2.

Tabla 2: Elementos del modelo de gestión administrativa

ELEMENTOS DEL MODELO	DESCRIPCIÓN
1. Estrategia:	Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
2. Misión:	Es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.
3. Visión:	Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.
4. Objetivo:	Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos.
5. Logros:	Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
6. Tácticas:	Hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarían dicho camino.
7. Debilidades:	Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
8. Oportunidades:	Oportunidades: Circunstancia favorable o que se da en un momento adecuado u oportuno para hacer algo.
9. Fortalezas:	Capacidad para afrontar problemas y adversidades.
10. Amenazas:	Son un delito o falta, consistente en el anuncio de un mal futuro ilícito que es posible, impuesto y determinado con la finalidad de causar inquietud o miedo en el amenazado.
11. Competitivo:	Que es capaz de prevalecer en algo o aspirar a un mismo objetivo.
12. Ser Eficiente:	Es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivos, ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.
13. Ser Efectivo:	Que es real. Verdadero o válido; que produce el efecto esperado o que bien para una determinada cosa.
14. Ser Eficaz:	Cuando hay recurso que no están siendo utilizados en la producción de bienes o servicios, pero que podrían mejorar su uso, entonces se dice que se está haciendo uso ineficiente de los recursos productivos. (Ruiz, 2014, pág. 14)

Fuente: (Ruiz, 2014, pág. 14)

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

El modelo de gestión administrativa, es un esquema que permitirá a la empresa pública integrar sus distintos procesos y también controlar los elementos que participan en el

modelo, es decir recursos materiales, tecnología, información y el talento humano, con el fin de conseguir los objetivos empresariales.

2.2.12. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa

El Modelo de Gestión Administrativa involucra varias etapas tomando como referencia a la empresa se detallan a continuación:

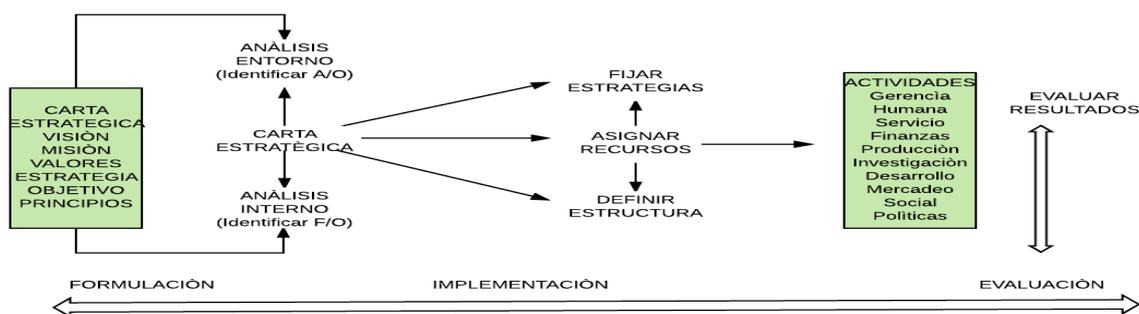
- ✓ Análisis de estructura funcional: es el desarrollo de las funciones y objetivos en las diferentes unidades administrativas existentes en la empresa.
- ✓ Análisis de relaciones con terceros: se debe identificar y caracterizar a las entidades con las que interactúa la organización en prestación de servicios.
- ✓ Identificación de procesos en la institución: se enfoca en establecer los circuitos funcionales y de servicios que se presta la empresa. (Rosero, 2017, págs. 2-3)

En esta fase del modelo de gestión la empresa requerirá de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permita la identificación de las débiles que tiene la empresa. La clave del éxito del Modelo de Gestión Administrativa es el análisis de la empresa conjuntamente con sus procesos.

2.2.13. Modelo de Gestión Estratégica Organizacional (GEO)

Para el autor Prieto, J. (2011) “El modelo de Gestión Estratégica Organizacional (G.E.O), permite visualizar la identificación de una serie de actividades que deben cumplirse con eficiencia, efectividad y eficacia en la empresa enfocándose en el logro de sus objetivos. (pág. 91)

Gráfico 1: Modelo de gestión Estratégica Organizacional (G.E.O)



Fuente : (Gestión Estratégica Prieto 2011, pág. 91)

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

El proceso permanentemente orientado a la construcción, implementación y monitorización de una estrategia que garantice la supervivencia y el desarrollo de la misma a largo plazo.

2.2.14. Etapas del Modelo de Gestión Estratégica Organizacional

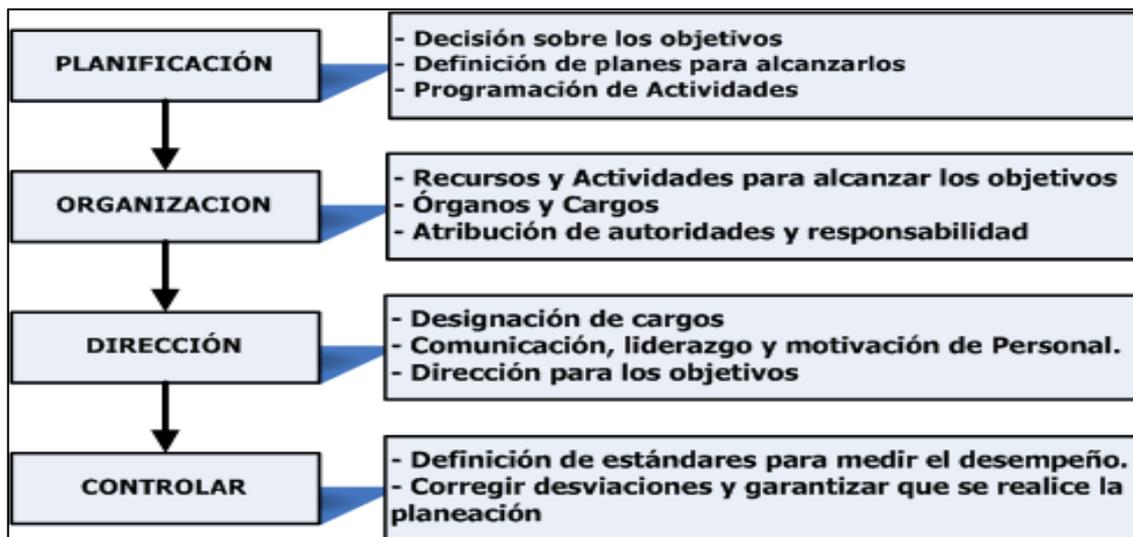
El modelo de gestión estratégica se divide en cuatro etapas: etapa I – determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; etapa II – el análisis estratégico; etapa III – la construcción, implementación y monitorización de la estrategia; etapa IV – el control estratégico. (Prieto, 2011, pág. 91)

2.2.15. El proceso administrativo en las empresas

El proceso administrativo en las empresas públicas o privadas, constituye al conjunto de fases o etapas, que mediante el uso permiten lograr los objetivos tanto de orden operacional como económico.

A continuación en el Gráfico 2, se presentan las etapas del proceso administrativo con la descripción de sus elementos más importantes:

Gráfico 2: El Proceso Administrativo



Fuente: <http://www.promonegocios.net/>

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

2.2.16. Matriz FODA

El análisis FODA es un instrumento que permite construir un cuadro esbozado en base a la situación actual que se encuentra EP-EMMPA, la misma que le ayuda a determinar un diagnóstico veraz en tomar decisiones acorde a sus objetivos y políticas planteadas.

El análisis FODA es el acrónimo de:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Su clasificación y análisis debe realizarse desde un punto de vista de la empresa, tendiente a identificarlos como circunstancias internas y externas.

✓ **Las circunstancias internas de la empresa comprenderán:**

Fortalezas: se refieren a aspectos positivos internos de la empresa, y que están bajo su control e influencia.

Debilidades: son los factores negativos de la empresa que en un momento la pueden llevar a una crisis o que la debilitan ante sus competidores, y cuya

solución está en manos de la propia organización. Son deficiencias inherentes a la organización que pueden existir desde la creación misma del ente o bien, adquiridas o generadas internamente durante su desempeño en el medio de los negocios.

✓ **Las circunstancias externas que rodean a la empresa son:**

Oportunidades: representan un momento de mejora de la organización, por ende son factores positivos, con posibilidades de ser explotados por parte de la empresa.

Amenazas: pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa. Pero si identificamos una amenaza dentro de la misma con suficiente prioridad podremos evitarla y/o convertirla en una oportunidad. (Haime Levy, 2017)

2.2.17. Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

Es un sistema de evaluación empresarial que utiliza cuatro perspectivas para el análisis de la empresa de manera integral (Kaplan, Norton: 1999) y es a su vez un enfoque de implementación de estrategias que facilitan convertir la estrategia en resultados de negocios. Por ende es balanceado que busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, en el corto y largo plazo, indicadores de resultados e indicadores de procesos y la combinación de las fuerzas internas y externas de la empresa. (Prieto, 2011, pág. 158)

Las empresas públicas y privadas para medir su eficiencia y eficacia de su Planificación Estratégica necesitan disponer de herramientas de trabajo, mediante lo cual pueda controlar sus diferentes objetivos y metas los cuales son traducidos en estrategias.

2.2.18. Definición de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral ayuda a que las empresas superen dos cuestiones: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia, siendo una herramienta que puede superar los

obstáculos relacionados con las medidas financieras y la ejecución de una estrategia. (Niven, 2003, pág. 24)

2.2.19. Ventajas de uso del Cuadro de Mando Integral

Toda herramienta de control empresarial y gerencial tiene sus bondades o ventajas de su utilización.

Para (Lantares.com, 2013), las ventajas principales en la utilización del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- ✓ Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado en la marcha de la empresa, engloba muchos aspectos e inclusive más allá del indicativo financiero.
- ✓ Contempla la maniobra de la empresa, misma que permite planificar estrategias a medio y largo plazo, crear la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

2.2.20. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La construcción del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), contiene cuatro perspectivas sobre la cual gira la realización del presente modelo de gestión.

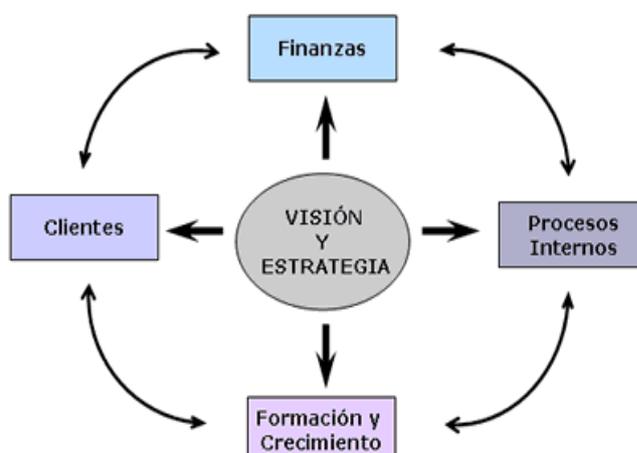
Tabla 3: Perspectiva del cuadro de mando integral

No.	PERSPECTIVA	CONTENIDOS
1	La perspectiva financiera	La perspectiva financiera dentro de la EP-EMMPA, busca la optimización de los recursos económicos y el fortalecimiento del control interno, así como la capacidad de obtener financiamiento interno y financiamiento externo a través de otros organismos. Valorar mediante indicadores y crear satisfacción para la sociedad en la presentación de servicios.
2	La perspectiva del cliente	Dentro de esta perspectiva se trabajará con todas las partes interesadas fomentado el incremento de productores, ingreso de nuevos comerciantes a través de facilidades de acceso, precios competitivos en relación a la competencia esto permitirá una mayor comercialización de productos y una adecuada administración por parte de la EP-EMMPA.
3	La Perspectiva interna	Mediante la perspectiva interna se incentivara el fortalecimiento de los procesos de comercialización, administración mediante el desarrollo de un modelo de gestión administrativa a la EP-EMMPA. Mediante la identificación de procesos críticos que tienen su impacto en los costos, calidad e innovación.
4	La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional.	Esta perspectiva busca fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios, promover la cooperación entre los Stakeholders con la finalidad de mejorar el desempeño y clima laboral. La asignación de recursos materiales para enfrentar las épocas de crisis mediante la inversión para mejoras y desarrollo de la EP-EMMPA.

Fuente: (Sinnexus, 2017)

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 3: Esquema de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Sinnexus, 2017)

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

2.2.21. Empresas Públicas

“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”. (Asamblea Nacional, 2017, pág. 3)

2.2.22. Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

Constituye el marco jurídico o marco normativo que regula la creación, organización, administración, disolución, fusión y liquidación de todas las empresas públicas ubicadas en el territorio nacional ecuatoriano. (Asamblea Nacional, 2017)

2.2.23. Administración

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (Münch, 2017)

2.2.24. Indicadores de gestión

Según el autor (Estupiñan, 2006, pág. 279) Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización, cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

2.2.25. Diagnóstico Situacional

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la EP-EMMPA o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. (Rodríguez, 2005, p. 81).

2.2.26. Control de gestión

Según el autor (Pérez & Veiga, 2013) “Constituye un instrumento para moldear los procesos de coordinación y participación, ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y aunar esfuerzos individuales.” (pág. 15)

2.3. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un modelo de gestión administrativa basado en el cuadro de mando integral, influye en la optimización de los recursos para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, provincia de Chimborazo.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Modelo de Gestión Administrativa

2.4.2. Variable Dependiente

Optimización de recursos para una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se aplicara la investigación cuantitativa y cualitativa, lo cual permitirá describir las características de la empresa y representar numéricamente los resultados. Además se utilizara la técnica de la encuesta y entrevista dirigida a funcionarios y operativos de la empresa a fin de conocer los aspectos internos y externos reales de la organización.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

✓ Investigación de Campo

La investigación de campo se realiza cuando el investigador, estudia a los individuos, en los mismos lugares donde viven, trabajan, o se divierten, o sea en su hábitat natural; no tiene una presencia permanente y se limita a recoger datos en forma más o menos periódica en los sitios de residencia de los sujetos. (Cortés, 2012, pág. 54)

La investigación de campo se realizó en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, de la provincia de Chimborazo, a través de la utilización de encuestas y entrevistas, debidamente estructuradas con la finalidad de obtener información fundamental para el desarrollo de la investigación.

✓ Investigación Bibliográfica – Documental

Según el autor Cortés, P. (2012), afirma que “En la investigación con datos secundarios, el investigador toma los datos que fueron obtenidos por otras personas o instituciones, como censos, encuestas, estadísticas, monografías y fuentes históricas, y elabora su trabajo únicamente con estos datos.” (pág. 54)

Mediante la utilización de diferentes fuentes de consulta publicadas en libros, revistas, páginas web, etc., se construyó el marco teórico, lo que corresponde a la investigación bibliográfica y documental para presente trabajo.

✓ **Investigación Descriptiva**

Esta técnica de estudio ayudo a describir de modo pormenorizado el contexto real de la empresa pública motivo de estudio, los procesos administrativos de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “ San Pedro de Riobamba”, permitió registrar, analizar e interpretar los resultados e información recopilada.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

✓ **Población**

Es el conjunto de personas que forman parte de la Empresa Pública - EMMPA de estudio.

Tabla 4: Población motivo de estudio de la EP-EMMPA

TIPO DE PERSONAL	PERSONAL
Miembros del directorio	5
Gerente General	1
Directores de Gestión Departamental	4
Empleados Ley Orgánica de Empresas Públicas	31
Trabajadores Código de Trabajo	27
Total	68

Fuente : Dirección Administrativa EP-EMMPA, 2017

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

✓ **Muestra**

Niño, V. (2011), indica que la muestra es una “Porción representativa que se escoge de una población o de una magnitud para facilitar su estudio”. (pág. 153)

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, al tener una población pequeña no es necesario utilizar el cálculo de la muestra por lo tanto se aplicara a toda la población.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

✓ Métodos

a) Método Deductivo

Para el autor Bernal, C. (2006), “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. (pág. 56)

Los casos generales mediante las entrevistas, la información permitieron realizar conclusiones particulares.

b) Método Inductivo

Bernal, C. (2006), “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación se sea de carácter general”. (pág. 42)

El resultado obtenido de la aplicación de la encuesta a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Pública, se pudo deducir los aspectos generales organización.

✓ Técnicas de Investigación

Las encuestas, entrevistas, observación directa se constituyen en las técnicas de investigación a ser utilizadas.

a) La Encuesta

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con la finalidad de obtener información veraz de la organización a través de sus funcionarios. Por ende permitió recopilar información primaria en forma directa de los elementos a investigarse.

b) Entrevista

La entrevista es una “técnica de recolección de datos que se aplica, generalmente de manera oral y/o escrita, a personas de la muestra, a fin de recoger su información. Las entrevistas pueden ser estructuradas, no estructuradas, focalizadas, individuales y colectivas”. (Niño, 2011, pág. 151)

Se utilizó el cuestionario para la entrevista a los directivos de la EP-EMMPA.

✓ Instrumentos de Investigación

Los principales instrumentos de investigación utilizados en la presente investigación se resumen en los siguientes:

- ✓ Cuestionario para la encuesta a funcionarios y empleados
- ✓ Guía de entrevista para los directivos
- ✓ Textos físicos y digitales relacionados con el tema
- ✓ Uso de páginas de internet

3.5. RESULTADOS

Encuesta aplicada a:

El personal ejecutivo y operativo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EP-EMMPA), de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA EP-EMMPA

Objetivo de la encuesta: Obtener un diagnóstico de la gestión administrativa de la EP-EMMPA, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante la aplicación de encuestas dirigidas al personal para medir los resultados obtenidos en relación al cumplimiento de los objetivos y metas.

CUESTIONARIO:

1. Información básica

1.1 Sexo

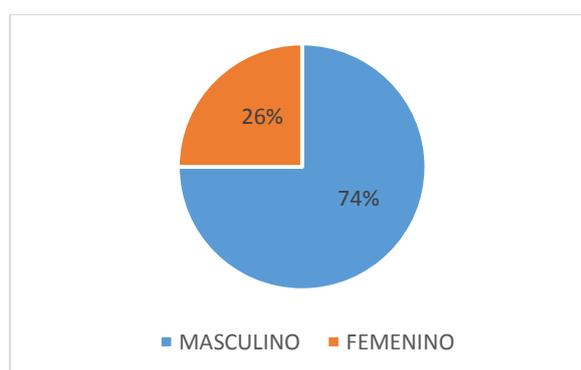
Tabla 5: Sexo del personal ejecutivo y operativo

SEXO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	46	74%
FEMENINO	16	26%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 4: Sexo del personal ejecutivo y operativo



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

El 74% de los encuestados del personal ejecutivo y operativo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” son de sexo masculino, mientras que el 26% restante son de sexo femenino.

