



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

---

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO ESTRATEGIA DE  
MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA DIÓCESIS DE  
LATACUNGA**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autor:**

Rosa Azucena Rubio Villarroel

**Tutor:**

Juan José Vizcaíno Figueroa. PhD

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga” presentado por Rubio Villarroel Rosa Azucena, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 15 agosto de 2020

---

Juan José Vizcaíno Figueroa PhD.

CC: 1712638079

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación: “Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 15 de Agosto de 2020

.....  
Phd. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas  
050187665-0  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
Mba. Pablo Ramiro Vásquez Cárdenas  
050227452-5  
LECTOR 2

.....  
Phd. Gabriel Ramírez Torres  
175860900-0  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la sabiduría necesaria, a mi familia en especial a mi esposo y mis hijos que han sido la principal fuente de motivación, inspiración y sacrificio, por quienes cada día sigo superándome.

Rosa Rubio

## **AGRADECIMIENTO**

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi, al personal que forma parte de la academia, quienes orientaron y guiaron todo nuestro proceso de aprendizaje, A mi tutor de tesis quien fue parte importante en el desarrollo de este trabajo de investigación además a la Iglesia Católica, Diócesis de Latacunga representada por el Monseñor Giovanni Paz Hurtado, quienes me dieron la oportunidad de poder aplicar el tema de investigación y para finalizar a mis compañeros de aula, con quienes día a día compartimos varias emociones, vivencias y recorrimos este largo trajinar.

Rosa Rubio

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 15 agosto de 2020

.....  
Ing. Rosa Azucena Rubio Villarroel

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 15 agosto de 2020

.....  
Ing. Rosa Azucena Rubio Villarroel

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 15 agosto de 2020

.....  
Phd. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas

050187665-0

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO**

## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:** Cuadro de Mando Integral (CMI) como Estrategia de Mejoramiento Administrativo de la Diócesis de Latacunga.

**AUTOR:** Rubio Villarroel Rosa Azucena.

**TUTOR:** Juan José Vizcaíno Figueroa, PhD.

### **RESUMEN**

La estrategia constituye una actividad fundamental para toda organización en mundo globalizado y tendiente a los cambios exponenciales. En el caso de las instituciones de carácter social, también se pueden realizar acciones encaminadas a mejorar los procesos y por consecuencia los resultados. La investigación actual propone un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, utilizando fuentes primarias y secundarias. Se ha tomado como objeto de estudio la realidad administrativa de la Diócesis de Latacunga, para la cual se ha propuesto un Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta estratégica que le permita ser más eficiente y eficaz al servicio de los fieles católicos de la provincia de Cotopaxi. La propuesta nace del diagnóstico realizado a las condiciones administrativas actuales de la organización, mediante la indagación de problemáticas consideradas por el Consejo Gubernativo de bienes, encontrándose falencias en el manejo financiero, de procesos, tecnológico y de talento humano, lo que ha conllevado que no se pueda dar servicios de calidad a los fieles que acuden a las distintas parroquias; por lo que la propuesta del modelo estratégico utilizado, es un CMI para la Diócesis de Latacunga que prioriza la satisfacción de los usuarios, en un marco de 4 perspectivas y que obliga al seguimiento permanente para poder obtener resultados trascendentes. La propuesta lo validaron tres expertos en el uso de herramientas estratégicas y validaron también el usuario quien es la persona que estará al frente de la aplicación de la propuesta, es decir del señor Obispo de Latacunga. La evaluación ha sido positiva por todos, coincidiendo en el valor que aporta para un mejoramiento sostenido en el tiempo, siempre que su utilización sea responsable y comprometida, involucrando a todos quienes son parte de la institución. Las conclusiones y recomendaciones al trabajo realizado, haciendo hincapié en la importancia de la estrategia no solo como una función de las empresas con fines de lucro, sino como un mecanismo que permite conducir a una organización de cualquier tipo, por un sendero de organización y control. En cuanto a la Diócesis de Latacunga se espera que, en lo posterior, los conceptos aquí presentes, así como el modelo planteado sean del mayor provecho posible.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE  
POSGRADO**

**BUSINESS ADMINISTRATION MASTER'S DEGREE**

**TITLE:** Balanced Scorecard (CMI) as an Administrative Improvement Strategy of the Diocese of Latacunga.

**AUTHOR:** Rubio Villarroel Rosa Azucena.

**TUTOR:** Juan José Vizcaíno Figueroa, PhD.

**ABSTRACT**

He strategy constitutes a fundamental activity for any organization in a globalized world tending to exponential changes. In the case of social institutions, actions can also be carried out aimed at improving processes and consequently results. Current research proposes a mixed approach, with a descriptive scope, using primary and secondary sources. The administrative reality of the Diocese of Latacunga has been taken as an object of study, for which a Balanced Scorecard (CMI) has been proposed, as a strategic tool that allows it to be more efficient and effective at the service of the Catholic faithful of the Cotopaxi province. The proposal arises from the diagnosis made to the current administrative conditions of the organization, through the investigation of problems considered by the Governmental Council of assets, finding shortcomings in financial management, processes, technology and human talent, which has led to no quality services can be given to the faithful who come to the different parishes; Therefore, the proposed strategic model used is a CMI for the Diocese of Latacunga that prioritizes user satisfaction, within a framework of 4 perspectives and that requires permanent monitoring in order to obtain transcendent results. The proposal was validated by three experts in the use of strategic tools and also validated by the user who is the person who will be in charge of the application of the proposal, that is, the Bishop of Latacunga. The evaluation has been positive by all, agreeing on the value it contributes for a sustained improvement over time, provided that its use is responsible and committed, involving all who are part of the institution. The conclusions and recommendations of the work carried out, emphasizing the importance of strategy not only as a function of for-profit companies, but as a mechanism that allows leading an organization of any type, along a path of organization and control . As for the Diocese of Latacunga, it is expected that, in the future, the concepts present here, as well as the proposed model, will be of the greatest possible benefit.

## AVAL DE TRADUCCIÓN DE ABSTRACT

Mariela Patricia Gallardo Rodríguez con cédula de identidad número: 0502796162  
Licenciado/a en: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EN INGLÉS con  
número de registro de la SENESCYT 1010-08-858136; **CERTIFICO** haber  
revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de  
investigación con el título: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO  
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA  
DIÓCESIS DE LATACUNGA** de: Rubio Villarroel Rosa Azucena, aspirante a  
Magíster en Administración de Empresas.

.....

Mariela Patricia Gallardo Rodríguez

050279616-2

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	v
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vi
AVAL DEL VEEDOR.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN DE ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.1. Antecedentes .....	10
1.2. Fundamentación epistemológica.....	13
1.2.1. Planificación Estratégica.....	14
1.2.1.1. Misión, visión y objetivos estratégicos .....	16
1.2.1.2. Valores y filosofía.....	17
1.2.2. Cuadro de mando integral (CMI).....	18
1.2.2.1. Antecedentes .....	18
1.2.2.2. Definición de cuadro de mando integral .....	18
1.2.2.3. Beneficios del CMI .....	21
1.2.2.4. Utilidades del Cuadro de Mando Integral .....	21
1.2.2.5. Perspectivas Estratégicas .....	22
1.2.2.6. Mapeo Estratégico.....	23
1.2.2.7. Indicadores o <i>KPI</i> .....	25
1.2.2.8. Implementación del CMI .....	26

1.2.2.9. Seguimiento estratégico .....	27
1.2.3. Otras Definiciones.....	29
1.2.3.1. Diócesis .....	29
1.2.3.2. Obispo .....	30
1.2.3.3. Conferencia Episcopal Ecuatoriana (CEEC) .....	30
1.3. Fundamentación del estado del arte .....	33
1.4. Conclusiones .....	38
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>40</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
2.1. Título de la propuesta.....	40
2.2. Objetivos .....	40
2.3. Justificación.....	41
2.3.1. FODA Diócesis de Latacunga.....	41
2.3.1.1. Evaluación de factores internos (EFI).....	41
2.3.1.2. Evaluación de factores externos (EFE) .....	43
2.3.1.3. Matriz interna – externa .....	44
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	45
2.4.1. Elementos constitutivos .....	45
2.4.1.1. Misión de la Diócesis de Latacunga.....	46
2.4.1.2. Visión de la Diócesis de Latacunga .....	46
2.4.1.3. Matrices de acción.....	46
2.4.1.4. Análisis de Factibilidad e Impacto .....	54
2.4.1.5. Objetivos estratégicos e indicadores (kpi) .....	59
2.4.2. Seguimiento .....	66
2.5. Conclusiones .....	68
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>70</b>
<b>APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>70</b>
3.1. Evaluación de expertos .....	70
3.1.1. Criterios (experto 1) .....	75
3.1.2. Criterios (experto 2) .....	75
3.1.3. Criterios (experto 3) .....	76
3.2. Evaluación de usuario .....	77

3.2.1. Criterios del usuario .....	79
3.3. Evaluación de Impacto .....	80
3.4. Conclusiones .....	80
CAPÍTULO IV.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	82
4.1. Conclusiones Generales .....	82
4.2. Recomendaciones Generales.....	83
ANEXOS .....	85
Anexo 1. Zonas Diócesis de Latacunga .....	85
Anexo 2. Datos del Obispo de Latacunga y de la Diócesis de Latacunga .....	87
Referencias.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tareas referenciales en relación a los objetivos específicos .....	4
Tabla 2. Etapas o nudos críticos de la investigación.....	5
Tabla 3. Tipos de análisis que se pueden realizar .....	15
Tabla 4. Elementos claves de la declaración de la misión .....	16
Tabla 5. Características de los indicadores .....	25
Tabla 6. Tipos de indicadores .....	26
Tabla 7. Herramienta Canvas .....	37
Tabla 8. Canvas relacionado a CMI.....	37
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	42
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	43
Tabla 11. Matriz interna – externa de la Diócesis de Latacunga .....	44
Tabla 12. Matriz FO – Ofensiva estratégica .....	48
Tabla 13. Matriz FA – Respuesta estratégica.....	49
Tabla 14. Matriz DO – Mejoramiento estratégico .....	50
Tabla 15. Matriz DA – Defensa estratégica .....	51
Tabla 16. Síntesis estratégica .....	52
Tabla 17. Factibilidad e impacto 01 .....	57
Tabla 18. Factibilidad e impacto 02.....	58
Tabla 19. Perspectiva del capital intangible.....	59
Tabla 20. Perspectiva de procesos internos.....	60
Tabla 21. Perspectiva financiera .....	61
Tabla 22. Perspectiva de usuarios o beneficiarios .....	62
Tabla 23. Síntesis estratégica .....	64
Tabla 24. Identificación de los evaluadores .....	72
Tabla 25. Evaluación expertos .....	73
Tabla 26. Evaluación usuario .....	78
Tabla 27. Evaluación de impacto .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Zonas eclesiales Diócesis de Latacunga .....	2
Gráfico 2. Cuadro de Mando Integral .....	20
Gráfico 3. Ejemplo 1 de mapeo estratégico .....	24
Gráfico 4. Ejemplo 2 de mapeo estratégico .....	24
Gráfico 5. Sistema de control.....	56
Gráfico 6. CMI, Diócesis de Latacunga.....	63
Gráfico 7. CMI, Diócesis de Latacunga. Síntesis estratégica .....	65

## INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica que tradicionalmente ha sido empleada para maximizar las utilidades de las empresas, pero contrario a lo que se pensaría, propone (en términos generales) centrar la atención de los directivos, en aspectos intangibles de la organización, como por ejemplo las habilidades y potencialidades de sus empleados y trabajadores.

Desde esta perspectiva, es digno de valorar a la herramienta como un poderoso sistema, que independientemente de los objetivos o el fin que tenga una organización, va a conducirla por un sendero de planificación, control, eficiencia y eficacia. Es por esta razón que se pretende implementar el CMI en la Diócesis de Latacunga, para que desde la estrategia, se pueda lograr una administración coherente con los desafíos de la actualidad, los conocimientos contemporáneos y el uso de la tecnología, todo esto dentro de un contexto de ayuda social a la comunidad.

La Diócesis de Latacunga fue creada el 05 de Diciembre de 1963, mediante Bula Pontificia del Sumo Pontífice Pablo VI, desmembrando su territorio geográfico de la Arquidiócesis de Quito. A lo largo de la vida diocesana han administrado eclesiásticamente cinco Obispos hasta la fecha; esto ha hecho que al pasar el tiempo se vaya formando una organización más grande, dando como resultado la creación de 41 parroquias, distribuidas en 6 zonas pastorales, en donde se manejan dos aspectos importantes: el pastoral y la organización administrativa. (Ver anexo 1)

Lo pastoral se refiere a la evangelización, misión propia de la iglesia, mediante la cual no se trata solamente de predicar el Evangelio en zonas geográficas cada vez más vastas, sino de alcanzar y transformar mediante criterios de juicio, los valores determinantes, las líneas de pensamiento y los modelos de vida de la humanidad que están en concordancia con los escritos bíblicos. Se trata por consiguiente de evangelizar la cultura y las Culturas, en el sentido que esta expresión tiene en la constitución pastoral y basadas en el derecho canónico que les rigie como normativa desde el Vaticano a todas las jurisdicciones o diócesis.



*Gráfico 1. Zonas eclesiales Diócesis de Latacunga  
Elaborado por: Azucena Rubio*

Por lo que concierne a la parte administrativa, la Diócesis de Latacunga está dirigida por Monseñor Geovanni Mauricio Paz Hurtado, en calidad de Obispo de Latacunga (ver anexo 2) y por el consejo gubernativo de bienes, organismo que se encarga de velar por un manejo adecuado de los activos y pasivos, así como de los ingresos y egresos que se producen en la Curia diocesana, así como en cada una de las parroquias.

En virtud de lo expuesto, el presente trabajo se enmarca en una línea de investigación de: administración y economía para el desarrollo social, enfocado en la planificación estratégica, como sublínea de aplicación.

**El problema objeto de estudio** gira en torno a la organización. Los párrocos son los administradores por delegación del Obispo en cada parroquia, pero la información y procedimientos que se manejan hasta el momento es de forma empírica. A pesar de los 56 años de vida institucional, es notorio que no se han implementado herramientas de gestión que permitan evaluar y controlar periódicamente la productividad y eficiencia de la organización. Tampoco existe

una estandarización en cuanto a procesos o un modelo único de manejo de información de los aspectos económicos, administrativos, de personal y de servicios que brinda.

Siendo una organización sin fines de lucro, está sujeta a controles de varias organizaciones como Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Conferencia Episcopal Ecuatoriana y organizaciones internacionales que funcionan como entes reguladores y de control.

De esta relación con las organizaciones mencionadas, se generan varias obligaciones y procedimientos que se deben cumplir. Para tener una perspectiva ejemplificadora se menciona los principales problemas existentes: en el SRI no existe un desmembramiento, la mayoría de las parroquias no cuentan con la independización como contribuyentes, es decir no poseen RUC propio, lo que conlleva a que no se puede hacer una legalización previa de cada uno de los trabajadores bajo relación de dependencia; además no cuentan con jurisdicción propia para poder hacer diferentes trámites como el manejo de líneas telefónicas, medidores de consumo eléctrico, agua potable y predios.