1.2 Edad

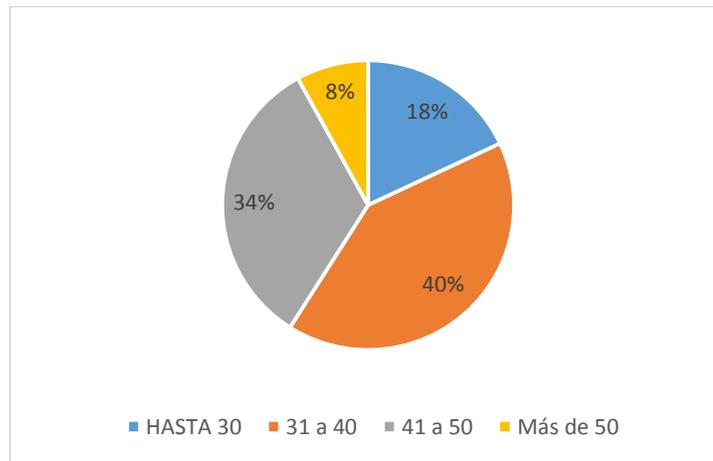
Tabla 6: Edad del personal ejecutivo y operativo

EDAD (AÑOS)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Hasta 30	11	18%
31 a 40	25	40%
41 a 50	21	34%
Más de 50	5	8%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 5: Edad del personal ejecutivo y operativo



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

El 18% de los encuestados del personal ejecutivo y operativo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” tienen hasta 30 años, el 40% tiene de 31 a 40 años, el 34% entre 41 a 50 años y el 8% del personal encuestado tiene más de 50 años. Lo que nos demuestra que en la empresa laboran un mayor porcentaje de personal que tiene una edad de hasta 30 años, considerado joven y que pueden aportar a la gestión de manera positiva.

1.3 Nivel de instrucción

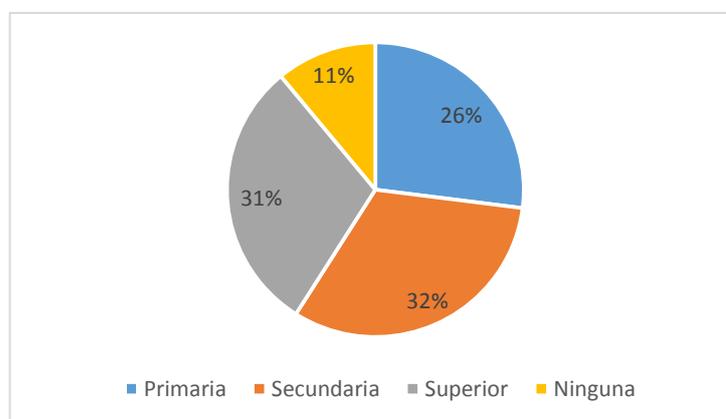
Tabla 7: Nivel de instrucción del personal ejecutivo y operativo

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Primaria	16	26%
Secundaria	20	32%
Superior	19	31%
Ninguna	7	11%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 6: Nivel de instrucción del personal ejecutivo y operativo



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

El 26% de los encuestados del personal ejecutivo y operativo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” cuenta con instrucción primaria, el 32% instrucción secundaria, el 31% poseen una instrucción superior y un 11% del personal no tienen instrucción, se deduce por tanto que las 2 terceras partes registran instrucción secundaria y superior.

2. ¿Conoce usted los reglamentos y políticas institucionales de la EP-EMMPA?

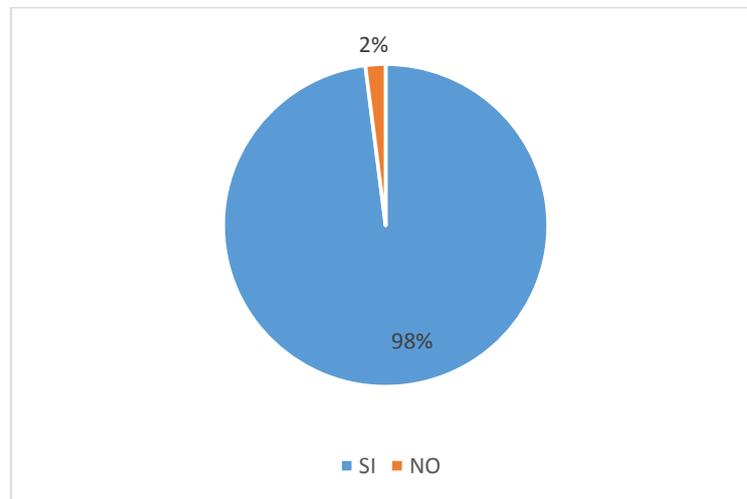
Tabla 8: Conocimiento de reglamentos y políticas institucionales

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	61	98%
NO	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 7: Conocimiento de reglamentos y políticas institucionales



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Referente a que si el personal de la EP-EMMPA conoce los reglamentos y políticas institucionales de la empresa, con una mayoría del 98% manifestaron que si conocen y solo un 2% no conocen.

3. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organigrama estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus gestiones?

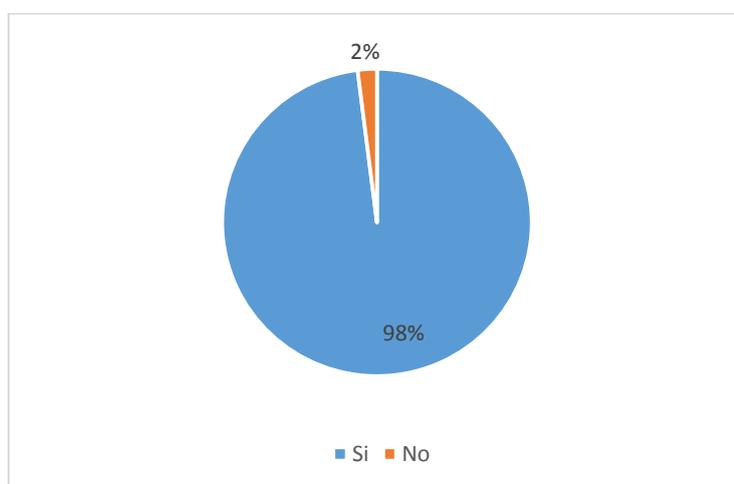
Tabla 9: Dispone de un organigrama estructural y funcional la EP-EMMPA

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	61	98%
No	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 8: Dispone de un organigrama estructural y funcional la EP-EMMPA



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

En relación a sí la EP-EMMPA, dispone de un organigrama estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus gestiones, el personal encuestado respondió en un 98% que si existe obteniendo así la mayoría y solo un 2% encuestado manifiesta que la Empresa Pública Municipal no dispone.

4. ¿La EP-EMMPA cuenta con un manual de funciones y procedimientos administrativo?

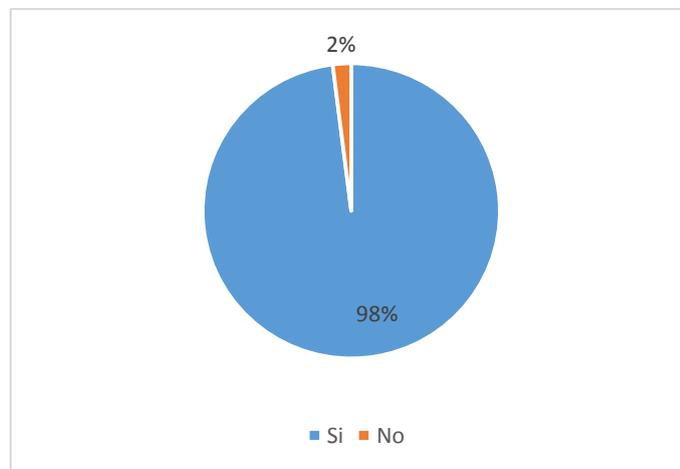
Tabla 10: Manuales de funciones y procedimientos administrativos en la EP-EMMPA.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	61	98%
No	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 9: Manuales de funciones y procedimientos administrativos en la EP-EMMPA.



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Referente a sí la EP-EMMPA cuenta con un manual de funciones y procedimientos administrativos el personal encuestado respondió un 98% que si obteniendo, mientras que únicamente un 2% indicó que no.

5. ¿En la EP-EMMPA, se realiza programas de capacitación y entrenamiento de manera frecuente?

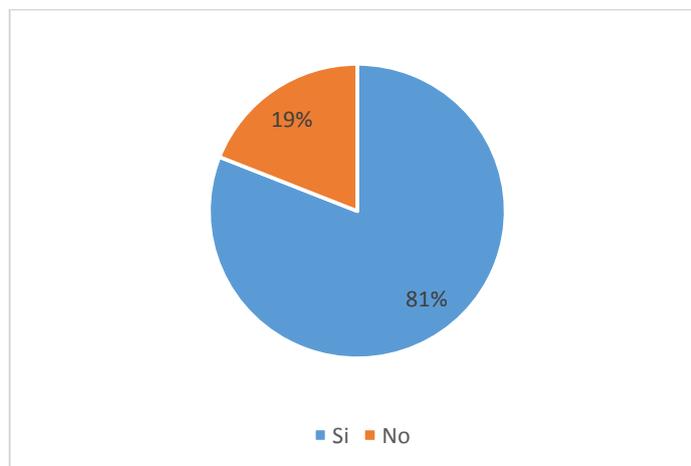
Tabla 11: Programas de capacitación y entrenamiento en la EP-EMMPA

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	50	81%
No	12	19%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 10: Programas de capacitación y entrenamiento en la EP-EMMPA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Concerniente a que si se realiza programas de capacitación y entrenamiento de manera frecuente en la EP-EMMPA, con un porcentaje del 81% dijeron que si, mientras que el 19% mantuvo que no, encontrándose el mayor porcentaje en la respuesta positiva, es decir en la empresa si se realizan programas de capacitación en beneficio de los empleados y trabajadores.

6. ¿Las funciones y responsabilidades a su cargo son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA?.

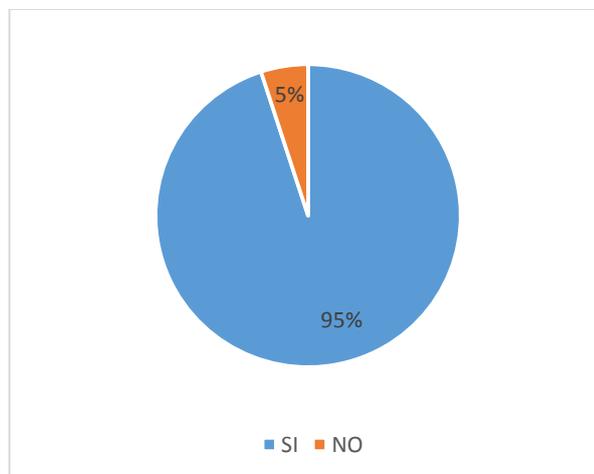
Tabla 12: Funciones y responsabilidades a su cargo son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	59	95%
NO	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 11: Funciones y responsabilidades a su cargo son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

En cuanto a si las funciones y responsabilidades a cargo de los empleados y trabajadores son supervisadas por algún funcionario de la EP-EMMPA, con una respuesta favorable y la mayoría manifestó que si con el 95%, mientras que el 5% indicó que no; siendo esto un porcentaje mínimo respecto a las encuestas realizadas.

7. ¿En la EP-EMMPA, las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno?

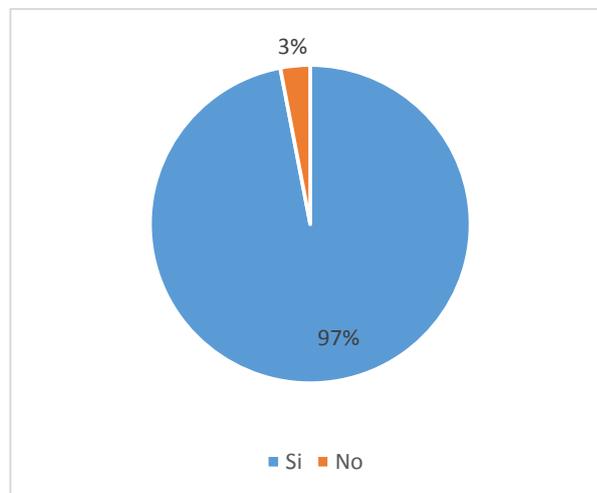
Tabla 13: Las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno de la EP-EMMPA.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	60	97%
No	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 12: Las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno de la EP-EMMPA.



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

El 97% de los encuestados del personal administrativo y operativo en referencia a si en la EP-EMMPA, las funciones y actividades laborales están basadas en el reglamento interno como respuesta mayoritaria manifestó que si, mientras el 3% mantuvo que no siendo este un porcentaje mínimo.

8. ¿La EP-EMMPA cuenta en la actualidad con un modelo de Gestión Administrativo?

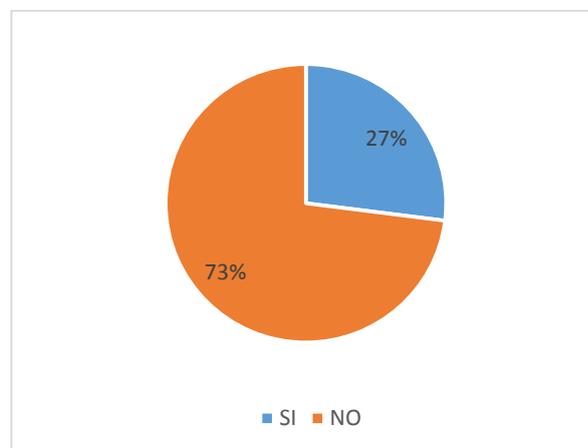
Tabla 14: Modelo de Gestión Administrativo en la EP-EMMPA

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	27%
NO	45	73%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 13: Modelo de Gestión Administrativo en la EP-EMMPA



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Respecto a si la EP-EPMMA cuenta con un Modelo de Gestión Administrativa en la actualidad el personal encuestado respondió el 27% que sí, mientras que el 73% el porcentaje mayoritario respondió que no. Esto da la pauta de que se debe trabajar en diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa pública.

9. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?

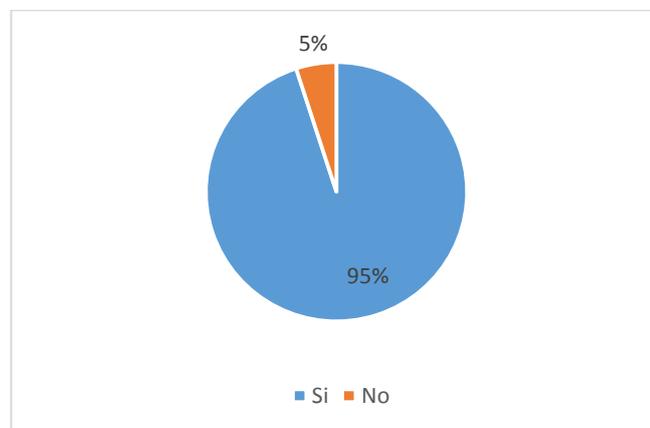
Tabla 15: El diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permite optimizar los recursos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	59	95%
No	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 14: El diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permite optimizar los recursos.



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Respecto a si al implementar un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones en la EP-EMMPA, el personal encuestado afirmo que si con un 95%, mientras que el 5% el porcentaje mínimo dijo que no. Se evidencia que la implementación del Modelo de Gestión ayudará a mejorar la toma de decisiones por parte de las autoridades de la empresa.

10. ¿Para el cumplimiento de sus funciones y actividades, como califica Usted el ambiente laboral en la EP-EMMPA?

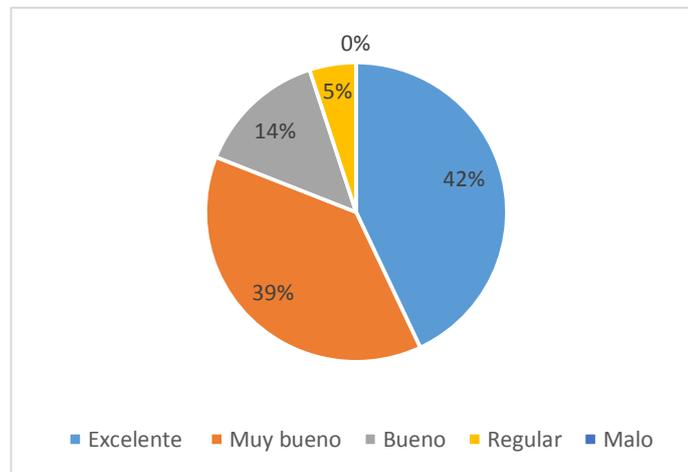
Tabla 16: Ambiente laboral en la EP-EMMPA

EVALUACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	26	42%
Muy bueno	24	39%
Bueno	9	14%
Regular	3	5%
Malo	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por : Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 15: Ambiente laboral en la EP-EMMPA



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Con respecto al cumplimiento de sus funciones y actividades, el personal encuestado calificó el ambiente laboral en la EP-EMMPA; un 42% como excelente, un 39% muy bueno, un 14% como bueno, un 5% como regular y el 0% calificó como malo. En conclusión el ambiente laboral se encuentra satisfactorio según las encuestas realizadas.

11. La EP-EMMPA la evaluación al desempeño de las funciones de su personal lo realiza, de forma:

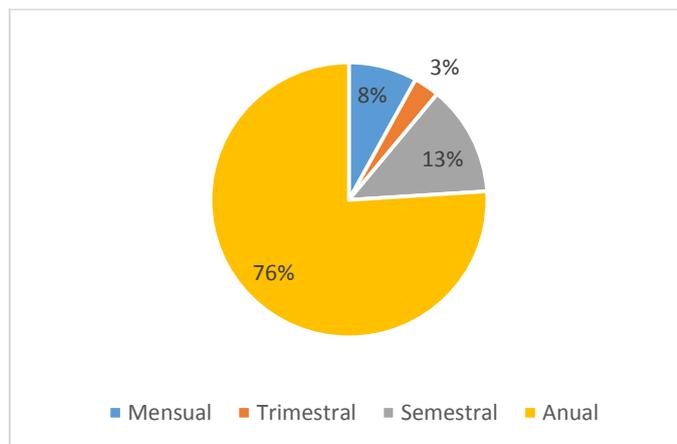
Tabla 17: Evaluación al desempeño de las funciones del personal en la EP-EMMPA.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mensual	5	8%
Trimestral	2	3%
Semestral	8	13%
Anual	47	76%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 16: Evaluación al desempeño de las funciones de su personal en la EP-EMMPA.



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la evaluación al desempeño de las funciones de su personal, de forma anual con un 76%, semestral un 13%, mensual un 8% y trimestral un 3%. La evaluación anual representa la mayoría, por cuanto es lo que exige la Ley.

12. ¿La EP-EMMPA realiza rendición de cuentas de su gestión administrativa?

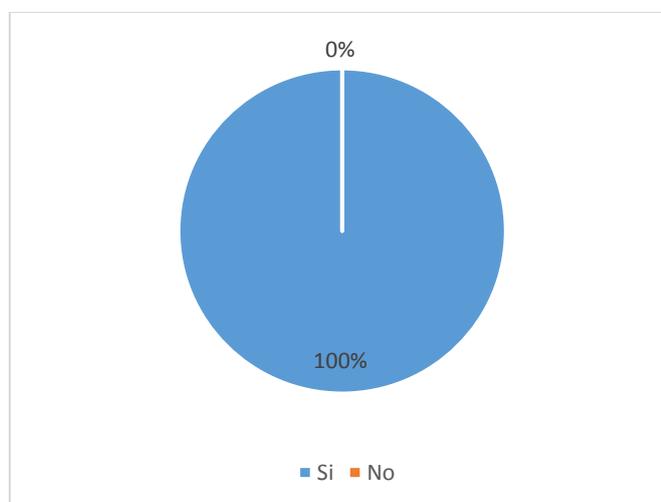
Tabla 18: Rendición de cuentas de su gestión administrativa en la EP-EMMPA

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	62	100%
No	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 17: Rendición de cuentas de su gestión administrativa en la EP-EMMPA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Referente a si la EP-EMMPA realiza rendición de cuentas de su gestión administrativa el resultado de las encuestas arrojo con una mayoría absoluta es decir el 100% que si se realiza.

13. ¿En la EP-EMMPA, como considera Usted la gestión administrativa?

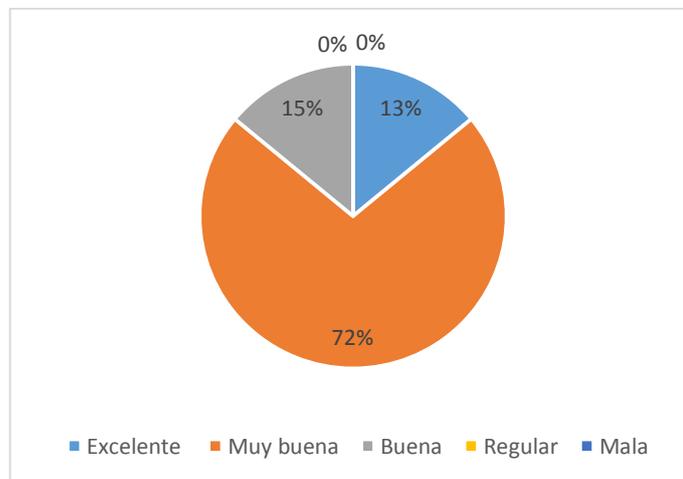
Tabla 19: Gestión administrativa en la EP-EMMPA

EVALUACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	8	13%
Muy buena	45	72%
Buena	9	15%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP- EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 18: Gestión administrativa en la EP-EMMPA



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Respecto a la gestión administrativa en la EP-EMMPA, según las encuestas realizadas nos dio los siguientes resultados: excelente un 13%, muy buena un 72%, buena un 15% y regular y mala no tuvo acogida con un 0%. En general la gestión administrativa se considera muy buena con el mayor porcentaje.

14. ¿La EP-EMMPA cómo planifica las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios?.

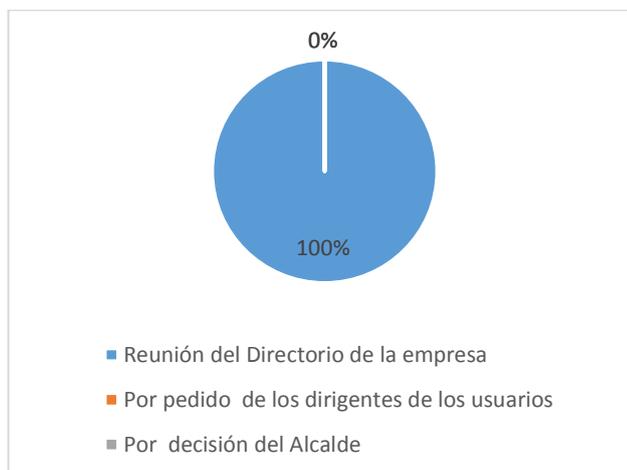
Tabla 20: Planificación de las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Reunión del Directorio de la empresa	62	100%
Por pedido de los dirigentes de los usuarios	0	0%
Por decisión del Alcalde	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 19: Planificación de las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados manifiesta que el Directorio de la Empresa Pública Mercado de Productores Agrícolas planifica las obras, compra de bienes y provisión de servicios en favor a sus usuarios.

15. ¿La gestión administrativa en la EP-EMMPA, con qué frecuencia se socializa?

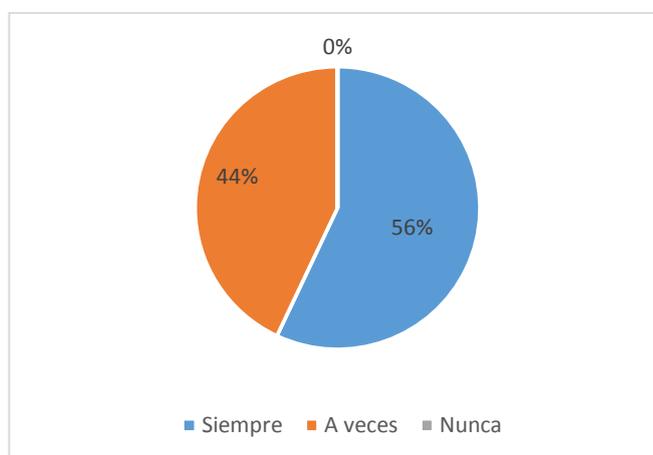
Tabla 21: Frecuencia de socialización de la gestión administrativa

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	35	56%
A veces	27	44%
Nunca	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente : Encuestas realizadas al personal de la EP-EMMPA.

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 20: Frecuencia de socialización de la gestión administrativa



Fuente : Encuesta

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Análisis e Interpretación

Respecto a la frecuencia con la que se socializa la gestión administrativa de la EP-EMMPA, el 56% dijo que siempre, el 44% a veces y nunca tuvo el 0%. Por lo que concluimos que un mayor porcentaje tuvo el siempre de 56%.

ENTREVISTA

Realizada a:

Miembros del directorio de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EP-EMMPA), de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

OBJETIVO:

Realizar un diagnóstico y evaluación a la gestión administrativa de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP-EMMPA, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?
Servicio de arrendamiento.
2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?
Sí, por que son herramientas de trabajo para la estructura de la empresa.
3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?
No.
4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?
De acuerdo a lo que la ley dice la ley orgánica de empresas públicas, y leyes anexas.
5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?
Normales, porque nos debemos a diferentes leyes.

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?
Si.
7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?
De acuerdo a la razón social de la empresa y normativa vigente.
8. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?
No.
9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?
Sí, siempre y cuando así lo requiera las necesidades institucionales.
10. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?
De acuerdo a la normativa.
11. ¿Cuenta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?
No.
12. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?
Si.
13. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?
SI (X) NO ()

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?

Brinda servicios de comercialización de productos agroalimenticios.

2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?

Sí, la misma que facilita la gestión empresarial.

3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?

Si, para normar todas las actividades que realiza el personal dentro de la empresa.

4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?

Se enfoca a las políticas de calidad, marketing para así llegara a la toma de decisiones y alcanzar los objetivos de la empresa.

5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?

Cumpliendo con la normativa a la que nos regimos como es la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de Empresas Públicas y Ley Orgánica de Servicio Público.

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?

Sí.

7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?

Mediante los horarios manuales publicados por el departamento de comercialización y financiero.

8. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?

No, lo hace el directorio en la parte administrativa

9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?

Sí, pero si hace cambios se debe hacer un análisis del mismo para ver si lo requiero o no.

10. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?

De acuerdo a los manuales de procedimientos que tiene la empresa.

11. ¿Cuenta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?

No dispone

12. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?

Sí, ya que será de vital importancia para la empresa.

13. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?

SI (X)

NO ()

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?

La empresa EP-EMMPA brinda servicios para los señores productores agrícolas para el cantón Riobamba y para aquellos que no son del cantón, por lo tanto, aquí hay un servicio de comercialización de los productos que genera los agricultores de nuestro cantón.

2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?

Como toda empresa estructurada y con una normativa aprobada dispone de un organigrama estructural y funcional para el buen desarrollo de las actividades que se desempeñan al interior de la empresa.

3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?

Es correcto, es el documento que junto al organigrama estructural ayuda o fortalece el sistema administrativo, significa entonces que al tener un manual de funciones cada empleado que labora en el interior del mercado sabe cuáles son sus funciones, atribuciones, competencias y proyecciones.

4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?

Entre las principales políticas que emplea el EMMPA es ayudar a colaborar con el agricultor para ello está enfocado o se creó la empresa, está enfocado en ayudar al productor dándole un espacio adecuado para que pueda comercializar sus productos como generador de productos agrícolas y que pueda comercializar sus productos como generador de productos agrícolas y que pueda comercializar a un justo precio.

5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?

En temas administrativos la situación de la empresa siempre son positivos, hace dos meses cambió a la gerente, eso significa que al cerrar una gestión, la gerente anterior

realizó una exposición de los alcances realizados en sus gestión que definitivamente el directorio los calificó como positivos, eso significa que la empresa a superado expectativas planteadas en esta administración y hoy esperamos que la nueva gerente con su equipo administrativo fortalezca más todavía lo que se hizo ya en la gerencia anterior.

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?

Dentro del organigrama estructural existen puestos que son cubiertos por personal profesional y no profesional significa que según hoy, el manual de funciones y de competencias se debe tener un perfil profesional para ocupar una u otra actividad dentro de la empresa.

7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?

Existe un plan de acción anual y un plan semestral y de actividades que el gerente las ha planificado de forma semanal, hoy existe objetivos a cumplir en el año se hacen evaluaciones durante los primeros seis meses y se van llevando actividades que van enfocadas a cumplir los objetivos de mediano y largo plazo.

8. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?

Hay que recordad que la gente es la persona que se encuentra liderando un cuerpo directivo como es el director administrativo, comercialización, director financiero, un equipo jurídico y es ese equipo administrativo que toma la decisión en temas que según el marco legal lo permite, toma la decisión y en otros temas que tienen que llevarlo al directorio de la empresa por el equipo conformado se toma otro tipo de decisiones.

9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?

Esto es un diagnostico que la señorita gerente lo realiza y es ella la que debe proponer si debe haber algún tipo de cambio en el área administrativa de la EMMPA una vez que la gerente vea pertinente si se tiene que mejorar llevar al directorio conoce ciertos detalles con respecto a cómo va funcionando la empresa.

10. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?

Existe evaluaciones y rendiciones de cuentas que el mismo estado ha promocionado una vez al año además de esto hay siempre acercamiento con los señores comerciantes y además el mismo directorio solicita informes a la gerente con respecto a sus actividades, por lo tanto, es una especie de control adecuado que el personal del directorio conoce ciertos detalles con respecto a cómo va funcionando la empresa.

11. ¿Cuenta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?

Existe actualmente un modelo de gestión que fue implementado por la gerente anterior y será ya potestad de la nueva gerente de que se presente un nuevo modelo o mantenga el anterior.

12. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?

Sí, porque es justamente para que se implemente un modelo de gestión para que se tomen las mejores decisiones y para que tanto la inversión económica que se realice sea la más adecuada y que nos permita optimizar recursos.

13. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?

SI (X)

NO ()

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?

La empresa EP-EMMPA presta servicios de arrendamiento de espacios físicos para ejercer actividades de comercialización.

2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?

Si dispone de un organigrama estructural y funcional como toda empresa bien estructurada para cumplir con el desarrollo de sus gestiones.

3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?

Manual de funciones sí, pero no cuenta con un manual de procedimientos administrativos de lo que se tiene conocimiento en la actualidad.

4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?

Políticas en ayudar, colaborar en beneficios del agricultor siempre y cuando enmarcándose en la ley orgánica de empresas públicas.

5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?

En relación a temas administrativos de la situación de la empresa actualmente se cuenta estable.

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?

Sí, como cualquier empresa para que realicen sus actividades eficientemente.

7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?

Mediante las actividades futuras que se prevean realizar ya sean estas semanales, mensuales, trimestrales o anuales.

8. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?
No, los que toman decisiones es la señora gerente conjuntamente con su equipo de trabajo sean estos los directores de cada área.
9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?
Sí, amerita conveniente la señora gerente en beneficio de las necesidades de la empresa.
10. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?
Con informes mensuales que realizan cada departamento de lo que ha realizado en el mes y mediante la rendición de cuentas que se realizan anualmente.
11. ¿Cuenta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?
No cuenta con un modelo de gestión actualmente.
12. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?
Sí.
13. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?

SI (X)

NO ()

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?

La empresa EMMPA brinda servicios de comercialización para los productores del cantón, con el fin de garantizar el sustento de las familias y dinamizar la economía de nuestro querido cantón.

2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?

Si, por lo cual son instrumentos fundamentales para llegar a consensuar el buen funcionamiento de la empresa.

3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?

Si, ya que de ellos se guían para dirigir las funciones que se debe llevar a cabo en base a todas las actividades y obligaciones que se desarrollaran dentro de la misma, en lo particular son herramientas muy esenciales para crear un ambiente laboras amigable y coordinado.

4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?

Se emplea políticas que rigen a la cámara de comercio y que está amparada por los organismos competentes.

5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?

Como se ha podido evidenciar existe una mejoría en lo concerniente a buenas prácticas administrativas y esto recae en la correcta toma de decisiones por parte de las autoridades

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?

Efectivamente, en razón a ello el desarrollo es constante, ya que cuenta con personal capacitado en las áreas correspondientes para optimizar los recursos y al mismo tiempo tiene actuar con sensatez ante las situaciones que se presente.

7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?

Mediante un cronograma de actividades el mismo que refleja la periodicidad semanal, mensual, semestral y anual. Lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

8. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?

Las decisiones lo toman la parte ejecutiva, en este caso el gerente por medio del cual se reflejan cada acción tomada en beneficio y crecimiento de cantón riobambeño.

9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?

Al momento no, sino tratar de corregir los posibles errores que se están cometiendo dentro del área administrativa, con el fin de manejar una información clara y concisa, que determine el cumplimiento del objetivo común de la empresa.

10. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?

Se controla de una, manera directa, garantizando la ética y la responsabilidad que existe entre las partes del directorio ejecutivo y sus respectivos operarios.

11. ¿Cuneta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?

De hecho sí, es por eso que la gestión es transparente basado en una correcta toma de decisiones por parte de los ejecutivos buscando de esta manera ser eficientes al momento ejecutar una actividad o una decisión importante.

12. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?

Por ende sí, ya que para perfeccionar en cierto ámbito se necesita de un instrumento guía, la cual sirve para efectuar las medidas posibles al momento de toma de decisiones. Por lo cual, se logra la eficiencia y eficacia empresarial.

13. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?

SI (X)

NO ()

CUESTIONARIO:

1. ¿La EP-EMMPA, de acuerdo a su reglamento interno qué tipo de servicios brinda a sus usuarios?

La EP-EMMPA, ofrece servicios de arrendamiento a los productores, comerciantes y sociedad en general para su comercialización.

2. ¿La EP-EMMPA, dispone de un organismo estructural y funcional, para el normal desarrollo de sus actividades?

Sí, la EP-EMMPA cuenta con una estructural y funcional formal lo cual facilita la gestión empresarial.

3. ¿La EP-EMMPA cuenta con un Manual de Funciones y procedimientos administrativos?

Se sabe que cuentan con un manual que no está formalizado, lo cual los subordinados de la empresa tienen déficit en cumplir con eficacia sus labores.

4. ¿Cuáles son las políticas que emplea la EP-EMMPA?

Se rige a lo que la ley orgánica dispone y de acuerdo a las necesidades de los productores

5. ¿Cuál es la situación actual de la EP-EMMPA en relación a los temas administrativos?

En relación a la administración, la empresa cuenta con cifra positiva, ya que han estado cumpliendo con los objetivos propuestos en la última administración.

6. ¿En la EP-EMMPA, el personal administrativo se encuentra capacitado para el desempeño para sus funciones?

Sí.

7. ¿Mediante qué sistema se programan las actividades laborales en la EP-EMMPA?

Se programa en cumplimiento o alcances de los objetivos planteados a largo, mediano y corto plazo. ¿En la EP-EMMPA, participa el personal administrativo en toma de decisiones?

No, la toma de decisión pertenece directamente al personal de la gerencia.

8. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios en las políticas y, estrategias para manejar el área administrativa en la EP-EMMPA?

Sí, para ello necesita hacer un análisis por parte del personal de la gerencia.

9. ¿En la EP-EMMPA, de qué manera se controla y evalúa la gestión administrativa?

De forma permanente o cuando solicita, realiza rendición de cuenta por distintos departamentos y ejecutivos de la empresa.

10. ¿Cuenta la EP-EMMPA con un Modelo de Gestión Administrativo?

En la actualidad no cuentan con un modelo de gestión.

11. ¿En la EP-EMMPA, el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo permitirá optimizar los recursos para una buena toma de decisiones?

Sí, por ende, el modelo de gestión permite una buena toma de decisiones.

12. ¿Las autoridades de la EP-EMMPA realizan la rendición de cuentas de su gestión administrativa?

SI (X)

NO ()

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Las encuestas aplicadas a los directivos, funcionarios y empleados del Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, de la ciudad de Riobamba permitieron verificar la idea a defender, que es:

El desarrollo de un modelo de gestión administrativa basado en el cuadro de mando integral, influye en la optimización de los recursos para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, provincia de Chimborazo.

PREGUNTA No. 8

La pregunta 8 consulta si la EP-EMMPA “San Pedro de Riobamba”, dispone de un Modelo de Gestión Administrativa, cuyos datos indican que el 73% manifiesta que no. Esto da la posibilidad de construir un modelo de gestión para mejorar las actividades operativas y de gestión.