En lo financiero no existe un sistema contable unificado que permita el registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones para promover el control de la gestión contable y que la misma ayude a la evaluación de las actividades para facilitar la fiscalización de sus operaciones, documentos comprobatorios y justificativos, vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

En virtud de lo descrito se determinó que **la Diócesis de Latacunga no cuenta con una herramienta estratégica que mejore su funcionamiento administrativo articulando a las diferentes parroquias que la conforman**. Por ello, el presente trabajo de titulación pretende coadyuvar con la puesta en práctica de soluciones verdaderas, duraderas y de fácil adaptación a futuros cambios del entorno, para lo cual se plantea el siguiente **objetivo general**:

- Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga.

Para la consecución del objetivo general fue necesario cumplir un procedimiento, estructurado al desarrollar los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar los fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral y su impacto en la mejora administrativa de las organizaciones.
- Diagnosticar la situación administrativa actual de la Diócesis de Latacunga mediante la herramienta FODA, para elaborar un Cuadro de Mando Integral que responda a las necesidades de mejoramiento administrativo de la institución.
- Validar la propuesta con la metodología de formato de evaluación para expertos y usuarios.

La siguiente tabla especifica las tareas necesarias para cumplir los objetivos planteados:

*Tabla 1. Tareas referenciales en relación a los objetivos específicos*

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tareas</b>
Analizar los fundamentos teóricos	1.- Identificación de trabajos de titulación producidos en los últimos años, relacionados a CMI y administración de instituciones de carácter social.
	2.- Revisión de literatura, sobre Planificación Estratégica y CMI.
	3.- Elaboración del estado del arte a través de la revisión de artículos científicos e investigaciones que han tenido impacto.
	4.- Generación de conclusiones que sirvan como plataforma para la elaboración del diagnóstico y la propuesta.
Diagnosticar la situación actual. Elaborar CMI	1.- Obtención de información del consejo gubernativo de bienes de la Diócesis de Latacunga.
	2.- Procesamiento de la información. Bosquejo de la propuesta.
	3.- Definición de los elementos de direccionamiento estratégico.
	4.- Definición de las perspectivas del CMI.
	5.- Definición de indicadores de gestión.
	6.- Generación de conclusiones.
Validar la propuesta	1.- Validación de expertos.
	2.- Validación de usuarios.
	3.- Conclusiones.

*Elaborado por: Azucena Rubio*

En la tabla 2 se describe los nudos investigativos en donde el proceso se vio afectado en tiempo o complejidad.

*Tabla 2. Etapas o nudos críticos de la investigación*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Obtención de información	Proceso que demandó cooperación por parte de la Diócesis para obtener información completa y oportuna, en aras de un desarrollo fluido de la investigación y posterior propuesta, considerando que las reuniones del consejo gubernativo de bienes son confidenciales.
Análisis FODA	Actividad crucial que se la realizó de forma paciente y minuciosa, de modo que muestre la realidad actual de la Diócesis, de forma técnica e integral.
Generación de perspectivas	Al no ser una organización comercial, se mantuvo mucho cuidado al adaptar el CMI a la investigación actual.
Elaboración de indicadores	Se requirió que la elaboración de los indicadores priorice el mejoramiento administrativo, como fundamento para el buen funcionamiento del resto de procesos que maneje la Diócesis.
Evaluación de expertos y usuarios	Actividad clave en la que la propuesta se puso a prueba con personas experimentadas en el tema y con el usuario final, Monseñor Geovanni Paz, Obispo de Latacunga.

*Elaborado por: Azucena Rubio*

La realización de la investigación y la posterior aplicación de la propuesta, se ven **justificadas** en el sentido de que la organización en cuestión (al igual que cualquier otra independientemente de los fines que persiga) necesita un mecanismo que la posicione en la realidad de las exigencias de funcionamiento de la época actual.

A nivel mundial y gracias a los adelantos tecnológicos, se vive una tendencia hacia la automatización, Oopenheimer (2018) describe cómo en los países asiáticos, principalmente en Japón y China, los servicios de hotelería, comidas, asistencia en

viajes, turismo en general y otros tantos más, están siendo optimizados, por ejemplo con el uso de robots inteligentes, respaldados por sistemas informáticos que hace unos años atrás podrían haber sido impensables: almacenamiento de información en nube, alta velocidad de conexión a internet, una amplia gama de productos y servicios ofertados vía web, disponibilidad las 24 horas y aplicaciones para teléfonos inteligentes que permiten realizar un sinnúmero de tareas.

En cuanto a la investigación actual, el uso de la tecnología en la gestión, a través de software y herramientas gerenciales, permite procesar información eficientemente, lo que se traduce en menores tiempos de respuesta, que a su vez constituyen ventaja competitiva empresarial y una mejor consecución de los objetivos organizacionales.

Programas como Excel realizan cálculos avanzados que facilitan la administración de una empresa, considerando que prácticamente se lo subutiliza al no conocer todo su potencial, sin embargo existen herramientas específicas para elaboración de presupuestos, costos, indicadores, pagos y otras tantas como la imaginación lo permite. A manera de ejemplo y para tener una idea de la gigantesca oferta tecnológica, de acuerdo al sitio web [pensemos.com](http://pensemos.com) (2018), existen más de 30 programas que gestionan automáticamente a la herramienta administrativa CMI.

Estas realidades brindan una perspectiva sobre cómo las organizaciones están mutando hacia sistemas mucho más modernos y futuristas de administración y servicio a sus clientes. Opeheimer describe que estos factores están evolucionando al mundo y aunque en Latinoamérica el proceso es más lento apunta a la misma dirección; las organizaciones en Chile, Brasil, Argentina funcionan ya con preceptos similares a los europeos, bajo conceptos de alta competitividad y rentabilidad.

En nuestro país las organizaciones viven una dualidad actualmente. Por un lado tienen que lidiar con todas las exigencias de servicios que demanda el mundo moderno y por otro con la situación de recesión. En ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca se puede manejar de mejor manera este contexto, debido a que las empresas tienen mayores fortalezas y experiencia, ¿pero cuál es el caso de ciudades más pequeñas como Latacunga?, ¿están las organizaciones en la capacidad

de responder a las demandas actuales?, ¿cuentan dentro de sus sistemas administrativos con herramientas técnicas gerenciales?, ¿se tiene una percepción de eficiencia en el sector público u organizaciones de carácter social, religioso o de servicio a la comunidad?

El caso de la Diócesis de Latacunga es un ejemplo claro de cómo una organización, en pleno siglo XXI (por sus limitaciones financieras y administrativas) no ha podido embarcarse en un tren de modernidad, que le permita fluir y permanecer en el tiempo; todo lo contrario, se evidencia que con el pasar del tiempo se crea una brecha entre los avances organizativos actuales y la administración con la que cuenta la mencionada institución.

El uso del Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la organización, estableciendo las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

Este trabajo de titulación es original porque al diseñar un Cuadro de Mando Integral disminuirá la sobrecarga de información uniendo en un solo informe elementos claves y visualizar efectos en una comprensión global de la Diócesis de Latacunga en sus diferentes jurisdicciones y departamentos, además permitirá alinear recursos humanos, medios tecnológicos de información y recursos financieros.

En general se prevé un gran beneficio para la Diócesis y sus usuarios, debido a que la herramienta permite cumplir con los siguientes principios: Traducir la estrategia a términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea el trabajo en toda la organización de forma permanente. Todo lo anterior debe desembocar en la unificación estratégica y la optimización de la gestión integral.

La investigación y aplicación de la propuesta son viables porque se contó con el apoyo de la organización al momento de proporcionar la información necesaria que permita desarrollar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la medición de desempeño organizacional.

La **metodología de investigación**, propone un enfoque mixto, según Cedeño (Agosto 2012), “se lo reconoce como un enfoque que presenta varias perspectivas para ser utilizado. El Método Mixto es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (p. 19).

Se analizó la situación actual de la Diócesis de Latacunga, permitiendo comprender las necesidades de la organización, haciendo referencia al estudio cualitativo, pero además la indagación dio como resultado datos numéricos que fueron evaluados aplicando el método cuantitativo, siguiendo un proceso sistemático, ordenado y minucioso. De este modo, se planeó una investigación proyectada a un trabajo de acuerdo a una estructura lógica donde se obtuvieron respuestas adecuadas al problema planteado.

Las fuentes secundarias, es decir investigación bibliográfica priorizó material documental y diferentes investigaciones que han tenido impacto, Stacuzzi & Martins (2010) dan un aporte importante “El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase.” (p. 87). En la práctica, la investigación permitió el análisis de información proveniente de tesis con temáticas similares para la elaboración de antecedentes; de libros y artículos científicos para la elaboración de la fundamentación epistemológica; y de igual forma de publicaciones de instituciones académicas para definir el estado del arte.

En cuanto a fuentes primarias, se revisó datos de las reuniones del consejo gubernativo de bienes (ente de la Diócesis de Latacunga), del cual es parte la autora, pero que mantiene carácter confidencial; el propósito fue obtener una visión completa sobre la problemática, actitudes de los compañeros, actividades del día a día y objetivos de largo plazo. Las reuniones del consejo gubernativo mantienen un formato de grupo focal, debido a que es una herramienta muy útil como lo define Martínez & Miguélez (2004) "Grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social" (p .17).

La investigación se realizó con un alcance descriptivo, que para el caso actual analizó las fortalezas y debilidades de la Diócesis de Latacunga, para posteriormente describir cómo el Cuadro de Mando Integral se lo utilizará como estrategia de mejoramiento de la Diócesis de Latacunga.

Por el tipo de investigación definida, no fue necesario el planteamiento del cálculo del tamaño de la muestra, en virtud que esta acción se realiza cuando la información requerida proviene de los criterios de una población considerablemente grande, de la cual se pretende obtener datos. Como se describió anteriormente, el entendimiento de la problemática es gracias a los temas recurrentes que se han venido tratando en las reuniones del consejo gubernativo de bienes.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes

Se ha indagado sobre trabajos de titulación que relacionen la temática de administración, estrategia y cuadro de mando integral, aplicadas en este caso a instituciones de carácter religioso, sin discriminar del tipo que sean; sin embargo no se han encontrado trabajos similares. Por otro lado, la búsqueda ha priorizado investigaciones que involucren al CMI como herramienta de mejoramiento en organizaciones de servicios, gubernamentales, no gubernamentales, o similares. A continuación se describen las que se han considerado pertinentes para la elaboración del documento actual:

Hurtado (2013) **Diseño de un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la Ciudad de Quito, Año 2015**. La Fundación Tierra Nueva, como el autor menciona en su resumen “posee una misión claramente marcada por el legado de su fundador, el Padre José Carollo, quien es considerado un verdadero ícono del sur de la ciudad debido a su obra y a su larga trayectoria de servicio por los más desamparados”.

Al ser una institución eminentemente de ayuda social, (oferta servicios de salud para personas de escasos recursos) el aporte al producto actual es relevante en cuanto guía en mecanismos de sostenibilidad financiera en una organización sin fines de lucro y de origen eclesiástico. Por otro lado identifica parámetros estratégicos para la conducción administrativa, mismos que permitirán edificar la presente propuesta desde una perspectiva de servicio, pero de la misma forma sin un ánimo comercial.

El objetivo general que se plantea es “Diseñar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la ciudad de Quito, año 2015”, con lo cual se pretende obtener un gran impacto social, al poder servir una mayor cantidad de personas y con servicios de mejor calidad. La metodología usada es netamente bibliográfica con la aplicación de encuestas a los usuarios y entrevistas al personal clave para el desarrollo de la estrategia. Para la presentación y corrección de resultados se ha utilizado la herramienta de grupos de enfoque, en general bajo las premisas de la metodología deductiva-inductiva.

Dentro de las conclusiones más relevantes se describe la necesidad de que todo el personal de la institución se alinee a la estrategia, para lo cual es necesario un sistema comunicacional que permita que la información fluya en todos los sentidos y que a partir de aquello exista retroalimentación. Todos los procesos tienen que estar subordinados a la estrategia, un departamento o persona podría estar operando bien, de forma individual, pero colectivamente podría suponer un eslabón defectuoso, en términos organizacionales.

Se concluye también que los procesos estratégicos maduran como un ente en crecimiento, en donde es normal que con el tiempo se los corrijan. La capacitación y el liderazgo son vitales al momento de generar y sostener las estrategias. A continuación, se describen de forma textual dos conclusiones claves de la tesis mencionada, Hurtado (2013) p. 210-211:

- Las organizaciones de corte social, por razones culturales, no siempre aceptan de forma abierta la implantación de nuevas herramientas y modelos en sus sistemas de gestión. Probablemente su historia, marcada por una gestión principalmente social y por circunstancias en las que no ha sido evidente la necesidad de competir o sobrevivir, ha hecho que estas instituciones se resistan o vean con escepticismo la implantación de modelos de vanguardia que provienen, casi en su totalidad, de ambientes empresariales que como es lógico, persiguen la generación de riqueza.
- La incorporación de la gestión comercial en esta fundación, a pesar de ser un tema controversial en el ambiente de una institución de servicio social, representa una alternativa coherente ante su decadente situación financiera, ya que con la profesionalización de esta práctica se pueden aprovechar varios de los importantes activos que posee y generar recursos que puedan a su vez garantizar la continuidad de los servicios sociales que dan sentido a su vida institucional.

El trabajo de titulación referenciado contribuye a generar ideas sobre las perspectivas de creación de valor desde los colaboradores o talento humano, no es lo mismo entrenar a las personas dentro de una empresa, que dentro de una

fundación; las estrategias de capacitación pueden diferir en torno a la motivación que tengan las personas para servir y contribuir con causas sociales.

Peña & Falconí (2014), **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos**. Este trabajo de maestría relaciona el CMI con procesos educativos, siendo un aporte para la investigación actual, en cuanto al no ser una empresa se puede observar cómo la herramienta es útil en otros ámbitos que no sean de organizaciones con fines de lucro.

El objetivo principal que proponen sus autores es: Construir un sistema educativo basado en la integralidad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica. El CMI trasciende desde una visión de intangibles a obtención de ganancias, a otra de intangibles a obtención de mejoras en procesos educativos; es decir que también se puede aplicar a mejoras administrativas en instituciones de toda índole, en el caso actual de tipo religioso.

En cuanto a la metodología utilizada, la tesis no define un apartado metodológico amplio, sin embargo declara que la investigación tiene un alcance explicativo y descriptivo a la vez. Utiliza encuestas para determinar factores clave como la calidad en los servicios prestados, para lo cual emplea una muestra de 30 personas de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos y una muestra de 125 representantes de Comunidad Educativa de las 23 instituciones educativas existentes en la provincia, 75 muestras de los miembros de las instituciones sectoriales y 40 muestras de representantes de los sectores productivos.

Entre las principales conclusiones que arroja el documento en estudio, describe la necesidad de contar con herramientas de software que faciliten la utilización del CMI. Al depender de burocracia externa, la planificación estratégica podría tener complicaciones en cuanto los trámites terminan en el Ministerio de Educación, institución que no necesariamente está sincronizada con la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos. Esta última conclusión es particularmente útil para la propuesta actual porque evidencia los problemas que se podrían presentar cuando las organizaciones dependen jerárquicamente de otras, como las instituciones militares o religiosas.

Granda, Magallanes & Vásquez (2016), **La Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Calidad de Atención al Usuario en El Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha – 2016**, se plantea como objetivo principal, “determinar la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha”.