PREGUNTA No. 9

La pregunta 9 indica que el 95% del personal encuestado afirma que la implementación del Modelo de Gestión en la EP-EMMPA “San Pedro de Riobamba”, ayudaría a optimizar los diferentes recursos de la empresa y permitiría tomar las mejores decisiones por parte de las autoridades y directivos de la entidad pública.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “ SAN PEDRO DE RIOBAMBA ”, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2. MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

✓ ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

- Datos Generales de la EP-EMMPA

Nombre de la Empresa: Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Directorio:

Tabla 22: Directorio de la EP-EMMPA

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
Ing. Napoleón Cadena	Presidente
Dr. Orlando Chafla	Vicepresidente
Lic. Geovanny Bonifaz	Miembro
Lic. Fernando Barreno	Miembro
Ing. Ab. Bélgica Villamarín	Gerente General
Sr. Toribio Conde	Miembro Representante de los Productores
Ing. Nelson Cajamarca Chato	Director de Gestión Administrativa
Eco. Fausto Erazo Ayerbe	Director de Gestión Financiera
Ing. Daniel Espinoza Calderón	Director Gestión de la Comercialización

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Dirección: Av. Leopoldo Freire y Av. Circulación

Teléfono: 032 626 180

✓ Filosofía Empresarial



VISIÓN

La EP-EMMPA, será referente a nivel nacional en la prestación de servicios de mercado y comercialización de productos agrícolas, cumplirá estándares de calidad y eficiencia; contando con talento humano, encaminado a conseguir el bienestar de sus clientes y usuarios competitivos con ética y mística de crecimiento institucional. (Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, 2017)

Fuente: EP- EMMPA

MISIÓN

Garantizar una óptima comercialización de productos agrícolas, facilitando justas y transparentes transacciones de negocios entre los actores del proceso de comercialización, para satisfacer las expectativas de productores, comerciantes y consumidores, proporcionando servicios de calidad mediante el trabajo del personal capacitado y comprometido, manteniendo una infraestructura adecuada e instalaciones lógicamente diseñadas y usando tecnología moderna, que permita alcanzar el bienestar pleno de los clientes-usuarios así como de la comunidad local, regional y nacional.

Fuente: EP- EMMPA

✓ Valores

- Responsabilidad
- Integridad
- Transparencia
- Confianza
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Competitividad

✓ **Base Legal**

La EP-EMMPA se rige principalmente por:

- ✓ La Constitución del Ecuador,
- ✓ El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización,
- ✓ El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,
- ✓ La Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Ordenanza que regula los Servicios Públicos,
- ✓ Manual de Clasificación y Valoración de Puestos Basados por Competencias para la Aplicación y Funcionamiento de la Estructura Orgánica por Procesos y,
- ✓ Manual de Funciones de los Trabajadores, que establece las escalas remunerativas,
- ✓ Las disposiciones de los reglamentos internos generales y específicos que se expiden y demás normas jurídicas aplicables.
- ✓ Planificación Estrategia Institucional (**PEI**)
- ✓ Objetivos Plan Nacional Del Buen Vivir

✓ **Catastro**

El catastro de la EP-EMMPA está constituida por todos los señores arrendatarios de los espacios físicos, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

- **Plataforma Principal**

Para productores y comerciantes.

Tabla 23: División de la plataforma de Comercialización

NAVE	PRODUCTOS
Nave uno	- Cilandro - Cebolla Blanca - Hierbas Medicinales
Nave dos	- Legumbres - Ajo Pelado
Nave tres	- Zanahoria y Remolacha - Chochos - Mellocos - Cebolla Colorada
Nave cuatro	- Cebolla Colorada - Fruta Nacional e Importada
Nave cinco	- Fruta Nacional e Importada
Nave seis	- Habas
Nave siete	- Arveja y Frejol - Choclo - Zapallo
Nave ocho	- Tomate de carne
Nave nueve y diez	- Tomate de árbol
Nave once y doce	- Papas

Fuente : EP-EMMPA

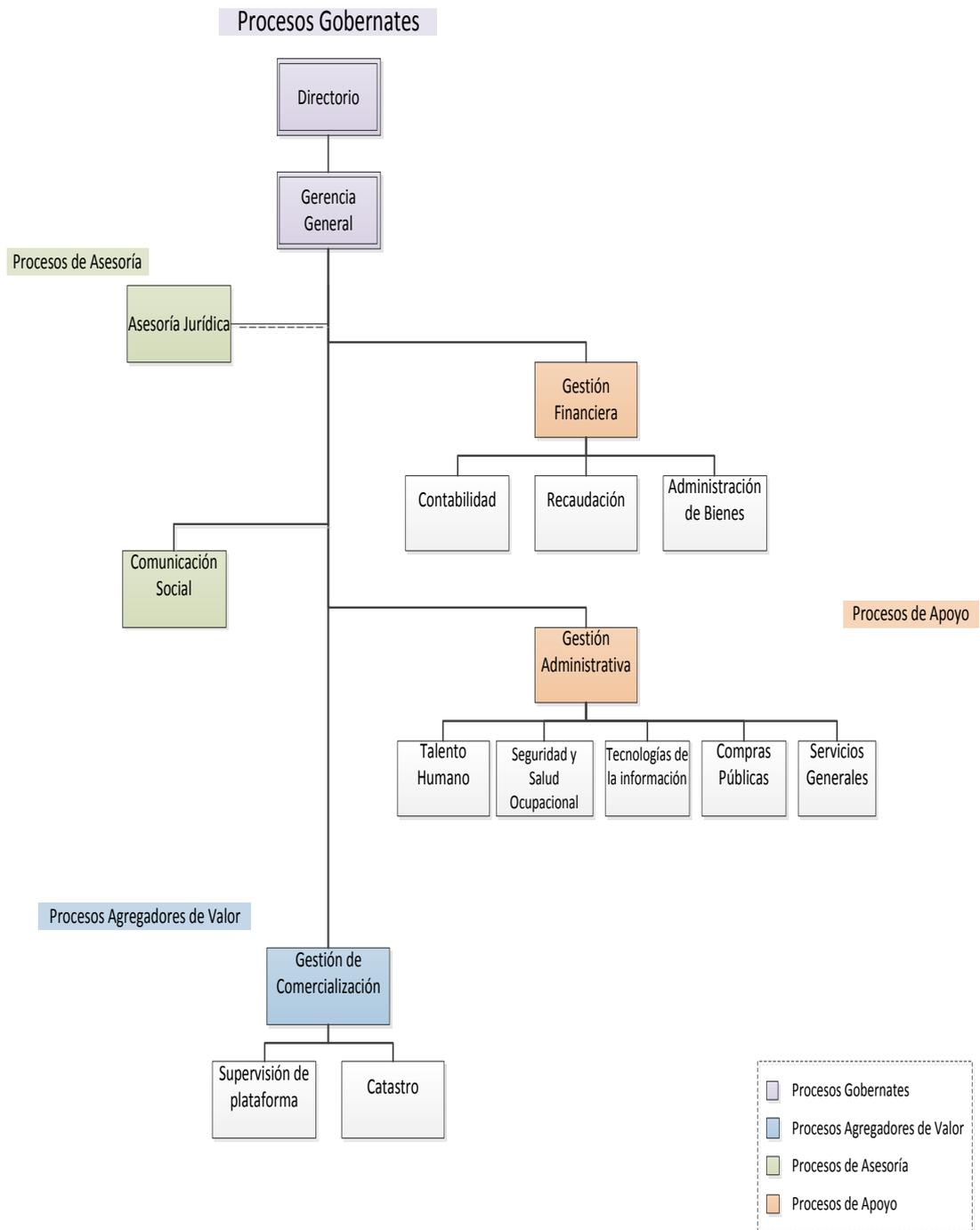
Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

- Plataforma de Frutas Tropicales
- Plataforma de Mariscos
- Centro Comercial

Cuenta con 56 locales comerciales, en los cuales se ubican:

- Patio de Comida
- Locales Comerciales

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EP-EMMPA



Fuente : EP-EMMPA
Elaborado por: Departamento de Planificación.

- **Cuadro De Mando Integral**

Gráfico 21: Cuadro de Mando Integral



Fuente: EP-EMMPA

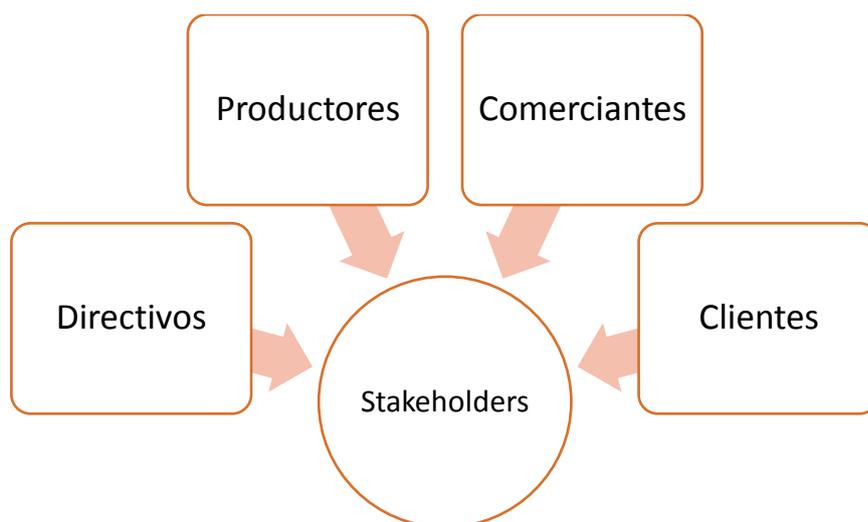
Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

- **Modelo de gestión administrativa**

- **Formulación**
- **Identificación de los stakeholders**

Para el desarrollo del modelo de Gestión de la EM-EMMPA es necesario identificar los grupos de interés con el propósito de desarrollar estrategias basados en estos.

Gráfico 22: Stakeholders de la EP-EMMPA



Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Tabla 24: Características de los Stakeholders

STEKEHOLDER	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN	CARACTERÍSTICAS
Directivos	Controlar el funcionamiento de la empresa	Personas idóneas para el cumplimiento de sus funciones
Productores	Distribuir los productos	Principalmente agrícolas del sector que deben cumplir con los requisitos para poder comercializar sus productos
Comerciantes	Comercializar los productos	Personas que se han dedicado por periodo de tiempo considerable al comercio.
Clientes	Comprar los productos que se comercializan	Personas de la comunidad que llegan a la empresa con el propósito de adquirir los productos.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Factores claves internos y externos de la EP-EMMPA

- ✓ Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad.
- ✓ Crecimiento empresarial
- ✓ El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia.
- ✓ Incremento del comercio informal externo en el mercado.
- ✓ Catastro de arrendatarios actualizado mediante sistema informático.
- ✓ Funcionamiento bajo reglamentos
- ✓ En el directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones.
- ✓ Atención personalizada a los usuarios.
- ✓ Falta de control de las autoridades en cuanto al nivel de precios y peso.
- ✓ Ambiente de trabajo que propicia la participación de todo el personal.
- ✓ Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.
- ✓ Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores
- ✓ Talento humano comprometido en trabajo en equipo.
- ✓ Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático
- ✓ Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa.
- ✓ No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado.
- ✓ Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso para comerciantes de otras provincias
- ✓ No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan.
- ✓ Incumplimiento de la normativa interna por falta de socialización con los involucrados.
- ✓ No cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.
- ✓ Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país.
- ✓ Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización.
- ✓ No dispone de un laboratorio de control de productos agroalimentarios.
- ✓ Desconocimiento de la normativa interna y externa por parte del personal que elaboró en la empresa.

- ✓ Falta de difusión de la normativa así como del organigrama estructural y funcional.
- ✓ No dispone de un modelo de gestión claramente identificado que permita el desarrollo administrativo de la empresa.
- ✓ No están al tanto de los beneficios que se obtendrá de la aplicación de un modelo de gestión.
- ✓ No se valora el aporte de las funciones y actividades en relación al cumplimiento de los objetivos y metas.
- ✓ No existe la participación activa de todos los actores sociales que intervienen en el las actividades del mercado en el proceso de rendición de cuentas.
- ✓ No dispone de un plan de mantenimiento de naves así como de accesos peatonal y vehicular.
- ✓ No se realiza de manera frecuente reuniones de trabajo para evaluar las actividades así como la prestación de servicios a la comunidad.
- ✓ No dispone indicadores para medir la gestión y su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas.
- ✓ Falta la realización de reuniones con productores, introductores, arrendatarios y clientes para informar ciertas acciones que tomaran los directivos para fortalecer la gestión de la empresa.
- ✓ No están publicados en las oficinas y otros lugares de la empresa la misión y visión que son elementos fundamentales que identifican el accionar de la empresa.
- ✓ Trámites burocráticos para solicitar información y acceso para dialogar con la máxima autoridad.
- ✓ Existe preferencia para la asignación de puesto de trabajo a los arrendatarios sin considerar el incentivo que merece la población de la provincia de Chimborazo.
- ✓ La gestión administrativa se controla solo de manera directa considerando la ética y responsabilidad entre los directivos y los funcionarios.

Fuente : EP-EMMPA
Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

• **Análisis FODA de la EP- EMMPA de RIOBAMBA**

Tabla 25: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad. 2. Catastro de arrendatarios actualizado mediante sistema informático. 3. En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones. 4. Ambiente de trabajo que propicia la participación de todo el personal. 5. Talento humano comprometido en trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa. 2. No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado. 3. No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan. 4. Incumplimiento de la normativa interna por falta de socialización con los involucrados. 5. No cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia. 2. Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país. 3. Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores. 4. Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso para comerciantes de otras provincias. 5. Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del comercio informal externo en el mercado. 2. Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización. 3. Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático. 4. Falta de control de las autoridades en cuanto al nivel de precios y peso. 5. Desaceleración económica del país que incentiva a un menor consumo.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F O	FO1 Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad.	FO2 Catastro de arrendatarios actualizado mediante sistema informático.	FO3 En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones.	FO4 Ambiente de trabajo que propicia la participación de todo el personal.	FO5 Talento humano comprometido en trabajo en equipo.	TOTAL
O1 El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia.	1	1	5	3	5	15
O2 Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país.	5	1	3	1	5	15
O3 Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores.	5	3	5	5	3	21
O4 Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso para comerciantes de otras provincias.	3	1	1	1	1	7
O5 Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.	5	5	3	5	5	23
TOTAL	19	11	17	15	19	81

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

La matriz de correlación de fortalezas y oportunidades permite determinar la relación que existe entre los factores internos y externos, para seleccionar los hechos más relevantes. Una vez realizada la ponderación, se determinó lo siguiente:

Nº	Descripción	Valor
1	Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad	5
2	Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad	1
3	Si la fortaleza y la oportunidad tiene mediana relación	3

ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Las fortalezas que posee la EP-EMMPA de Riobamba tiene una profunda relación con las siguientes oportunidades que deben ser aprovechadas para mejorar la gestión del Mercado Mayorista, entre ellas tenemos el fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia, los productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país, y la variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores tanto locales como nacionales, además su ubicación geográfica estratégica facilita el acceso a comerciantes de otras provincias y existe una alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.

Las oportunidades que tienen amplia relación con las fortalezas que son: una adecuada infraestructura física para la prestación de servicios a la comunidad, cuenta con el catastro de arrendatarios actualizado mediante sistema informático, en el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones a nivel general sobre la marcha de la empresa, cuenta con un ambiente de trabajo que propicia la participación de todo el personal además el talento humano comprometido en trabajo en equipo.

Como se puede observar las fortalezas y las oportunidades tienen relación importante, por lo cual es necesario aprovechar al máximo para mejorar la gestión por cuanto las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa lo que no permite conocer si las actividades están encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

D A	D1 Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa.	D2 No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado.	D3 No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan.	D4 Incumplimiento de la normativa interna por falta de socialización con los involucrados.	D5 No cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.	TOTAL
A1 Incremento del comercio informal externo en el mercado.	5	5	1	5	5	21
A2 Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización.	3	3	5	3	3	17
A3 Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático.	5	5	5	1	1	17
A4 Falta de control de las autoridades en cuanto al nivel de precios y peso.	5	3	5	1	1	15
A5 Desaceleración económica del país que incentiva a un menor consumo.	3	3	3	1	3	13
TOTAL	21	19	19	11	13	83

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

Esta matriz permite determinar la relación entre las Debilidades y Amenazas, para priorizar los hechos más relevantes que dificultan el desarrollo de las actividades de la entidad pública, cuya ponderación se establece lo siguiente.

Nº	Descripción	Valor
1	Si la Debilidad tiene relación con la Amenaza	5
2	Si la Debilidad no tiene relación con la Amenaza	1
3	Si la Debilidad y la Amenaza tiene mediana relación	3

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS:

Las Debilidades que evidencia de la EP- EMMPA de Riobamba tienen amplia relación con las Amenazas, siendo éstas: Las decisiones tomadas por el directorio no se basan en un modelo de gestión Administrativa, no existe un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado y su respectivo financiamiento, no se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan por cuanto son variados y de diferente naturaleza, tanto los directivos como los arrendatarios incumplen la normativa interna por falta de socialización con los involucrados y no cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.

Entre las Amenazas que tiene considerable relación con las debilidades, están: El incremento del comercio informal en los exteriores del mercado, variedad de productos de producción local que son introducidos por comerciantes de otras provincias lo que afectan al precio de comercialización, existe una sobreproducción de productos agrícolas y además una afectación a la producción por el cambio climático, la falta de control de las autoridades en cuanto al nivel de precios y peso , además afecta la desaceleración económica del país que incentiva a un menor consumo o a la utilización de productos procesados.

Las debilidades de mayor riesgo son: Las decisiones tomadas por el directorio no se basan en un modelo de gestión Administrativa, no se aplica un control de calidad para

verificar los productos que ingresan por cuanto son variados y de diferente naturaleza, tanto los directivos como los arrendatarios incumplen la normativa interna por falta de socialización con los involucrados y no cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.

Tabla 26: Matriz De Prioridades

VARIABLES	
CODIGO	FORTALEZAS
F1	Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad.
F3	En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones.
F5	Talento humano comprometido en trabajo en equipo.
DEBILIDADES	
D1	Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa.
D2	No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado.
D3	No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan.
OPORTUNIDADES	
O1	El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia.
O2	Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país.
O3	Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores.
O5	Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.
AMENAZAS	
A1	Incremento del comercio informal externo en el mercado.
A2	Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización
A3	Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Tabla 27: Perfil Estratégicos de los Factores Internos

FACTORES INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad.					
F3	En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones.					
F5	Talento humano comprometido en trabajo en equipo.					
D1	Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa.					
D2	No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado.					
D3	No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan.					
TOTAL		2	1	1	1	1
PORCENTAJE		33%	16%	17%	17%	17%
		49%		51%		
TOTAL PORCENTUAL		100%				

Fuente : EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Tabla 28: Perfil Estratégico de los Factores Externos

FACTORES EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia.					
O2	Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país.					
O3	Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores.					
O5	Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.					
A1	Incremento del comercio informal externo en el mercado.					
A2	Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización					
A3	Sobreproducción de productos agrícolas y cambio climático.					
	TOTAL	1	2	0	3	1
	PORCENTAJE	14%	29%	0%	43%	14%
		43%			57%	
	TOTAL PORCENTUAL	100%				

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Tabla 29: Matriz de medios internos y externos

FACTORES INTERNOS	
Debilidad menor	1
Debilidad mayor	2
Equilibrio	3
Fortaleza Menor	4
Fortaleza importante	5
FACTORES EXTERNOS	
Amenaza menor	1
Amenaza mayor	2
Equilibrio	3
Oportunidad Menor	4
Oportunidad importante	5

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Tabla 30: Matriz de los Factores Internos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
F 1	Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad.	0.20	5	1.00
F 3	En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones.	0.15	3	0.45
F 5	Talento humano comprometido en trabajo en equipo.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES				
D 1	Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa.	0.30	2	0.60
D 2	No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado.	0.15	1	0.15
D 3	No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan.	0.10	2	0.20
	TOTAL	1	17	2.80

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Se determinó que de 2.80 resultado ponderado de los factores Internos indica que es de vital importancia el desarrollo del modelo de gestión basado en el cuadro del mando de cuadro integral. Que permita a la EP-EMMPA contar con una herramienta de aplicación, control y valoración de las actividades administrativas definiendo por ejemplo: cronogramas de capacitación para las diferentes áreas, implementa una unidad para el control de calidad de los productos que ingresan al mercado y de esta manera mejorar los procesos para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Tabla 31: Matriz de los Factores Externos

Matriz de Factores Externos				
N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia.	0.20	5	1.00
O2	Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país.	0.15	4	0.60
O3	Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores.	0.05	4	0.20
O5	Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local.	0.05	4	0.20
AMENAZAS				
A1	Incremento del comercio informal externo en el mercado.	0.20	1	0.20
A2	Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización	0.15	2	0.30
A3	Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático.	0.20	2	0.40
	TOTAL	1	22	2.90

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

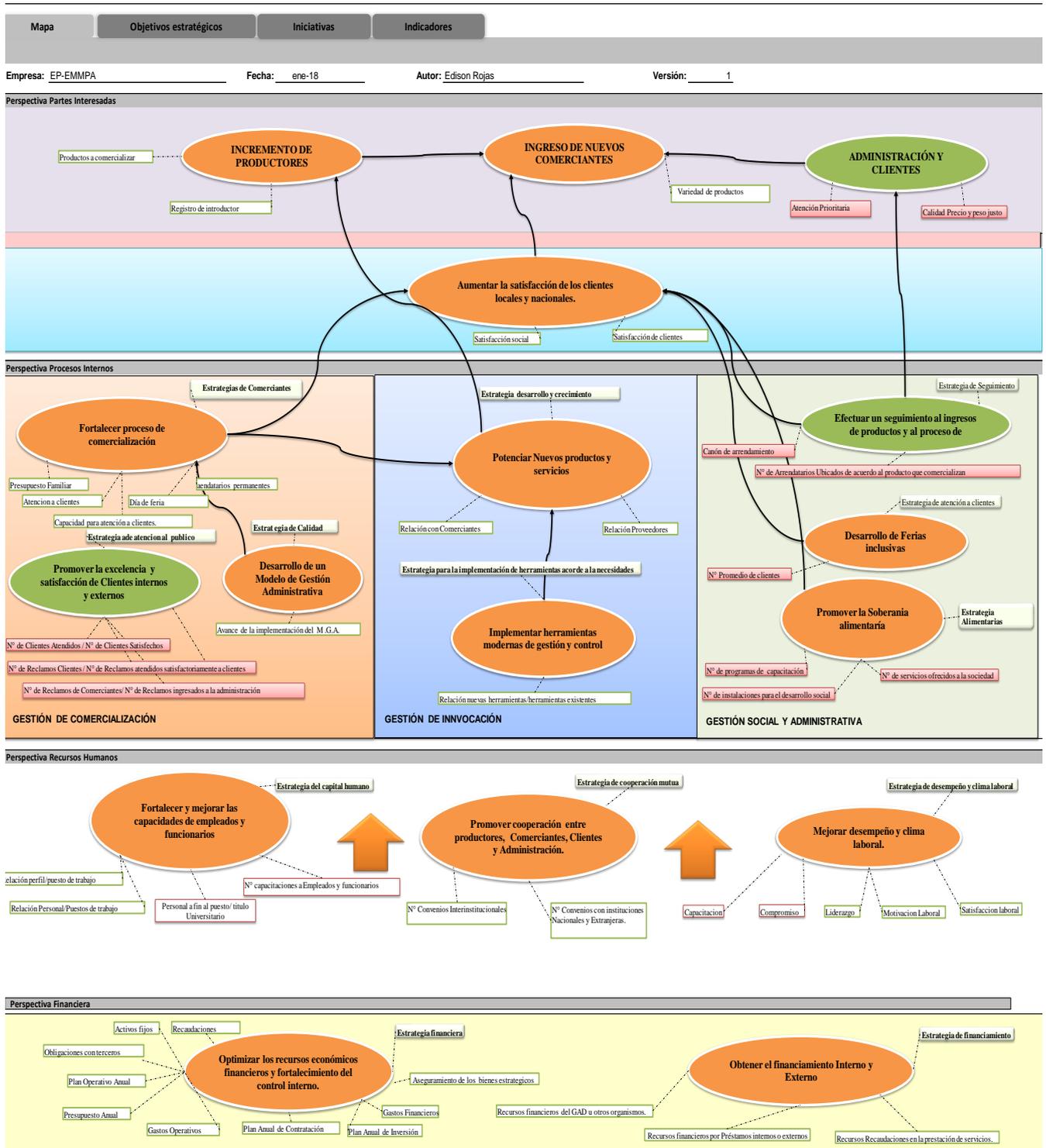
Se concluyó que el 2.90 resultado ponderados de los factores externos demuestra que el EP- EMMPA posee más oportunidad que amenaza, por lo cual es necesario aprovechar de manera especial todas las ventajas competitivas respecto al proceso de producción que ofrece la provincia y su comercialización a nivel local y nacional para satisfacer las necesidades primordiales de los ciudadanos, además beneficiarse de su ubicación geográfica para comercializar y por ende cumplir los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Asignación de Recursos

En cuanto a la asignación de recursos, estos deberán estar dentro de la planificación y por si en el POA (Plan Operativo Anual) y PAC (Plan Anual de Contratación).

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Gráfico 23: MAPA ESTRATÉGICO



Fuente : COAC San Francisco
 Adaptada por: Edison Napoleón Rojas Camacho a la EP- EMMPA

Gráfico 24: Cuadro De Mando Integral de la EP-EMMPA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Mapa Estratégico	Objetivos	INDICADOR		Metas Sobre Indicadores	Planes de Acción
		Nombre	Fórmula		
PERSPECTIVAS PARTES INTERESADAS					
Incremento de Productores	Incrementar el número de Productores a través de incentivos para ofrecer variedad de productos a los comerciantes mayoristas y minoristas.				
Incremento de Nuevos Comerciantes	Incrementar el número de comerciantes mediante facilidades de acceso y políticas que beneficien el proceso de comercialización.				
Administración y Clientes	Establecer vínculos de cooperación entre la administración y los clientes mediante reuniones para conocer sus necesidades.				
PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS					
Fortalecer proceso de Comercialización	Fortalecer el proceso de comercialización para satisfacción de comerciantes mayoristas y minoristas generando valores para la entrega de productos de calidad a precio justo.	Porcentajes de comerciantes - Productores que están de acuerdo con los servicios que presta la EP-EMMPA.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Servicios Utilizados}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios}} * 100 = \%$	Llegar a un 85% de fortalecimiento en el proceso de comercialización mediante la entrega de servicios de forma eficiente, eficaz y económica.	Cumplir con los requerimientos de productores, comerciantes y clientes.
Desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa.	Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que permita la toma adecuada de decisiones mediante herramientas modernas de administración.	1.- Determinar el porcentaje de aplicación de las fases del modelo de gestión. 2.- Mediante normas de calidad internas como externas.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Fases Implementadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Fases Implementadas}} * 100 = \%$ $= \frac{N^{\circ} \text{ de Normas Aplicadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Normas de Calidad}} * 100 = \%$	Avance de implementación de las fases del modelo en un 50% durante los dos primeros meses y el 50% restante en los siguientes tres meses.	1.- Aplicar los pasos de formulación, implementación y evaluación del modelo de gestión. 2.- Certificar los procesos y productos mediante normas de calidad internas como externas.
Potenciar Nuevos productos y servicios.	Potenciar Nuevos productos y servicios de calidad y variedad que permita satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la comercialización de canastas familiares.	Número de alianzas estratégicas con productores, comerciantes, instituciones y organismos nacionales e internacionales	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Convenios suscritos}}{N^{\circ} \text{ Total de Convenios}} * 100 = \%$	Ofertar durante el siguiente periodo al menos un 30% de nuevos productos y servicios.	Realizar alianzas estratégicas con productores, comerciantes e instituciones.
Implementar herramientas modernas de gestión.	Implementar herramientas modernas de gestión mediante un modelo basado en el balanced scorecard.	Gestión basada en procesos y calidad para la optimización de recursos y satisfacción de los clientes.	$= \frac{\text{Tiempo Previsto}}{\text{Tiempo Utilizado}} * 100 = \%$	Implementar en un 70% el modelo de gestión encaminado a la optimización de los recursos y satisfacción de los actores sociales dentro del mercado.	Desarrollar nuevos servicios (Tarjetas de identificación de productores y comerciantes, pagos en línea, reclamos en línea y buzón de sugerencias, modelo de Gestión desarrollado).
Desarrollo de Ferias Inclusivas	Desarrollar ferias Inclusivas con la participación de emprendedores y microempresarios que ofrezcan productos complementarios a la canasta familiar.	Fortalecer las relaciones con los usuarios ofertando nuevos servicios.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Nuevos de Servicios}}{N^{\circ} \text{ Total de N. Servicios}} * 100 = \%$	Incentivar a la población a que acuda a ferias inclusivas en base a los nuevos servicios ofertados que se estima en un 80% respecto a lo programado para el año.	Facilitar el acceso al proceso de comercialización.
Promover la soberanía alimentaria	Promover la soberanía alimentaria de la población comercializando productos orgánicos e incentivar al consumo de productos que comercializa el mercado.	Número de ferias realizadas en el año.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Nuevos de Ferias Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Ferias}} * 100 = \%$	Motivar a la población a que acuda a ferias inclusivas ofertadas en el año que por lo menos se cubra el 60% de lo planificado.	Generar programa promoviendo el consumo de productos naturales.

PERSPECTIVAS RECURSOS HUMANOS					
Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios	Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios mediante la entrega de incentivos y la capacitación permanente de todos los involucrados en el proceso de comercialización.	1.- Incentivos que aplica la EMMPA para su personal. 2.- Determinar el porcentaje de empleados y trabajadores que fueron capacitados.	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas incentivadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$ $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas Capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$	Al menos el 55% del total de personal sea incentivado cuando cumpla sus labores apegada a la normativa laboral de la empresa y el 80% de los mismos reciban capacitación durante el siguiente año.	Desarrollar el talento humano a través de incentivos y capacitación.
Promover cooperación entre productores , comerciantes, clientes y administración.	Promover cooperación entre productores , comerciantes, clientes y administración para la buena marcha de la empresa mediante reuniones de trabajo, a fin de llegar a un consenso general.	1.- Número de solicitudes receptadas por concepto de reclamo. 2.- Número de solicitudes y tramites presentados por comerciantes.	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos Clientes}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Reclamos}} * 100 = \%$ $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos de Comerciantes}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Reclamos Administración}} * 100 = \%$	solucionar las inquietudes de productores, comerciantes y clientes en un 80% respecto a los reclamos y en un 75% en relación a las solicitudes y tramites.	Apoyar a los actores involucrados en el proceso de comercialización.
Mejorar desempeño y clima laboral	Mejorar desempeño y clima laboral mediante charlas de atención al cliente y curso de relaciones humanas para prestar un servicio de calidad y por ende satisfacción de los usuarios.	1.- Formalizar y automatizar los procesos de evaluación. 2.-Evaluaciones mediante indicadores del nivel de conocimiento de desempeño laboral. 3.- Evaluar el organigrama estructural y funcional con el personal existente.	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ Herramientas Nuevas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Herramientas Existentes}} * 100 = \%$ $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Requisitos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Requisitos}} * 100 = \%$ $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Personal por Unidades}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$	Definir indicadores de gestión para medir el desempeño y su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas por parte del personal, formulando indicadores en al menos un 30% , realizar evaluaciones al menos al 50% del personal respecto a sus funciones y del 50% de conocimiento de la estructura orgánica.	Desarrollar un programa de capacitación permanente en todas las áreas internas y externas.
PERSPECTIVAS FINANCIERA					
Optimizar los recursos económicos financieros y fortalecimiento del control interno	Optimizar los recursos económicos financieros y fortalecimiento del control interno mediante su utilización adecuada en cumplimiento de los objetivos y metas.	Determinar el porcentaje de recaudación efectuadas en el periodo.	$= \frac{\text{Ingresos Recaudados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} * 100 = \%$	Alcanzar el 100% de recaudaciones estimadas en el presupuesto aprobado por la empresa.	Disponer de recursos en el presupuesto mediante la asignación, autogestión y financiamiento.
Obtener el financiamiento Interno y Externo.	Obtener el financiamiento interno y externo mediante créditos para mejorar la infraestructura tanto administrativa como física.	Celebrar convenios estratégicos de la entrega de bienes, servicios, financiamiento y sus formas de pago.	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Convenios Celebrados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Convenios}} * 100 = \%$	Llegar a un 20% de nuevos convenios internos y externos que vayan en beneficio con todos los actores del mercado.	Generar recursos por autogestión y créditos con organismo nacionales e internacionales.
Efectuar un seguimiento a las recaudaciones.	Efectuar un seguimiento a las recaudaciones de los servicios prestados a fin de que permitan financiar los proyectos propuestos por la administración.	Evaluación de la ejecución presupuestal.	$= \frac{\text{Presupuesto Aprobado}}{\text{Presupuesto Ejecutado}} * 100 = \%$	Cumplir al 100% respecto a las recaudaciones que constan en el presupuesto aprobado mediante políticas de incentivos por pronto pago.	Establecer indicadores financieros y de gestión
Promover la excelencia de comercialización y alianzas estratégicas.	Promover la excelencia de comercialización y alianzas estratégicas con introductores, comerciantes mayoristas, minoristas y clientes para que el mercado se convierta en un referente a nivel nacional de como se maneja este tipo de empresa.	1.- Número de personas e instituciones que solicitan convenios o un puesto de ventas y condiciones para comercialización. 2.- Determinar el número de naves que están siendo utilizadas para prestar un servicio.	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas Atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Personas Solicitantes}} * 100 = \%$ $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Naves Utilizadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Naves}} * 100 = \%$	Celebrar convenios con personas e instituciones durante el periodo en un 40% para mejorar la gestión de la empresa y entregar puestos a personas que lo solicitan para cubrir el 100% de su capacidad instalada.	Prestar atención ágil y personalizada a todos los actores del proceso de comercialización.
Evaluar el impacto social	Evaluar el impacto social mediante encuestas, entrevistas y reuniones de trabajo con todos los actores involucrados para medir el nivel de satisfacción de cada uno de ellos.	Impacto de la campaña publicitaria y campaña realizada	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Anuncios Publicitarios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Anuncios}} * 100 = \%$	Se espera que el 85% de la publicidad pactada influya en la preferencia de los clientes para utilizar los servicios que ofrece la empresa.	Medir el grado de satisfacción de la publicidad y su incidencia en la sociedad respecto a la empresa.

Fuente: Repositorio de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Gráfico 25: Plan de Acción

PLAN DE ACCION EP-EMMPA															
Objetivo	Actividades	Presupuesto	Responsables	Cronograma											
				1er. Trimestre		2do.Trimestre		3er. Trimestre		4to.Trimestre					
PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS															
Fortalecer el proceso de comercialización para satisfacción de comerciantes mayoristas y minoristas generando valores para la entrega de productos de calidad a precio justo.	Cumplir con los requerimientos de productores, comerciantes y clientes.	1'055.415,31	Alex Mauricio Toapanta Adriano	x	x	x	X	X	X	X	X	X	X	X	
Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que permita la toma adecuada de decisiones mediante herramientas modernas de administración.	1.- Aplicar los pasos de formulación, implementación y evaluación del modelo de gestión. 2.-Certificar los procesos y productos mediante normas de calidad internas como externas.		Ana Maria Calderón Veloz	x	x	x	X	X	X	X	X	X	X	X	
Potenciar Nuevos productos y servicios de calidad y variedad que permita satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la comercialización de canastas familiares.	Realizar alianzas estratégicas con productores, comerciantes e instituciones.		Bélgica Villamarín							X	X	X			
Implementar herramientas modernas de gestión mediante un modelo basado en el balanced scorecard.	Desarrollar nuevos servicios (Tarjetas de identificación de productores y comerciantes, pagos en línea, reclamos en línea y buzón de sugerencias, modelo de Gestión		Bélgica Villamarín											X	X
Desarrollar ferias Inclusivas con la participación de emprendedores y microempresarios que ofrezcan productos complementarios a la canasta familiar.	Facilitar el acceso al proceso de comercialización de emprendedores y microempresarios.		Patricio Vicente Villacres Cruz	x	x	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promover la soberanía alimentaria de la población comercializando productos orgánicos e incentivar al consumo de productos que comercializa el mercado.	Generar programas que promuevan el consumo de productos naturales.		David Patricio Cobo Estrada						X						X



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

CONTENIDO:

CARTA ESTRATEGICA

- ✓ VISION
- ✓ MISION
- ✓ VALORES
- ✓ ESTRATEGIA
- ✓ OBJETIVOS
- ✓ PRINCIPIOS
- ✓ ANÁLISIS DEL ENTORNO (Identificar A/O)
- ✓ ANÁLISIS INTERNO (Identificar F/D)
- ✓ CARTA ESTRATÈGICA
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGÌCOS
- ✓ INICIATIVAS
- ✓ RECURSOS
- ✓ DEFINIR ESTRUCTURA PARA IMPLMENTACIÒN
- ✓ INDICADORES DE GESTIÒN
- ✓ INFORME

Fuente: Prieto 2017

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho



EP-EMMPA
Impulsando el Desarrollo de la Provincia

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

VISIÓN

La EP-EMMPA, será referente a nivel nacional en la prestación de servicios de mercado y comercialización de productos agrícolas, cumplirá estándares de calidad y eficiencia; contando con talento humano, encaminado a conseguir el bienestar de sus clientes y usuarios competitivos con ética y mística de crecimiento institucional.