Maneja una metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional; para la obtención de resultados se fundamenta en un análisis hipotético – deductivo; trabaja con la totalidad de la población (85 usuarios). Para la variable aplicación del Cuadro de Mando Integral, consideró cuatro dimensiones: esfuerzo económico, atención al usuario, procesos operativos, crecimiento y aprendizaje. Para la variable mejora de la calidad de atención al usuario, se tuvo en cuenta las dimensiones de Confiabilidad, Eficiencia, Eficacia, Cumplimiento

En cuanto a las conclusiones más relevantes, se determinó que existe una alta correlación estadística entre la aplicación del CMI y la mejora de la calidad en la atención al usuario, es decir entre la herramienta y las dimensiones teóricas (confiabilidad, eficiencia, eficacia y cumplimiento). También se describe la importancia de contar con sistemas adecuados de servicio para las colas, para que las personas no tengan que pasar demasiado tiempo en ellas.

El mencionado trabajo tiene un alto impacto en cuanto su aplicación permite potencializar la calidad de los servicios prestados por el ministerio beneficiado, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción de los usuarios y una percepción de calidad de la organización. Demuestra también la flexibilidad de aplicación del CMI a cualquier tipo de organización, lo que contribuye a la generación de ideas para la elaboración del presente trabajo.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

Las actividades empresariales se caracterizan en la actualidad por tener un alto grado de presión y competitividad; hace algunos años atrás, estos factores provenían de entes locales, aislados geográficamente o por su tipo de actividad. Sin

embargo hoy, el entorno es muy complejo, una organización puede estar compitiendo con otra, kilómetros de distancia o incluso en otro continente y lo que es peor ni siquiera pueden tener conocimiento de aquello; el internet también ha contribuido a que las actividades organizacionales se estandaricen, en función de comportamientos de usuarios y clientes, en dónde factores como la inmediatez son cotidianos.

### **1.2.1. Planificación Estratégica**

En virtud de lo señalado en el apartado anterior, cada vez cobra más importancia las actividades de planificación en las organizaciones, no se puede dejar al azar el presente y futuro. No obstante, al hablar de planificar no se entendería en sí mismo como un proceso aislado por los líderes y de fácil preparación; sino como una herramienta bien elaborada y que incluya factores intrínsecos de cada organización y su entorno, es decir como una herramienta estratégica.

Para Moreno (2017) “A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo” (p. 12). Para Ramos & Sánchez (2013) la estrategia “Dinamiza los sistemas de gestión, ayudando a ordenar y priorizar las decisiones, posibilitando también el establecimiento de un sistema flexible y dinámico de dirección” (p. 17).

La planeación estratégica es una herramienta indispensable debido a que dentro de la organización ayuda notablemente como una clave para la toma de decisiones a partir de un diagnóstico de su situación actual, además ayuda a saber cómo se lleva a cabo los diferentes procesos. A partir de esto se puede establecer cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido a mediano o largo plazo.

La planeación estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implementación de la estrategia.
3. Evaluación de la estrategia.

La planificación estratégica, al ser un proceso técnico consta de pasos que permiten llevar a una organización a la consecución de los objetivos planteados, fundamentada en las actividades en las cuales se especialice. Astigarraga (2016) define los análisis que se deben realizar:

**Tabla 3. Tipos de análisis que se pueden realizar**

ENTORNO	ACCIONES
Análisis Prospectivo	Delimitación y Análisis del Sistema.
	Posibles evoluciones a futuro del sistema.
Análisis Estratégico	Diagnóstico estratégico.
	Propuesta estratégica.

*Fuente: Astirraga (2016) p. 24*

Las fases propuestas reúnen dos procesos básicos en función del entorno. En el primer caso se refiere a lo que sucede en la actualidad con la organización y lo que podría cambiar. Los siguientes procesos involucran a la estrategia como herramienta de diagnosis para realizar la propuesta. El proceso de planificación debe tomar en cuenta dos aspectos claves: los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y el realismo con el que se diseña el estudio y la propuesta.

Así también se menciona que dentro de un proceso de planificación estratégica los elementos fundamentales, son la misión, la visión, los objetivos, los cuales deben contener altas dosis de creatividad, entendida esta por Luna (2016) como “un proceso de pensamiento estratégico que se utiliza para descubrir nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ideas existentes y que se alimenta de la reflexión constante e inconstante” (p. 4).

En cuanto a la creatividad estratégica, es necesario hablar de fases como la preparación la cual se basa en obtención de información, generación de ideas, evaluación, puesta en marcha y retroalimentación; dependiendo del tamaño de la

problemática a solucionar podrán ser simples procesos mentales o documentos detallados donde se defina todo el proceso creativo llevado a cabo.

### 1.2.1.1. Misión, visión y objetivos estratégicos

Martínez & Milla (2012) mencionan, “La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” (p. 20). La misión de una organización constituye la declaración ante accionistas y clientes, sobre los propósitos que se buscan y sobre la manera de llevarlos a cabo. Una misión bien definida marca la hoja de ruta sobre la cual se implementará el resto de operaciones de una empresa, el día a día de la organización.

*Tabla 4. Elementos claves de la declaración de la misión*

Clientes	¿A quiénes se quiere servir?
Productos o servicios	¿Qué se va producir o vender?
Mercados	¿Dónde compite la organización?
Tecnología	¿Con que nivel tecnológico puede competir la organización?
Interés por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuáles son los objetivos económicos?
Filosofía	Creencias, valores, principios sobre los que se asienta la organización
Responsabilidad social	¿Cómo se quiere que la sociedad perciba a la organización?
Interés por los empleados	¿Cómo es el trato a los colaboradores?

*Fuente: Luna (2016) p. 54*

La visión empresarial proyecta sobre la estructura de la misión, cómo esta evolucionará en el futuro, en términos financieros y de servicio al cliente sobre todo. Cualquier organización que pretenda sostenerse en el tiempo, tiene como premisa

básica el crecimiento. Berenguer (2017), aclara que “antes de nada, debemos diagnosticar y entender cuál es el estado actual de nuestra organización y cuál es el estado futuro al que queremos llegar (la visión de la organización). Eso nos llevará a determinar cuál es la estrategia a desarrollar” (p. 1)

La forma de cumplir la misión y de alcanzar la visión, está determinada por el cómo se lo va a realizar. Es en esta parte donde entra la estrategia, plasmada en objetivos o directrices, que de forma medible cuantifican los logros que se van alcanzando y a su vez comunican las posibles falencias que se puedan ir presentando. Los objetivos estratégicos, así entonces, no solo se enfocan en la parte financiera, sino en el desenvolvimiento de cada una de las áreas que conforman la organización y en la totalidad de la misma, mediante la definición del cómo se lo va realizar.

La estrategia es particularmente útil porque uno de sus preceptos básicos es la adaptabilidad y previsibilidad, las organizaciones se preparan para varios escenarios posibles en el futuro y los objetivos estratégicos no son meras declaraciones de lo que se desea conseguir sin ningún esfuerzo de por medio. Los objetivos más bien son herramientas que permiten que aunque el camino sea distinto, nunca se pierda el destino al que se quiere llegar, mantienen la mirada fija en él.

#### **1.2.1.2. Valores y filosofía**

Aunque puede parecer algo muy simple o subjetivo, los valores y filosofía organizacional constituyen aquella parte medular del comportamiento entre colaboradores internos y hacia los clientes o usuarios. Los valores precisamente como su nombre lo indica, determinan el valor que las personas le otorgan a una organización, entre los principales están la honradez, respeto, puntualidad, entre otros.

De todos los valores que puedan existir, se pueden elegir los que suenen más atractivos hacia los futuros clientes, sin embargo una selección correcta proviene de la experiencia administrativa y del hecho de que la organización se encuentre realmente identificada con los valores escogidos. No solo es cuestión de marketing,

sino de un verdadero compromiso organizacional de que el cliente perciba los valores como algo tangible e incluso cuantificable si es del caso.

Para lo anterior es conveniente apoyarse con una filosofía de servicio o del cómo la organización plasmará los valores. La filosofía consiste en un conjunto de preceptos que deben ser de práctica diaria por todos los miembros de la empresa, así como la misión, visión y los objetivos. Esta información debe ser oportunamente socializada y verificada su cumplimiento periódicamente, así como debe estar visible en la mayor cantidad de lugares dentro de la organización.

## **1.2.2. Cuadro de mando integral (CMI)**

### **1.2.2.1. Antecedentes**

El origen para lo que hoy es el CMI fue “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, un estudio realizado en 1990 el cual tenía como objetivo estudiar un grupo de empresas y su comportamiento general, durante un año. Aquel estudio estuvo a cargo del *Nolan Norton Institute*, división de investigación de KPMG, empresa dedicada a ofrecer servicios de auditoría, de asesoramiento legal y fiscal, y de asesoramiento financiero y de negocios. (Jan & Triginé, 2013).

En 1992, los profesores Robert Kaplan y David Norton de *Harvard Business School* desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta estratégica, que permite en partir de la interrelación de cuatro perspectivas, alinear la misión, visión y objetivos empresariales, con las tareas y mecanismos que permitan su consecución, evidenciando que los intangibles son los factores claves para una sinfonía organizacional; entre los principales:

- Calidad del servicio.
- Confianza de los clientes.
- Formación del personal.

### **1.2.2.2. Definición de cuadro de mando integral**

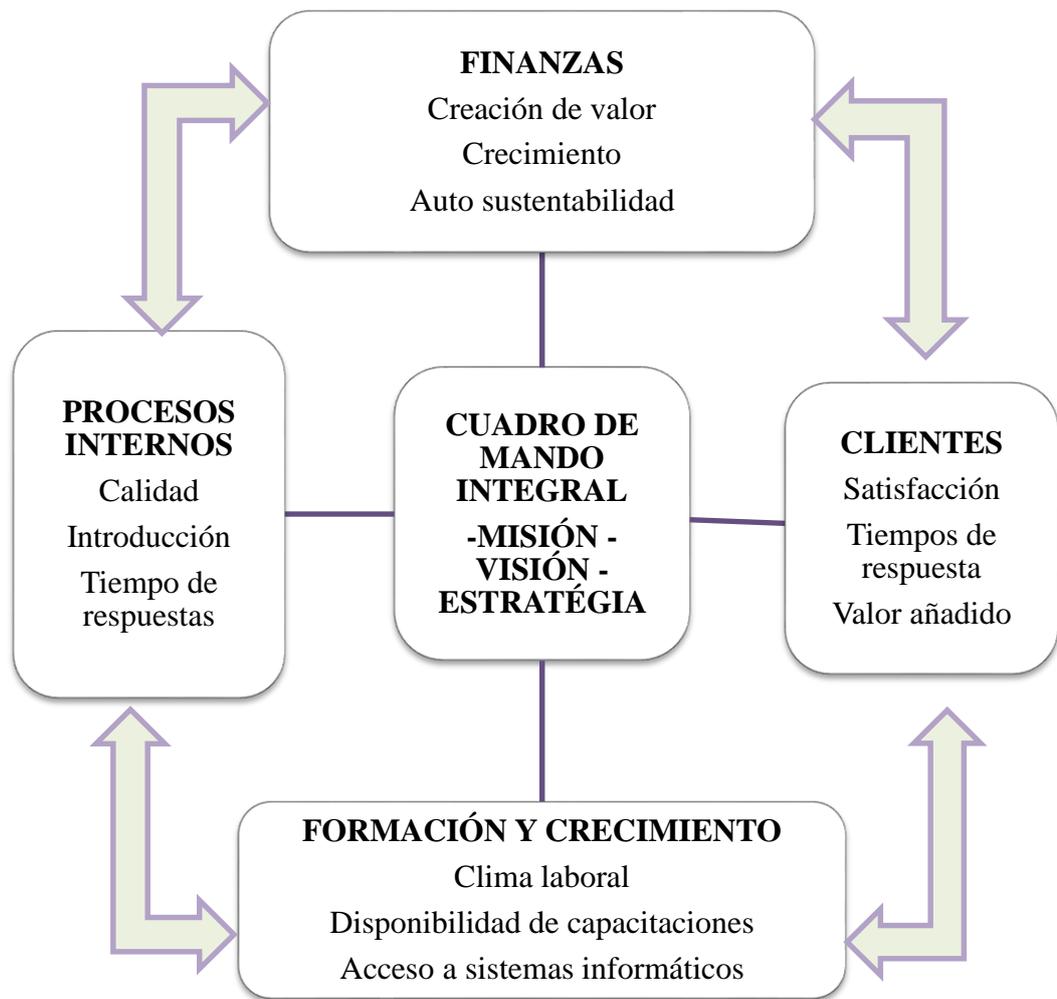
Los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, plantean al CMI como:

Un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la

marcha de una empresa. Gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados...) como fuente principal de ventaja competitiva. Kaplan, R & Norton, D. (1996)

La mejor manera de entender la intención de los autores de la herramienta CMI es citándolos. A pesar de que han pasado cerca de 30 años desde su invención y de que se ha popularizado a nivel mundial, el CMI todavía sigue siendo una suerte de misterio o incluso tabú para algunas organizaciones. Kaplan y Norton describen de manera lúcida la importancia de los intangibles, el buen trato (a clientes, usuarios y colaboradores internos), el desarrollo y previo descubrimiento de talentos y habilidades; en definitiva por la creación de ambientes y condiciones laborales óptimas, que al fin y al cabo beneficiarán a las organizaciones y sus objetivos financieros. De acuerdo a Pupo (2010) p. 7:

Existen una serie de elementos a los que un CMI puede controlar o medir, estos pudieran ser tangibles, como la reducción de los costos, el incremento del rendimiento de los gastos de personal, gestionar factores tales como: cierres, reconversiones, despidos, reducción de plantillas, establecer una competencia en los precios con otros países o empresas que comercializan con menores costos. De igual forma existen otros elementos intangibles asociados a la creación del valor que el CMI puede gestionar: el capital intelectual, la calidad, el diseño, la innovación, el posicionamiento, la satisfacción del cliente, el clima laboral, la imagen, el estilo de dirección, el talento e ir gestionando la competencia con los más productivos.



**Gráfico 2. Cuadro de Mando Integral**  
 Elaborado por: Azucena Rubio

Según Berenguer (2017) “El Cuadro de Mando Integral (o *Balanced Score Card*) es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados” (p. 1). El Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de la estrategia, en términos y objetivos específicos, estableciendo un sistema de medición del logro, ayudando notablemente a la organización a tener un mejor control del desempeño de las diferentes actividades y ayudar a alinearlas entorno a su estrategia.

Debido a que establece sistemas de medición mediante la implementación de indicadores financieros y no financieros para las cuatro perspectivas, se puede

responder a los objetivos, mismos que se basan en la estrategia. Por otro lado, las organizaciones se ven obligadas a controlar y vigilar las operaciones del día a día, es por eso que se edifica en tres dimensiones: ayer, hoy, mañana.

### **1.2.2.3. Beneficios del CMI**

Como beneficios, Tigrero (2015) define “La alineación de los empleados hacia la visión de las metas de la empresa mejorando la comunicación y volviendo a definir las estrategias planteadas según los resultados orientada hacia la creación de valor” (p. 20). El principal beneficio del CMI es el involucramiento de todos los miembros de una organización para la consecución de los objetivos estratégicos, cada persona hace su parte como un engranaje sincronizado que al final permitirá cumplir con las perspectivas planteadas y el éxito de la empresa. Berenguer (2017) resume los beneficios en los siguientes ítems:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **1.2.2.4. Utilidades del Cuadro de Mando Integral**

Varios son los autores que destacan la utilidad del CMI, como una herramienta administrativa porque ayuda el mejoramiento y el rendimiento de la organización, a través de la alineación de procesos pudiendo ser utilizado como un sistema de administración para calificar y actualizar la estrategia de la organización, comunicar la estrategia a través de la organización, alinear las metas departamentos y personas con la estrategia, enlazar los objetivos con las metas a largo plazo y los presupuestos, alinear las revisiones estratégicas operacionales y obtener una

retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla (Sanloz, 1998; Dezerega, 2004).