MISIÓN

Garantizar una óptima comercialización de productos agrícolas, facilitando justas y transparentes transacciones de negocios entre los actores del proceso de comercialización, para satisfacer las expectativas de productores, comerciantes y consumidores, proporcionando servicios de calidad mediante el trabajo del personal capacitado y comprometido, manteniendo una infraestructura adecuada e instalaciones lógicamente diseñadas y usando tecnología moderna, que permita alcanzar el bienestar pleno de los clientes-usuarios así como de la comunidad local, regional y nacional.



EP-EMMPA
Impulsando el Desarrollo de la Provincia

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

VALORES INSTITUCIONALES

✓ LA RESPONSABILIDAD

Página 2 / 13

Cumplir con oportunidad las actividades propias de la EP-EMMPA y por ende del personal que está a su cargo en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia. Asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

✓ INTEGRIDAD

Guardar respeto hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y con la EP-EMMPA y velar por su prestigio, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar los normas de seguridad e higiene de trabajo.

✓ TRANSPARENCIA

Aplicar la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley Orgánica Servicio Público y su reglamentos de manera precisa y permanente; para ir ejecutando las actividades y procedimientos de los procesos respectivos, brindando acceso a la información y propiciando la participación proactiva del Talento Humano de la EP-EMMPA, de tal forma que se garantice un trato justo e equitativo a los clientes internos-externos.

✓ CONFIANZA

Confiamos en la gente, en lo que dice en lo que hace y en su compromiso con la Empresa, sentimos pasión por los resultados concretos. A su vez generamos utilidades para promover el desarrollo colectivo.

✓ CALIDAD

Realizamos nuestro trabajo con excelencia, poniendo en práctica la buena atención al cliente en cuanto al servicio, logrando cumplir con las expectativas del cliente interno y cliente externo.

Página 2 / 13

Fuente: EP-EMMPA



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

VALORES INSTITUCIONALES

✓ TRABAJO EN EQUIPO

Es necesario poner énfasis en el adagio de que la unión hace la fuerza para lo cual es necesario crear una conciencia de trabajo en equipo y dar la debida importancia al trabajo que estamos realizando dentro de la empresa.

El compromiso y la buena comunicación harán que las cosas fluyan de manera coherente para obtener buenos resultados.

✓ COMPETITIVIDAD

Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro del objetivo común y de la matriz productiva.

RIOBAMBA



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS

Las estrategias propuestas se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino también a plantear nuevas alternativas que permitan a la empresa crecer y desarrollarse.

En si se refiere a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficiencia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades etc. Se establece las siguientes.

- **Estrategias de Crecimiento Interno.-** Son aquella con las que la empresa haciendo uso de sus propios recursos mejora su eficiencia ya sea diversificando los actuales servicios que ofrece o concentrándose en aquellos servicios que mejores resultados tiene dentro de un mercado igual o diferente.
- **Estrategias de Crecimiento Externo.-** Se caracteriza por que la empresa con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno, debiendo recurrir a alternativas generadas en el mismo entorno, tales como la fusión absorción y Joint Ventures (No pierden su independencia, son aliados).
- **Estrategias Competitivas.-** Estas se orientan a presentar una nueva imagen de la empresa frente a sus similares a desarrollar actividades que diferencie de las demás en suma que se haga más competitiva, las cuales se destacan por la imitación e innovación.
- **Estrategia de Contingencia.-** Son estrategias que la empresa debe adoptar para superar riesgos y amenazas.



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS

El desarrollo de la planificación en la EP-EMMPA incluye la fijación de los objetivos. Los mismos se describen a continuación:

OBJETIVO GENERAL.-

Alcanzar un crecimiento constante y rentable lo que permitirá modernizar la tecnología existente, la infraestructura, impulsar el desarrollo del personal en cuanto a su nivel de vida, ofreciendo variedad y calidad de servicios y una óptima comercialización de productos agrícolas, satisfaciendo las posibilidades de los productores y consumidores y de esta manera lograr nuestro posicionamiento en el mercado nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Implementar servicios acordes a las necesidades de los clientes internos- externos adecuados los servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Aplicar de la Normatividad jurídica de la empresa (Organigrama Estructural, Manual de clasificación y valoración de puestos basados en competencias para el conocimiento y funcionamiento de la estructura orgánica por procesos de la EP-EMMPA, Reglamentos Internos), para que exista una organización y permita el desarrollo de las actividades eficientemente para desenvolverse en el campo competitivo.
- ✓ Administrar los ingresos y egresos de la EP-EMMPA, para de esta manera mantener un incremento de rentabilidad en la empresa, cumpliendo con un servicio de calidad a nuestros clientes.
- ✓ Capacitar permanentemente a los servidores públicos y a los clientes internos para que desarrollen sus actividades de forma eficiente, la satisfacción y las necesidades de nuestros usuarios externos.
Incrementar tecnología moderna, con infraestructura e instalaciones logísticamente diseñadas de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos EP-EMMPA.

	<p>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”</p>	
<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL</p>		
<p>PRINCIPIOS</p> <p>VOLUNTAD POLITICA Y LIDERAZGO, para el mejoramiento continuo en búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo;</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO, profesionalización, coordinación, dinamismo y creatividad de las autoridades, servidores, servidoras, trabajadores y trabajadoras para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base para el mejor enfrentamiento de problemas y búsqueda de soluciones;</p> <p>EFICACIA.- La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán la participación ciudadana como eje de su accionar dentro de enfoque de excelencia en la prestación de los servicios y establecerá un rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos (lo planificado versus lo ejecutado), optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, materiales, económicos y naturales.</p>		
<p>Fuente: EP-EMMPA</p>	<p>Página 6 / 13</p>	



EP EMMPA
Impulsando el Desarrollo de la Provincia

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

PRINCIPIOS

EFICIENCIA.- Se perfeccionará el uso de los recursos se cumplirán de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural producto del Plan de Fortalecimiento Institucional

EQUIDAD.- Las actuaciones de las autoridades y funcionarios de la EP- EMMPA de Riobamba, garantizarán los derechos de la ciudadanía (productores, arrendatarios, clientes), sin ningún género de discriminación.

FINANCIAMIENTO.- Para el cumplimiento de los objetivos y actividades operacionales, la EP- EMMPA de Riobamba utilizó en forma global, en el período, examinado los siguientes recursos fiscales.

RIOBAMBA



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DEL ENTORNO

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Infraestructura física adecuada a la prestación de servicios a la comunidad. Catastro de arrendatarios actualizado mediante sistema informático. En el Directorio participan productores y arrendatarios para la toma de decisiones. Ambiente de trabajo que propicia la participación de todo el personal. Talento humano comprometido en trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> Las decisiones no se basan en un modelo de gestión Administrativa. No cuenta con un plan de capacitación que abarque todas las áreas del mercado. No se aplica un control de calidad para verificar los productos que ingresan. Incumplimiento de la normativa interna por falta de socialización con los involucrados. No cuenta con señalética para la ubicación de vehículos y circulación de personas.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> El fortalecimiento de la producción agrícola por el mejoramiento del sistema de riego en la provincia. Productos que se comercializan son trasladados a otros mercados del país. Se comercializa variedad de productos que cubren las necesidades de los consumidores. Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso para comerciantes de otras provincias. Alta demanda de consumidores mayoristas y minoristas a nivel local. 	<ol style="list-style-type: none"> Incremento del comercio informal externo en el mercado. Variedad de productos introducidos por comerciantes de otras provincias que afectan al precio de comercialización. Sobre producción de productos agrícolas y cambio climático. Falta de control de las autoridades en cuanto al nivel de precios y peso. Desaceleración económica del país que incentiva a un menor consumo.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Página 8 / 13



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

CARTA ESTRATEGICA

Mapa	BALANCED SCORECARD	Proceso
	PERSPECTIVAS PARTES INTERESADAS	
M.1	Incremento de Productores	Proceso Interno
M.2	Incremento de Nuevos Comerciantes	Proceso Interno
M.3	Administración y Clientes	Parte interesada
	Aumentar la satisfacción a los clientes locales y nacionales.	
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
M.4	Fortalecer proceso de Comercialización	Proceso Interno
M.5	Desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa.	Proceso Interno
M.6	Potenciar Nuevos productos y servicios.	Proceso Interno
M.7	Implementar herramientas modernas de gestión.	Proceso Interno
M.8	Desarrollo de Ferias Inclusivas	Parte interesada
M.9	Promover la soberanía alimentaria	Sociedad
	PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS	
M.10	Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios	Proceso Interno
M.11	Promover cooperación entre productores , comerciantes, clientes y administración.	Proceso Interno
M.12	Mejorar desempeño y clima laboral	Proceso Interno
	PERSPECTIVA FINANCIERA	
M.13	Optimizar los recursos económicos financieros y fortalecimiento del control interno	Proceso Interno
M.14	Obtener el financiamiento Interno y Externo.	Proceso Interno
M.15	Efectuar un seguimiento a las recaudaciones.	Proceso Interno
M.16	Promover la excelencia de comercialización y alianzas estratégicas.	Parte interesada
M.17	Evaluar el impacto social	Proceso Interno



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Mapa	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
	PERSPECTIVAS PARTES INTERESADAS
M.1	Incrementar el número de Productores a través de incentivos para ofrecer variedad de productos a los comerciantes mayoristas y minoristas.
M.2	Incrementar el número de comerciantes mediante facilidades de acceso y políticas que beneficien el proceso de comercialización.
M.3	Establecer vínculos de cooperación entre la administración y los clientes mediante reuniones para conocer sus necesidades.
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
M.4	Fortalecer el proceso de comercialización para satisfacción de comerciantes mayoristas y minoristas generando valores para la entrega de productos de calidad a precio justo.
M.5	Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que permita la toma adecuada de decisiones mediante herramientas modernas de administración.
M.6	Potenciar Nuevos productos y servicios de calidad y variedad que permita satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la comercialización de canastas familiares.
M.7	Implementar herramientas modernas de gestión mediante un modelo basado en el balanced scorecard.
M.8	Desarrollar ferias Inclusivas con la participación de emprendedores y microempresarios que ofrezcan productos complementarios a la canasta familiar.
M.9	Promover la soberanía alimentaria de la población comercializando productos orgánicos e incentivar al consumo de productos que comercializa el mercado.
	PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS
M.10	Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios mediante la entrega de incentivos y la capacitación permanente de todos los involucrados en el proceso de comercialización.
M.11	Promover cooperación entre productores , comerciantes, clientes y administración para la buena marcha de la empresa mediante reuniones de trabajo, a fin de llegar a un consenso general.
M.12	Mejorar desempeño y clima laboral mediante charlas de atención al cliente y curso de relaciones humanas para prestar un servicio de calidad y por ende satisfacción de los usuarios.
	PERSPECTIVA FINANCIERA
M.13	Optimizar los recursos económicos financieros y fortalecimiento del control interno mediante su utilización adecuada en cumplimiento de los objetivos y metas.
M.14	Obtener el financiamiento interno y externo mediante créditos para mejorar la infraestructura tanto administrativa como física.
M.15	Efectuar un seguimiento a las recaudaciones de los servicios prestados a fin de que permitan financiar los proyectos propuestos por la administración.
M.16	Promover la excelencia de comercialización y alianzas estratégicas con introductores, comerciantes mayoristas, minoristas y clientes para que el mercado se convierta en un referente a nivel nacional, de como se maneja este tipo de empresa.
M.17	Evaluar el impacto social mediante encuestas, entrevistas y reuniones de trabajo con todos los actores involucrados para medir el nivel de satisfacción de cada uno de ellos.



EP EMMPA
Impulsando el Desarrollo de la Provincia

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
"SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Código	Iniciativa	Descripción	Responsables	TRIMESTRES				Estado							
				1	2	3	4	SI	NO	PARCIALEM PROCESO					
INICIATIVA (Planes de Acción)															
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS															
P.4	Estrategia de Comercialización	Cumplir con los requerimientos de productores, comerciantes y clientes.	Alex Mauricio Toapanta Adria	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
P.5	Estrategia de Calidad e implementación del modelo M.G.E.	1.- Aplicar los pasos de formulación, implementación y evaluación del modelo de gestión. 2.- Certificar los procesos y productos mediante normas de calidad internas como Realizar alianzas estratégicas con productores, comerciantes e instituciones.	Ana María Calderón Veloz	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
P.6	Estrategia desarrollo y crecimiento	Desarrollar nuevos servicios (Tarjetas de identificación de productores y comerciantes, pagos en línea, reclamos en línea y busón de sugerencias, modelo de	Bélgica Villamarín					x	x	x				x	
P.7	Estrategia para la implementación de herramientas acorde a la necesidad	Facilitar el acceso al proceso de comercialización de emprendedores y microempresas.	Bélgica Villamarín									x	x		x
P.8	Estrategia de atención al Cliente	Generar programas que promuevan el consumo de productos naturales.	Patricio Vicente Villacres Cruz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.9	Estrategia Alimentarias	Desarrollar el talento humano a través de incentivos y capacitación en cada una de las áreas.	David Patricio Cobo Estrada											x	
PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS															
P.10	Estrategia del capital humano	Apoyar a los actores involucrados en el proceso de comercialización mediante la cooperación mutua y reuniones de trabajo.	Nelson Eduardo Cajamarca Chato											x	
P.11	Estrategia de cooperación mutua	Elaborar programas de capacitación permanente en todos las áreas internas y sobre normativo externo.	Nelson Eduardo Cajamarca Ch	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.12	Estrategia de desempeño y clima laboral	Disponer de recursos en el presupuesto mediante la asignación, autogestión y financiamiento.	Nelson Eduardo Cajamarca Ch	x											x
PERSPECTIVA FINANCIERA															
P.13	Estrategia financiera	Generar recursos por autogestión y créditos con organismo nacionales.	Eraza Ayerbe Fausto Vinicio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.14	Estrategia de financiamiento	Establecer y aplicar indicadores financieros y de gestión para dar seguimiento, evaluar las recudaciones y prestar atención sigil y personalizada a todos los actores del proceso de comercialización en base a las alianzas	Eraza Ayerbe Fausto Vinicio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.15	Estrategia de Seguimiento	Medir el grado de satisfacción de la población y su incidencia en la sociedad respecto a la empresa.	Bélgica Villamarín	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.16	Estrategia de atención al público		Espinoza Calderón José Danie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
P.17	Estrategia de evaluación del impacto social.		David Patricio Cobo Estrada					x						x	

RECURSOS. En cuanto a la asignación de recursos estos deben estar dentro de la planificación tanto en el POA (Plan Operativo Anual) y PAC (Plan Anual de Contratación).

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2016

DETALLE	PROYECTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Tasas Generales	2.410.635,73	2.385.987,20	99,98%
Otras tasas	52.000,00	51.000,00	98,08%
Total	2.462.635,73	2.436.987,20	99,03%

PRESUPUESTO DE GASTOS 2016

DETALLE	CODIFICADO	DEVENGADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Gastos Corrientes	1.227.153,97	1.207.155,91	98%
Gastos De Personal	995.113,86	995.113,86	100%
Bienes y Servicios De Consumo	173.852,86	160.823,25	93%
Otros Gastos Corrientes	58.187,25	51.218,80	88%
Gasto De Inversión	943.048,75	939.307,53	100%
Gastos En Personal Para La Inversión	230.283,20	230.283,20	100%
Bienes y Servicios Para La Inversión	411.019,32	407.278,10	99%
Obras Públicas	301.746,23	301.746,23	100%
Capital	256.184,48	254.875,23	99%
Pasivo Circulante	35.648,53	35.648,53	100%
Total	2.462.635,73	2.436.987,20	99%

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

Página 11 / 13



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

1. Socialización con Directivos.
2. Adaptación del Modelo de Gestión Administrativa.
3. Creación del clima organizacional para implementación.
4. Ejecución de las estrategias.
5. Formulación de planes funcionales.
6. Directrices estratégicas sobre planes y proyectos prioritarios.
7. Revisión periódica de la Estrategia.
8. Jornadas de retroalimentación.
9. Modificaciones en el modelo de gestión. (objetivos y metas)
10. Evaluación final del modelo de gestión. (indicadores)
11. Toma de decisiones.
12. Presentación de testimonios de usuarios sobre el impacto del Modelo de Gestión Estratégico Administrativa.



EP EMMPA
Impulsando el Desarrollo de la Provincia

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores								
Indicador	Descripción	Formula	Responsable	Origen Indicador	Peso %	Código de indicador	Observación	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
P.4	Satisfacción de Comerciantes-Productores.	Porcentajes de comerciantes -Productores que están de acuerdo con los servicios que presta la EP-EMMPA.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Servicios Utilizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Servicios}} \cdot 100 = \%$	Tello Muñoz Roberto Filadelfo	Satisfacción	85%	CO.001	
P.5	1.- Desarrollo del modelo de gestión 2.-Certificación de productos de productos.	1.- Determinar el porcentaje de aplicación de las fases del modelo de gestión.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Fases implementadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Fases del modelo}} \cdot 100 = \%$	Efraín Vargas Estrada	Servicio	50%	CO.002 - CO.003	
		2.- Mediante normas de calidad internas como externas.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Normas Aplicadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Normas de Calidad}} \cdot 100 = \%$					
P.6	Convenios institucionales.	Número de alianzas estratégicas con productores, comerciantes, instituciones y organismos nacionales e internacionales	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Convenios suscritos}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Convenios}} \cdot 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Alianzas	30%	CO.004	
P.7	Avance de la implementación del SGCA.	Gestión basada en procesos y calidad para la optimización de recursos y satisfacción de los clientes.	$= \frac{\text{Tiempo Previsto}}{\text{Tiempo Utilizado}} \cdot 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Medición	70%	CO.005	
P.8	Relación con usuarios	Fortalecer las relaciones con los usuarios ofertando nuevos servicios.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Nuevos Servicios}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Servicios}} \cdot 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Medición	80%	CO.006	
P.9	Cumplir Cronograma de capacitación en soberanía alimentaria.	Número de actividades realizadas en el año.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Realizadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Actividades}} \cdot 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Capacitación	60%	CO.007	
PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS								
P.10	Motivación Laboral al personal	Incentivos que aplica la EMMPA para su personal	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personas incentivadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Personal}} \cdot 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Incentivos	55%	CO.008	
	Capacitaciones a Empleados y funcionarios	Determinar el porcentaje de empleados y trabajadores que fueron capacitados	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Personas Capacitadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Personal}} \cdot 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Capacitación	80%	CO.009	
P.11	Reclamos.	Número de solicitudes recibidas por concepto de reclamo.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Reclamos Clientes}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Reclamos}} \cdot 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Reclamo	80%	CO.010	
	Comerciantes.	Número de solicitudes y tramites presentados por comerciantes.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Reclamos de Comerciantes}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Reclamos Administración}} \cdot 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Tramites	75%	CO.011	
P.12	Relación nuevas herramientas/herramientas existentes.	Formalizar y automatizar los procesos	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Herramientas Nuevas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Herramientas Existentes}} \cdot 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Procesos	30%	CO.012	
	Relación perfil/puesto de trabajo	Evaluaciones mediante indicadores del nivel de conocimiento de desempeño laboral.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Requisitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Requisitos}} \cdot 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Desempeño	50%	CO.013	
	Relación Personal/Puestos de trabajo	Evaluar el organigrama estructural y funcional con el personal existente	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Personal por Unidades}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Personal}} \cdot 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Personal	50%	CO.014	
PERSPECTIVA FINANCIERA								
P.13	Recaudaciones	Determinar el porcentaje de recaudación efectuada en el periodo.	$= \frac{\text{Ingresos Recaudados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} \cdot 100 = \%$	Nobou Salguero Miriam Nancy	Evaluación	100%	CO.015	
P.14	Relación Proveedores	Celebrar convenios estratégicos de la entrega de bienes, servicios, financiamiento y sus formas de pago.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Convenios Celebrados}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Convenios}} \cdot 100 = \%$	Santillán Lema José Luis	Convenios	20%	CO.016	
P.15	Cumplir Presupuesto	Evaluación de la ejecución presupuestal.	$= \frac{\text{Presupuesto Aprobado}}{\text{Presupuesto Ejecutado}} \cdot 100 = \%$	Erazo Ayerbe Fausto Vinicio	Evaluación	100%	CO.017	
P.16	Alianza estratégica con autores involucrados en las actividades del mercado.	Número de personas e instituciones que solicitan convenios o un puesto de ventas y condiciones para comercialización.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Personas Atendidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Personas Solicitantes}} \cdot 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Servicio	40%	CO.018	
	Desarrollo Social	Determinar el número de naves que están siendo utilizadas para prestar un servicio.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Naves Utilizadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Naves}} \cdot 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Servicio	100%	CO.019	
P.17	Satisfacción Cliente.	Impacto de la campaña publicitaria y campaña realizada	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Anuncios Publicitarios}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Anuncios}} \cdot 100 = \%$	Tello Muñoz Roberto Filadelfo	Satisfacción	85%	CO.020	

Elaborado por: Edison Napoleón Rojas Camacho

CONCLUSIONES

- ✓ El modelo de Gestión Administrativo en base al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC), desarrollado para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, pertenece a varios fundamentos que durante la realización del trabajo investigativo ha permitido evidenciar que la empresa no cuenta con herramientas para evaluar y analizar su gestión.
- ✓ La encuesta aplicada al personal, así como la entrevista realizada a los directivos permitió mediante un diagnóstico conocer que la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro De Riobamba no dispone de un Modelo de Gestión Administrativo, pues un 73% de la población lo manifestó, esto obviamente no le permite a la empresa disponer de un direccionamiento para futuras decisiones.
- ✓ El Modelo de Gestión Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral, permite incorporar importantes conceptos de Planificación Estratégica, compuesto de la visión, misión, principios, valores, políticas, objetivos estratégicos procedimientos e indicadores, que le permitan a los directivos tomar las mejores decisiones.
- ✓ El desarrollo del Modelo de Gestión propuesto a través del Cuadro de Mando Integral, permitirá manejar los recursos existentes, como: Materiales, económicos, tecnológicos y talento humanos; obteniendo resultados positivos en lo económico y administrativo; aplicando iniciativas estratégicas, procesos de operación e indicadores de gestión cuyo monitoreo permitirá alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa pública tenga definidos en su Plan Operativo Anual y Plan Estratégico.
- ✓ Aplicando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se estableció los principales objetivos estratégicos, metas sobre indicadores, además se diseñó un plan de acción para su implementación y evaluación mediante indicadores de gestión que permitirán aplicar los correctivos necesarios.

RECOMENDACIONES

- ✓ Inicialmente el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), fue diseñado para empresas privadas, sin embargo, con ciertas adaptaciones puede aplicarse a empresas públicas que brindan servicios a la colectividad. Está desarrollado y el mismo puede ser implementado para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.
- ✓ La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, como entidad pública, debería desarrollar estudios permanentes para conocer su situación real, y tomar los correctivos necesarios, basándose en diferentes técnicas de campo como encuestas, entrevistas, observación directa; cuya aplicación involucre a los diferentes niveles jerárquicos de la organización,
- ✓ El desarrollo y posterior implementación del Modelo de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral, obedece a la utilización de diferentes conceptos y fundamentos científicos, relacionados con la Planificación Estratégica, los Modelos de Gestión, y el Cuadro de Mando Integral; esto exige que la empresa pública utilice estos elementos en beneficio de su competitividad y permanencia en el mercado.
- ✓ A los directivos, funcionarios y personal de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, se recomienda la implementación del Modelo de Gestión Administrativa, basada en el Cuadro de Mando Integral, así como el seguimiento y mejoramiento continuo que permita un adecuado y eficaz manejo de los recursos que dispone y permita cumplir con los objetivos y metas.
- ✓ Para la evaluación de las cuatro perspectivas es necesario que los directivos apliquen los indicadores de gestión desarrollados para cada uno de los objetivos a través del plan de acción a seguir en el proceso de implementación y evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (12 de 05 de 2017). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de www.finanzas.gob.ec/
- Asamblea, N. (16 de Octubre de 2009). *gobiernoelectronico.gob.ec*. Obtenido de LEXIS: <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/LOEP.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación, para Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición (2a ed.)*. México: Pearson Educación.
- Cassini, J. (2015). *Fundamentos de la Metodología e Investigación*. Bogotá: Reverte.
- Contraloría General del Estado. (22 de 05 de 2017). *contraloria.gob.ec*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Manual%20de%20auditoría%20de%20gestión.pdf>
- Cortés, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoria un Enfoque Práctico (5a ed.)*. España: Ediciones Paraninfo S.A. .
- Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba. (16 de 05 de 2017). www.emmpa.gob.ec.
- Eppen, G. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas (Quinta ed.)*. México: Pearson educación.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión (2a ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gary, E. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas (5ta ed.)*. Mexico: Pearson educacion.
- Gary. E. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas (5a ed.)*. México: Pearson Educacion.
- Gonzales, L. (2003). *Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la practica (3a ed.)*. Barcelona: Círculo Rojo.

- Haime Levy, L. (22 de 04 de 2017). *books.google.es*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zrjKBSptgdcC&oi=fnd&pg=PA3&dq= analisis+foda+empresa&ots=_JC5Kjcf7V&sig=AfSOHondV_tqSnUemvaKpRyKmuc#v=onepage&q= analisis%20foda%20empresa&f=false
- Hernández, S. (18 de 05 de 2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- Lantares.com. (2013). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Todo lo que Debes Saber*. Obtenido de <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Moya, M. J. (2003). *Investigacion de operaciones*. Costa Rica: Euned.
- Münch, L. (18 de 03 de 2017). *upg.mx*. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Núñez, D. (2012). repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3548/1/TA0277.pdf. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3548>
- Padilla, J. (12 de 08 de 2015). dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5570/1/82T00448.pdf. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5570>
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Prieto H, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Prieto J. (2011). *Gestión estratégica Organizacional* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rivera, S. (14 de 11 de 2012). *dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf*. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/960>
- Rivera Iza, S. L. (14 de 11 de 2012). *dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf*. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/960>
- Rosero, R. (15 de 04 de 2017). *academia.edu*. Obtenido de www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Ross, C. (13 de 04 de 2017). *academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Ruiz, D. (2014). *Elementos del modelo de gestión administrativa*. Cuba: Iberoamericana.
- Sesento, L. (10 de 03 de 2017). *eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Sinnexus. (18 de 04 de 2017). *sinnexus.com*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Anexos

Anexo 1: RUC de la EP-EMMPA

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIEDADES			
NUMERO RUC:	0660835430001				
RAZON SOCIAL:	EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRICOLAS SAN PEDRO DE RIOBAMBA.				
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:					
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 18/04/2010
NOMBRE COMERCIAL:	EP-EMMPA				FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: AV. LEOPOLDO FREIRE Número: 1 Intersección: AV. CIRCUNVALACION Referencia: FRENTE AL COLEGIO FERNANDO DAQUILEMA Telefono Trabajo: 032626418 Telefono Trabajo: 032626180 Telefono Trabajo: 032626170 Fax: 032626180 Email: gerencia@emmpa.com Celular: 0998027673					
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			 FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE		
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS					
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).					
Usuario:	LG00180407	Lugar de emisión:	RIOBAMBA PRIMERA	Fecha y hora:	05/06/2014 13:21:38

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0660835430001
RAZON SOCIAL: EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRICOLAS SAN PEDRO DE RIOBAMBA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: VILLAMARIN RUIZ BELGICA IMPERIO
CONTADOR: PARRA GUERRERO SUSANA ELIZABETH

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/04/2010 **FEC. CONSTITUCION:** 19/04/2010
FEC. INSCRIPCION: 17/06/2010 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 05/06/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: AV. LEOPOLDO FREIRE Número: 1
Intersección: AV. CIRCUNVALACION Referencia ubicación: FRENTE AL COLEGIO FERNANDO DAQUILEMA Telefono Trabajo: 032626418 Telefono Trabajo: 032626180 Telefono Trabajo: 032626170 Fax: 032626180 Email: gerencia@emmpa.com Celular: 0998027673

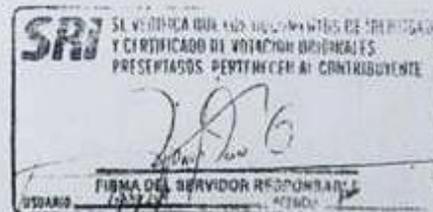
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LGOG160407 Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA Fecha y hora: 05/06/2014 13:21:58

Anexo 2: Personal de la EP- EMMPA



Anexo 3: Oficinas de la EP- EMMPA



Anexo 4: Centro Comercial de la EP- EMMPA



Anexo 5: Naves de comercialización de la EP- EMMPA



Anexo 6: Institución Financiera anexa al EP- EMMPA



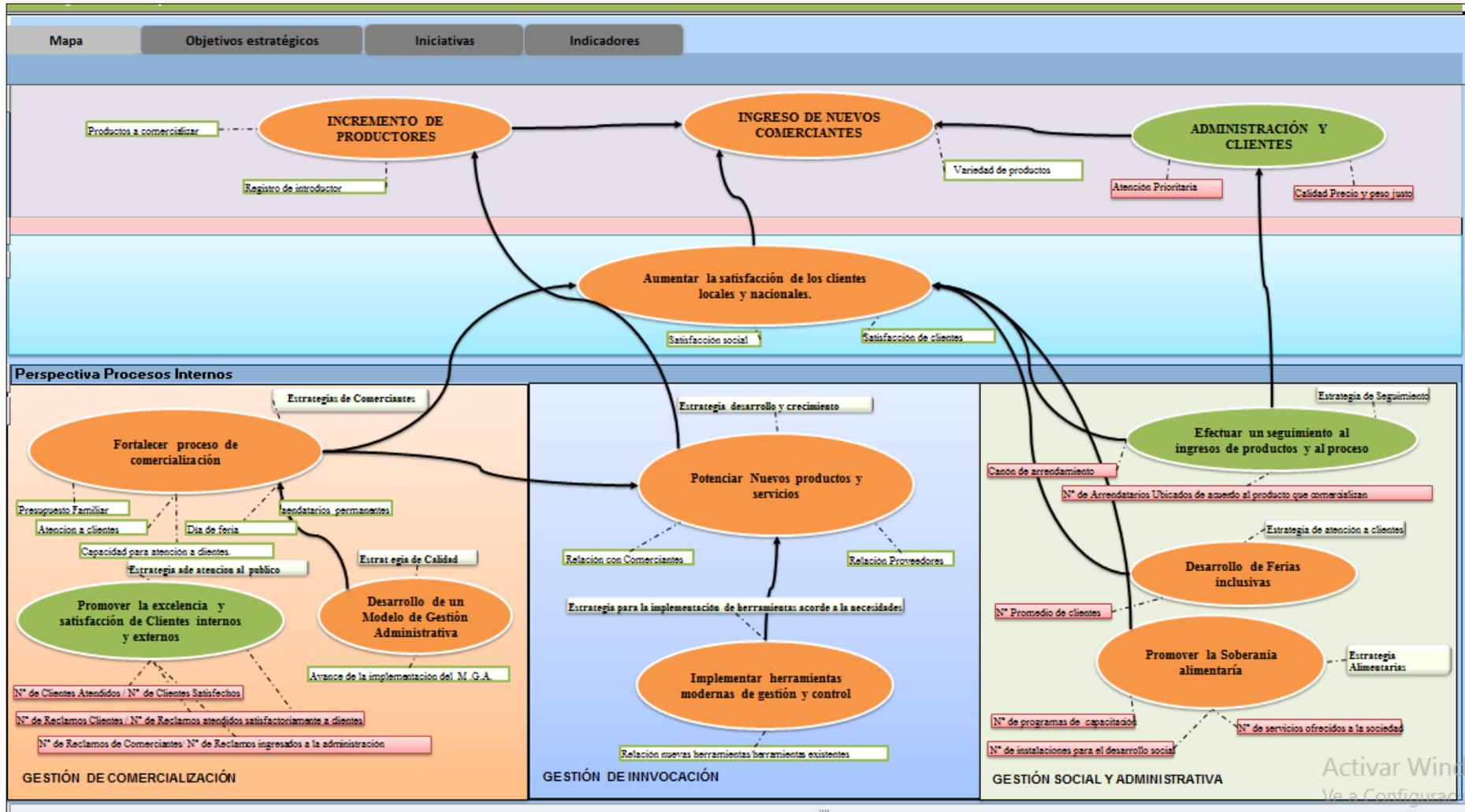
Anexo 7: Entrevista al miembro del directorio EP- EMMPA

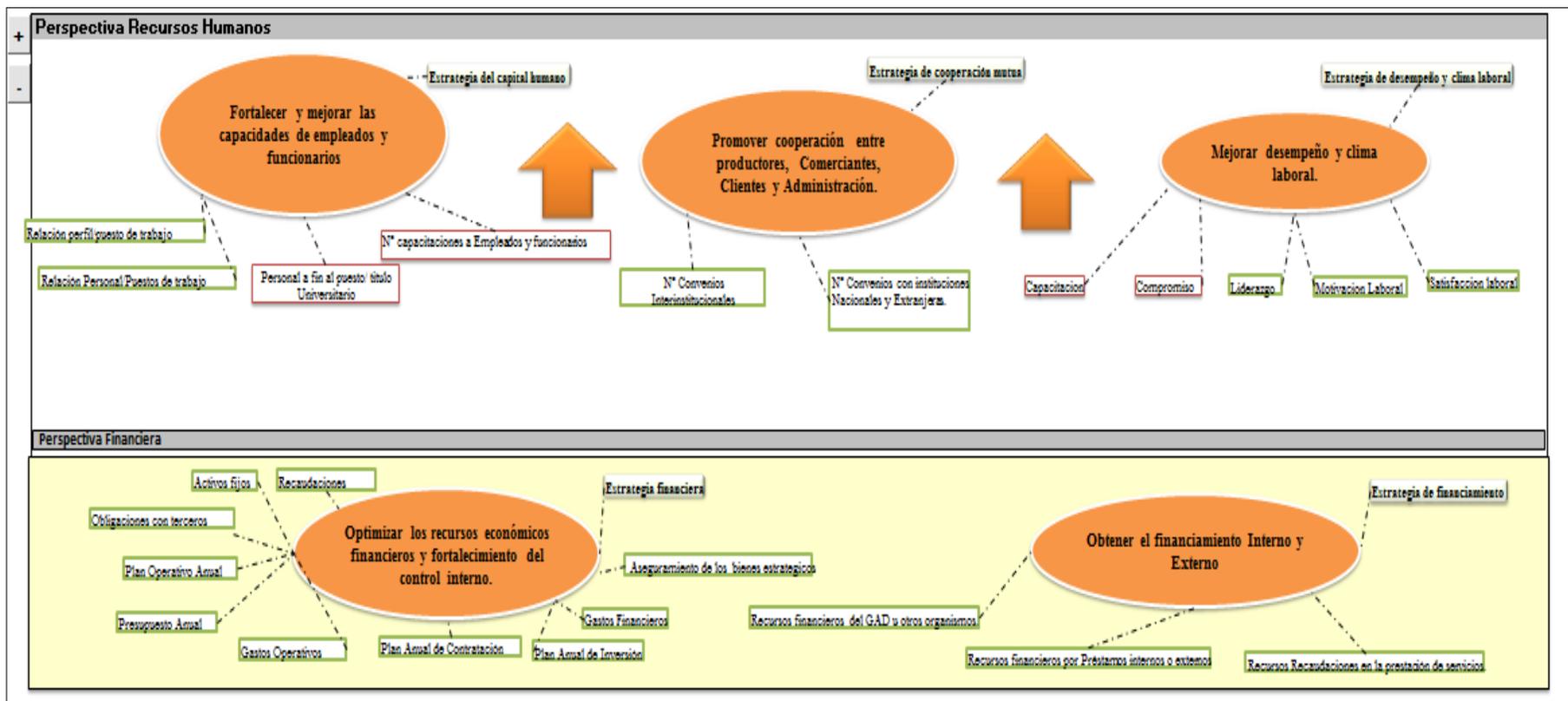


Anexo 8: Entrevista al miembro del directorio EP- EMMPA



Anexo 8: Mapa estratégico de la EP- EMMPA





Anexo 9: Plan de Acción de la EP-EMMPA

PLAN DE ACCIÓN EP-EMMPA																
Objetivo	Actividades	Presupuesto	Responsables	Cronograma												
				Trimestres												
				1er. Trimestre			2do. Trimestre			3er. Trimestre			4to. Trimestre			
PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS																
Fortalecer el proceso de comercialización para satisfacción de comerciantes mayoristas y minoristas generando valores para la entrega de productos de calidad a precio justo.	Cumplir con los requerimientos de productores, comerciantes y clientes.	1'055.415,31	Alex Mauricio Toapanta Adriano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que permita la toma adecuada de decisiones mediante herramientas modernas de administración.	1.- Aplicar los pasos de formulación, implementación y evaluación del modelo de gestión. 2.-Certificar los procesos y productos mediante normas de calidad internas como externas.		Ana María Calderón Veloz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Potenciar Nuevos productos y servicios de calidad y variedad que permita satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la comercialización de canastas familiares.	Realizar alianzas estratégicas con productores, comerciantes e instituciones.		Bélgica Villamarín								x	x	x			
Implementar herramientas modernas de gestión mediante un modelo basado en el balanced scorecard.	Desarrollar nuevos servicios (Tarjetas de identificación de productores y comerciantes, pagos en línea, reclamos en línea y buzón de sugerencias, modelo de Gestión desarrollado.		Bélgica Villamarín												x	x
Desarrollar ferias Inclusivas con la participación de emprendedores y microempresarios que ofrezcan productos complementarios a la canasta familiar.	Facilitar el acceso al proceso de comercialización.		Patricio Vicente Villacres Cruz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Promover la soberanía alimentaria de la población comercializando productos orgánicos e incentivar al consumo de productos que comercializa el mercado.	Generar programas que promuevan el consumo de productos naturales.		David Patricio Cobo Estrada							x						x