#### 1.2.2.5. Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas o dimensiones son los factores sobre los que trabaja el mapeo estratégico del CMI. Kaplan & Norton (2014), mencionan sobre la primera dimensión o **perspectiva financiera**, que “Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas” (p. 47).

La forma de crear valor depende del ciclo en se encuentre una organización, distintas serán las estrategias para una empresa recién creada, para una en maduración e incluso para aquellas que de forma planificada estén proyectándose en venta, fusión, alianza, etc. Otros factores como volumen de ventas, situación geográfica o cualquier otra variable serán tomados en consideración para planificar la manera más conveniente para crear valor financiero.

Kaplan & Norton (2014) explican en cuanto a la **perspectiva de clientes** que “el éxito con los clientes que se tienen como objetivo proporciona un componente principal de unos resultados financieros buenos (...) elegir la proposición de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia” (p. 47). La perspectiva de clientes permite primero segmentar los mercados objetivos, para posterior a ese proceso identificar una estrategia general y estrategias personalizadas, con una adaptación a las necesidades individuales o corporativas según sea el caso.

Según Kaplan & Norton (2014) la **perspectiva de procesos internos** “crea y entrega la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con clientes” (p. 47). La perspectiva de procesos propugna la calidad y eficiencia de las tareas y operaciones que se ejecutan en una organización; básicamente está relacionado con el manejo de documentos, formularios o guías o similares que permitan realizar el trabajo de manera ágil, pero reuniendo la suficiente información interna (empresa) y externa (clientes), como para un futuro

generar información estadística y gerencial que permita tomar decisiones y correctivos; la perspectiva de procesos es un ejercicio de equilibrio entre los insumos de entrada y salida.

Finalmente Kaplan & Norton (2014) definen a la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** como “la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia” (p. 47). El CMI edifica su estructura conceptual y filosófica sobre esta perspectiva, entendiéndose que la inversión y dedicación en la misma es la clave del éxito del resto de perspectivas y en última instancia de la organización.

¿Pero por qué es tan importante? Los mentalizadores del CMI como herramienta estratégica administrativa reconocieron la intrínseca relación entre éxito y ser humano, es decir entre el valor que aportan las personas a las empresas y a las ganancias (en cualquier sentido) que estas consigan. Un conjunto de personas motivadas en todos los planos de su vida, podrán aportar con trabajo e ideas, a esto sí se suma el componente tecnológico y la facilidad de acceso al mismo, se obtiene como resultado eficiencia. Y con constante capacitación se obtiene una mezcla perfecta para alcanzar objetivos. Estos aspectos aunque pueden parecer lógicos, son descuidados por las empresas, independientemente de su tamaño o posición en el mercado.

#### **1.2.2.6. Mapeo Estratégico**

Cada una de las perspectivas antes señaladas tendrán objetivos propios. Al no ser entes autónomos se puede determinar que cumplen funciones que trascienden y dependen de otras perspectivas, es decir interactúan entre ellas y en diversos niveles. El primer paso entonces será determinar los objetivos propios de cada una de ellas para posteriormente entrelazarlos en relaciones de causa y efecto, la consecución de un objetivo abonará para alcanzar otros y también determinará aquellos objetivos que no sean relevantes.