Anexo 10: Planes de Acción – iniciativas del Balanced Scorecard de la EP- EMMPA

Iniciativa (Planes de Acción)					Estado											
Código	Iniciativa	Descripción	Responsables	TRIMESTRES				SI	NO	PARCIAL	EN PROCESO					
				1	2	3	4									
		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS														
P.4	Estrategia de Comercialización	Cumplir con los requerimientos de productores, comerciantes y clientes.	Alex Mauricio Toapanta Adriano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
P.5	Estrategia de Calidad e implementación del modelo M.G.E.	1.- Aplicar los pasos de formulación, implementación y evaluación del modelo de gestión. 2.-Certificar los procesos y productos mediante normas de calidad internas como	Ana Maria Calderón Veloz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
P.6	Estrategia desarrollo y crecimiento	Realizar alianzas estratégicas con productores, comerciantes e instituciones.	Bélgica Villamarin				x	x	x						x	
P.7	Estrategia para la implementación de herramientas acorde a la necesidades	Desarrollar nuevos servicios (Tarjetas de identificación de productores y comerciantes, pagos en línea, reclamos en línea y buzón de sugerencias, modelo de Gestión desarrollado.	Bélgica Villamarin								x	x				x
P.8	Estrategia de atención al Cliente	Facilitar el acceso al proceso de comercialización de emprendedores y microempresarios.	Patricio Vicente Villacres Cruz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
P.9	Estrategia Alimentarias	Generar programas que promuevan el consumo de productos naturales.	David Patricio Cobo Estrada				x					x			x	

Iniciativa (Planes de Acción)										Estado			
Código	Iniciativa	Descripción	Responsables	TRIMESTRES				SI	NO	PARCIAL	EN PROCESO		
				1	2	3	4						
		PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS											
P.10	Estrategia del capital humano	Desarrollar el talento humano a través de incentivos y capacitación en cada una de las áreas.	Nelson Eduardo Cajamarca Chato			x				x			
P.11	Estrategia de cooperación mutua	Apoyar a los actores involucrados en el proceso de comercialización mediante la cooperación mutua y reuniones de trabajo.	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	x	x	x	x	x	x		x		
P.12	Estrategia de desempeño y clima laboral	Elaborar programas de capacitación permanente en todas las áreas internas y sobre normativa externa.	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	x						x			
		PERSPECTIVA FINANCIERA											
P.13	Estrategia financiera	Disponer de recursos en el presupuesto mediante la asignación, autogestión y financiamiento.	Erazo Ayerbe Fausto Vinicio	x	x	x	x	x	x		x		
P.14	Estrategia de financiamiento	Generar recursos por autogestión y créditos con organismo nacionales.	Erazo Ayerbe Fausto Vinicio	x	x	x	x	x	x	x			
P.15	Estrategia de Seguimiento	Establecer y aplicar indicadores financieros y de gestión para dar seguimiento, evaluar las recudaciones y los servicios.	Bélgica Villamarin	x	x	x	x	x	x		x		
P.16	Estrategia de atención al público	Prestar atención ágil y personalizada a todos los actores del proceso de comercialización en base a las alianzas suscritas.	Espinoza Calderón José Daniel	x	x	x	x	x	x		x		
P.17	Estrategia de evaluación del impacto social.	Medir el grado de satisfacción de la publicidad y su incidencia en la sociedad respecto a la empresa.	David Patricio Cobo Estrada		x		x		x				

Anexo 11: Indicadores de Gestión

Indicadores								
Indicador	Descripción	Formula	Responsable	Origen Indicador	Peso%	Código de indicador	Observación	
P.4	Satisfacción de Comerciantes-Productores.	Porcentajes de comerciantes -Productores que están de acuerdo con los servicios que presta la EP-EMMPA.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Servicios Utilizados}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios}} * 100 = \%$	Tello Muñoz Roberto Filadelfo	Satisfacción	85%	CO.001	
P.5	1.- Desarrollo del modelo de gestión 2.-Certificación de productos de productos.	1.- Determinar el porcentaje de aplicación de las fases del modelo de gestión.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Facese implementadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Facese del modelo}} * 100 = \%$	Efraín Vargas Estrada	Servicio	50%	CO.002 - CO.003	
		2.- Mediante normas de calidad internas como externas.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Normas Aplicadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Normas de Calidad}} * 100 = \%$					
P.6	Convenios institucionales.	Número de alianzas estratégicas con productores, comerciantes, instituciones y organismos nacionales e internacionales	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Convenios suscritos}}{N^{\circ} \text{ Total de Convenios}} * 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Alianzas	30%	CO.004	
P.7	Avance de la implementación del SGCA	Gestión basada en procesos y calidad para la optimización de recursos y satisfacción de los clientes.	$= \frac{\text{Tiempo Previsto}}{\text{Tiempo Utilizado}} * 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Medición	70%	CO.005	
P.8	Relación con usuarios	Fortalecer las relaciones con los usuarios ofertando nuevos servicios.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Nuevos Servicios}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios}} * 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Medición	80%	CO.006	
P.9	Cumplir Cronograma de capacitación en soberanía alimentaria.	Número de actividades realizadas en el año.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Actividades Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Actividades}} * 100 = \%$	Bélgica Villamarin	Capacitación	60%	CO.007	

PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS							
P.10	Motivación Laboral al personal	Incentivos que aplica la EMMPA para su personal	$= \frac{N^{\circ} \text{ de personas incentivadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Incentivos	55%	CO.008
	Capacitaciones a Empleados y funcionarios	Determinar el porcentaje de empleados y trabajadores que fueron capacitados	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Personas Capacitadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Capacitación	80%	CO.009
P.11	Reclamos.	Número de solicitudes receptadas por concepto de reclamo.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Reclamos Clientes}}{N^{\circ} \text{ Total de Reclamos}} * 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Reclamo	80%	CO.010
	Comerciantes.	Número de solicitudes y tramites presentados por comerciantes.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Reclamos de Comerciantes}}{N^{\circ} \text{ Total de Reclamos Administración}} * 100 = \%$	Chávez Santos Gisela Fernanda	Tramites	75%	CO.011
P.12	Relación nuevas herramientas/herramientas existentes.	Formalizar y automatizar los procesos	$= \frac{N^{\circ} \text{ Herramientas Nuevas}}{N^{\circ} \text{ Total de Herramientas Existentes}} * 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Procesos	30%	CO.012
	Relación perfil/puesto de trabajo	Evaluaciones mediante indicadores del nivel de conocimiento de desempeño laboral.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Requisitos}}{N^{\circ} \text{ Total de Requisitos}} * 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Desempeño	50%	CO.013
	Relación Personal/Puestos de trabajo	Evaluar el organigrama estructural y funcional con el personal existente	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Personal por Unidades}}{N^{\circ} \text{ Total de Personal}} * 100 = \%$	Albiño Duran Rosanita del Carmen	Personal	50%	CO.014
PERSPECTIVA FINANCIERA							
P.13	Recaudaciones	Determinar el porcentaje de recaudación fectuada en el periodo.	$= \frac{\text{Ingresos Recaudados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} * 100 = \%$	Noboa Salguero Mriam Nancy	Evaluación	100%	CO.015
P.14	Relación Proveedores	Celebrar convenios estratégicos de la entrega de bienes, servicios, financiamiento y sus formas de pago.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Convenios Celebrados}}{N^{\circ} \text{ Total de Convenios}} * 100 = \%$	Santillán Lema José Luis	Convenios	20%	CO.016
P.15	Cumplir Presupuesto	Evaluación de la ejecución presupuestal.	$= \frac{\text{Presupuesto Aprobado}}{\text{Presupuesto Ejecutado}} * 100 = \%$	Erazo Ayerbe Fausto Vinicio	Evaluación	100%	CO.017
P.16	Alianza estratégica con autores involucrados en las actividades del mercado.	Número de personas e instituciones que solicitan convenios o un puesto de ventas y condiciones para comercialización.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Personas Atendidos}}{N^{\circ} \text{ Total de Personas Solicitantes}} * 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Servicio	40%	CO.018
	Desarrollo Social	Determinar el número de naves que están siendo utilizadas para prestar un servicio.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Naves Utilizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Naves}} * 100 = \%$	Nelson Eduardo Cajamarca Chato	Servicio	100%	CO.019
P.17	Satisfacción Cliente.	Impacto de la campaña publicitaria y campaña realizada	$= \frac{N^{\circ} \text{ de Anuncios Publicitarios}}{N^{\circ} \text{ Total de Anuncios}} * 100 = \%$	Tello Muñoz Roberto Filadelfo	Satisfacción	85%	CO.020

Anexo 12: Ingresos de la EP-EMMPA

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS												
Ejecución de Ingresos - Reportes - Información Agregada												
Ejecución del Presupuesto de Ingresos por Entidad e Item												
Expresado en Dólares												
Unidad Ejecutora = 2016												
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE												
EJERCICIO: 2016							PAGINA	1 DE 1				
ENTIDAD: 360-0016-0000 EP-EMMPA RIOBAMBA												
RUBRO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO ASIGNADO	MODIFICACIONES	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	RECAUDADO	SALDO POR RECAUDAR	PORCENTAJE	BRECHA	TOTAL	
130000	TASAS Y CONTRIBUCIONES	2.533.635,73	71.000,00	2.462.635,73	2.436.987,20	25.648,53	2.436.987,20	25.648,53				
130100	Tasas Generales	2.481.635,73	71.000,00	2.410.635,73	2.385.987,20	24.648,53	2.385.987,20	24.648,53	98,98	1,02	100,00	
130199	Otras Tasas	52.000,00	0,00	52.000,00	51.000,00	1.000,00	51.000,00	1.000,00	98,08	1,92	100,00	
	TOTALES: 360-0016-0000	2.533.635,73	71.000,00	2.462.635,73	2.436.987,20	25.648,53	2.436.987,20	25.648,53				

Anexo 13: Egresos de la EP-EMMPA

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Agregada												
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)												
Expresado en Dólares												
Unidad Ejecutora = 0016												
Item GEO FTE												
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE												
EJERCICIO: 2016												
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	MONTO CERTIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJE
5101051600001	REMUNERACIONES UNIFICADAS	136,848.00		136,848.00	0.00	136,848.00	136,848.00	136,848.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5101061600001	SALARIOS UNIFICADOS	7,231.00		7,231.00	0.00	7,231.00	7,231.00	7,231.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5102031600001	DECIMOTERCER SUELDO	12,103.00		12,103.00	0.00	12,103.00	12,103.00	12,103.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5102041600001	DECIMOCUARTO SUELDO	4,956.00		4,956.00	0.00	4,956.00	4,956.00	4,956.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5103061600001	ALIMENTACION	880.00		880.00	0.00	880.00	880.00	880.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5105071600001	HONORARIOS	166.00		166.00	0.00	166.00	166.00	166.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5105101600001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	6,685.00		6,685.00	0.00	6,685.00	6,685.00	6,685.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5106011600001	APORTE PATRONAL	14,933.00		14,933.00	0.00	14,933.00	14,933.00	14,933.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5106021600001	FONDO DE RESERVA	12,103.00		12,103.00	0.00	12,103.00	12,103.00	12,103.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5301011601001	AGUA POTABLE	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5301041601001	ENERGIA ELECTRICA	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5301051600001	TELECOMUNICACIONES	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5301051601001	TELECOMUNICACIONES	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5301061601001	SERVICIO DE CORREO	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5302011601001	TRANPORTE DE PERSONAL	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5302031601001	ALMACENAMIENTO- ENBALAJE- ENVASE Y RECARGA DE EXTINTORES	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5302041601001	EDICION - IMPRESIÓN- REPRODUCCION- PUBLICACIONES- SUSCRIPCIONES- FOTOCOPIADO- TRADUCCION- EMPASTADO- ENMARCACION- SERIGRAFIA- FOTOGRAFIA- CARNETIZACION- FILMACION E IMÁGENES SATELITALES	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5302051600001	ESPECTACULOS CULTURALES Y SOCIALES	2,918.00		2,918.00	0.00	2,918.00	2,918.00	2,918.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5302081601001	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,219.00	200.00	0.00	200.00	0.00
5302191601001	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5303031601001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5304021601001	EDIFICIOS LOCALES RECIDENCIAS Y CABLEADO ESTRUCTURADO (INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5304041601001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5304051600001	VEHICULOS (INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5304201601001	INSTALACION- MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EDIFICIOS - LOCALES Y RECIDENCIAS DE PROPIEDAD DE LAS ENTIDADES PUBLICAS	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5304221601001	VEHICULOS TERRESTRES (MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5305021601001	EDIFICIOS -LOCALES Y RECIDENCIAS -PARQUEADEROS CASILLEROS JUDICIALES Y BANCARIOS (ARRENDAMIENTOS)	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5306031601001	SERVICIOS DE CAPACITACION	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5306121601001	CAPACTACION A SERVIDORES PUBLICOS	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308011601001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	1,750.00	1,088.00	0.00	1,088.00	100.00
5308021601001	VESTUARIO- LENCERIA -PRENDAS DE PROTECCION- Y ACCESORIOS PARA UNIFORMES MILITARES Y POLICIALES Y CARPAS	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308031600001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308041601001	MATERIALES DE OFICINA	2,838.00		2,838.00	0.00	2,838.00	2,838.00	2,838.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308051601001	MATERIALES DE ASEO	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308111601001	INSUMOS- BIENES MATERIALES Y SUMINISTROS PARA LA CONSTRUCCION- ELECTRICOS- PLOMERIA - CARPINTERIA SENALIZACION VIAL- NA VEGACION- Y	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308131601001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308171601001	PRODUCTOS AGRICOLAS	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5308291601001	INSUMOS - BIENES MATERIALES Y SUMINISTROS PARA INVESTIGACION	1,419.00		1,419.00	0.00	1,419.00	1,419.00	1,419.00	0.00	0.00	0.00	100.00

5308371601001	COMBUSTIBLES -LUBRICANTES Y ADITIVOS EN GENERAL PARA VEHICULOS TERRESTRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5308411601001	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS TERRESTRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5308441601001	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA MAQUINARIAS - PLANTAS ELECTRICAS- EQUIPOS Y OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5314041601001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5701021601001	TASAS GENERALES -IMPUESTOS- CONTIBUCIONES PAQUETES- PERMISOS - Y PATENTES	1.681,00	1.681,00	0,00	1.681,00	1.681,00	1.681,00	1.681,00	0,00	0,00	0,00	100,00
5701041601001	CONTRIBUCIONES ESPECIALES Y DE MEJORA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5702181601001	INTERESES POR MORA PATRONAL AL IEISS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5703011600001	DIETAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7102031600001	DECIMO TERCERSUELDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7102041600001	DECIMO TERCERSUELDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7102041600000	DECIMOCUARTO SUELDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7102041600001	DECIMOCUARTO SUELDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7105101600001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7105101601001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7106011600001	A PORTE PATRONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7106011601001	A PORTE PATRONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7106021600001	FONDO DE RESERVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7106021601001	FONDO DE RESERVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7107071600001	COMPENSACION POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACION DE FUNCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7301051600001	TELECOMUNICACIONES	70.447,22	70.447,22	0,00	70.447,22	70.447,22	70.447,22	70.447,22	0,00	0,00	0,00	0,00
7301061601001	SERVICIOS DE CORREO	162.536,25	162.536,25	0,00	162.536,25	162.536,25	162.536,25	162.536,25	0,00	0,00	0,00	0,00
7302361601001	SERVICIOS EN NAVES	1.116.867,37	1.116.867,37	0,00	1.116.867,37	1.116.867,37	1.092.506,84	24.360,53	0,00	24.360,53	0,00	0,00
7303011600001	PASAJES AL INTERIOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7303031600001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7304051600001	VEHICULOS (INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	330.585,63	330.585,63	0,00	330.585,63	330.585,63	330.585,63	330.585,63	0,00	0,00	0,00	0,00
7304181601001	MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES Y ARREGLO DE VIAS INTERNAS	22.021,08	22.021,08	0,00	22.021,08	22.021,08	22.021,08	22.021,08	0,00	0,00	0,00	0,00
7304221601001	VEHICULOS TERRESTRES (MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7305181601001	VEHICULOS MARINOS (ARRENDAMIENTO)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7306061601001	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308011601001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308031600001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308041600001	MATERIALES DE OFICINA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308091600001	MEDICAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308131600001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308141600001	SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	566.892,14	566.892,14	0,00	566.892,14	566.892,14	566.892,14	566.892,14	0,00	0,00	0,00	0,00
7308211601001	GASTOS PARA SITUACIONES DE EMERGENCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308211601001	MEDICINAS PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y DE ASEO Y ACCESORIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308371601001	COMBUSTIBLE-LUBRICANTES Y ADITIVOS EN GENERAL PARA VEHICULOS TERRESTRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7308411601001	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS TERRESTRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7314031601001	MOBILIARIOS (BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7314041601001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7315141601001	ACUATICOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7701021601001	TASAS GENERALES -IMPUESTOS- CONTIBUCIONES- PERMISOS - Y PATENTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8401041601001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (BIENES DE LARGA DURACION)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9901011600001	OBLIGACIONES DE EJECICIOS ANTERIORES POR GASTOS DE PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9901011601001	OBLIGACIONES DE EJECICIOS ANTERIORES POR GASTOS DE PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	2.462.635,73	0,00	2.462.635,73	0,00	2.462.635,73	2.462.635,73	2.488.194,16	25.648,53	0,00	25.648,53	100,00