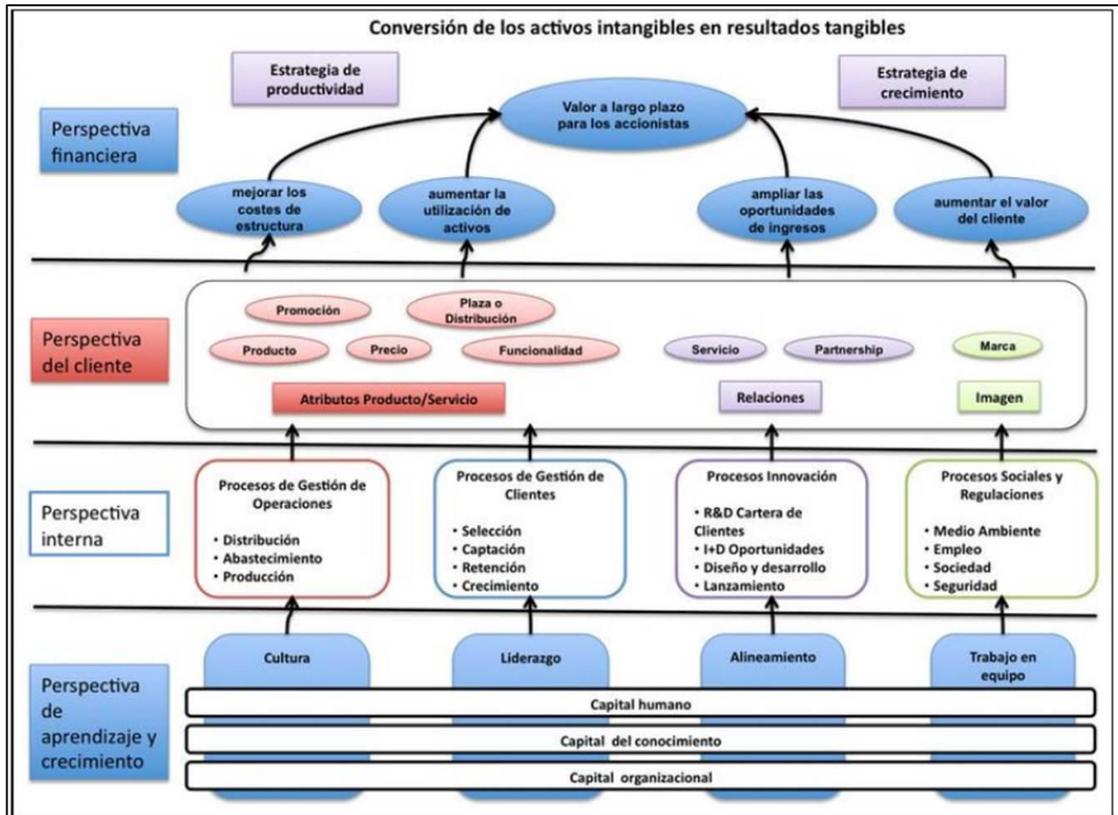


Gráfico 3. Ejemplo 1 de mapeo estratégico  
Fuente: Tigrero (2015) p. 22

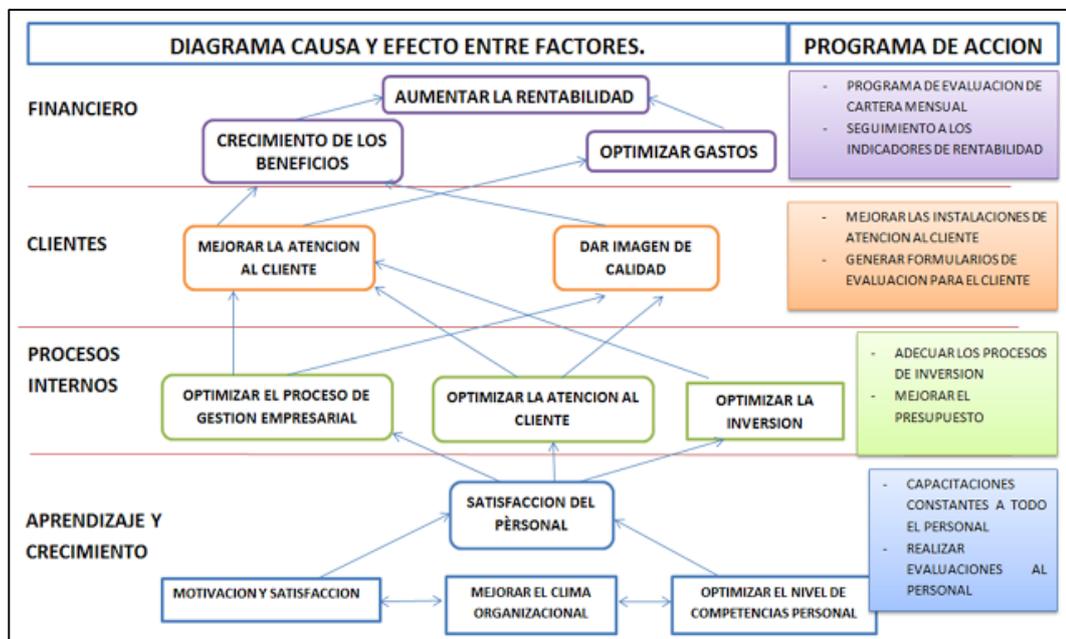


Gráfico 4. Ejemplo 2 de mapeo estratégico  
Fuente: Berenguer (2017) p. 2

### 1.2.2.7. Indicadores o *KPI*

La interrelación entre perspectivas permite crear un dinamismo, en donde las acciones se puedan desarrollar en sentido ascendente y descendente, coadyuvando a la consecución de los objetivos organizacionales, a la vez que permiten un mejoramiento continuo de cada perspectiva. Para esto los creadores del CMI vieron la necesidad de un mecanismo que permita conocer la evolución del mapeo estratégico: los indicadores.

Las características principales de un indicador es que tiene que ser medible, de fácil interpretación y adaptable en el tiempo, para Tigrero (2015) “los indicadores de gestión son herramientas que ayudan a medir el desempeño de la empresa en términos de eficiencia y eficacia. Permiten realizar una evaluación de ciertos parámetros estratégicos de la empresa a fin de establecer planes y programas futuros” (p. 15). En el CMI la utilización de indicadores financieros trasciende a la aplicación de otros indicadores para las tres perspectivas adicionales.

Una buena elaboración y aplicación de los indicadores parte de un entendimiento integral de la situación actual de la organización y su proyección en el futuro. Se debe construir la cantidad adecuada de indicadores de acuerdo al tamaño y requerimientos de la empresa, con el objetivo de facilitar su lectura y modificación posterior. De acuerdo a Berenguer (2017) los indicadores deben ser *smart* por sus siglas en inglés y haciendo alusión a la traducción que tiene esta palabra al español deben ser “inteligentes”.

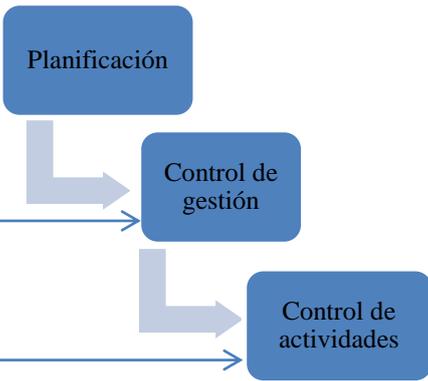
*Tabla 5. Características de los indicadores*

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<i>Specific</i> (Específico)	<i>Measurable</i> (Medible)	<i>Attainable</i> (Alcanzable)	<i>Realistic/ Relevant</i> (Realista/ Relevante)	<i>Time-related</i> (Acotado en el tiempo)

*Elaborado por: Azucena Rubio*

Armijo (2009) propone los siguientes indicadores de acuerdo al nivel organizacional:

**Tabla 6. Tipos de indicadores**

Niveles Organizacionales	Actividad de Planificación y Control	Tipos de Indicadores
 <p>Alta Dirección</p> <p>Nivel Directivo</p> <p>Nivel Operativo</p>	 <p>Planificación</p> <p>Control de gestión</p> <p>Control de actividades</p>	<p><b>Indicadores Gestión Global de la Entidad o Resultado Final</b> Resultado Final o Impacto</p> <p><b>Indicadores por Centro de Responsabilidad</b> Eficiencia, Eficacia, Economía, Calidad</p> <p><b>Indicadores Operacionales, Programación.</b> Insumos, Productos</p>

*Fuente: Armijo (2009) (p. 10)*

Al igual que todo el plan estratégico de la empresa, los indicadores deben ser de conocimiento general y más aún aquellos que son propios de un determinado departamento o área a la cual pertenezca un trabajador o empleado. Deben estar orientados tanto a procesos como a resultados y su medición debe ser comparable con otras empresas u organizaciones similares, de modo que representen un sinónimo de competitividad. Entre los principales tipos de indicadores, se puede anotar: indicadores de calidad, eficiencia, productividad, preparación, financieros, entre otros.

#### **1.2.2.8. Implementación del CMI**

De acuerdo a Berenguer (2017), los pasos a seguir para una correcta implementación del CMI, son:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la organización.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización o del departamento, alineado con la estrategia de la organización.

- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar e implementar los *KPI* de cada objetivo relevante y sus rangos.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los *KPI*.

Según Pupo (2010) “el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito” (p. 5), para esto es necesario considerar tres principios. El primero se basa en la concientización del personal sobre la causa y efecto, es decir en el tener siempre claro que cualquier acción que se tome afectará el área específica y toda la organización.

El segundo principio aborda la idea de que todo puede ser medido y si es medido, puede ser controlado. Y finalmente, el último principio recuerda básicamente que las empresas se constituyen para generar rentabilidad y en ese sentido cualquier acción que se emprenda debe garantizar un mejor ingreso económico.

#### **1.2.2.9. Seguimiento estratégico**

De acuerdo a Torres (2020) el seguimiento estratégico del CMI se lo puede realizar mediante el siguiente procedimiento:

1. Liderazgo, compromiso y llamado a la acción de la gerencia general.
2. Comunicación del plan a toda la organización.
3. Designación de un controlador para el seguimiento.
4. Análisis formal de resultados de los avances de la Estrategia.
5. Aplicación de herramientas de análisis.
6. Retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia.

Para Torres (2020) desde la gerencia se ejerce un liderazgo y se transmite un mensaje. “El mensaje de la necesidad de acción, de cambio, de mejora, de crecimiento y no solamente por una declaración, sino en relación a decisiones y acciones de corto y mediano plazo”. La importancia del líder ya ha sido descrita en torno a la implementación de la estrategia, en cuanto al seguimiento no se puede confundir como un mismo paso, por cuanto muchos gerentes realizan acciones

previas de planificación, pero desmayan al tiempo de todos los días verificar que se ejecute acciones que conduzcan a cumplir los objetivos propuestos.

De igual manera la comunicación es distinta para el seguimiento, la información se produce y se reproduce no solo con carácter pasajero, sino más bien con el fin de mantener de forma permanente todos los parámetros que forman parte de la estrategia, proceso que se lo debe considerar como un hábito empresarial. La comunicación en el seguimiento constituye un factor crucial para el éxito de la empresa.

La responsabilidad sobre el seguimiento recae en el departamento de gestión de talento humano y en la gerencia en un segundo plano. Independientemente del tamaño de la empresa, se necesitará de un líder que funja como controlador de la planificación, la implementación y finalmente del seguimiento. Entre las principales actividades que se deben realizar están:

- Definir y organizar reuniones periódicas.
- Alinear a cada departamento y sus responsables con los objetivos de área y los objetivos de toda la empresa.
- Llevar un registro actualizado del cumplimiento de metas (CMI) e incidentes presentados.
- Identificar, documentar, canalizar y gestionar los obstáculos presentados para el normal desenvolvimiento de la estrategia.

Como un apartado especial se describe la necesidad y obligación de implementar por lo menos una vez al mes una reunión formal la cual debe considerar:

- Presentación de informes de avance de objetivos de cada una de las áreas.
- Corrección de falencias presentadas.
- Compromisos para la próxima reunión mensual.

En lo que concierne a herramientas de análisis, Torres (2020) menciona que “Las opciones pueden ser múltiples, desde robustos sistemas de información, con características de integración con los sistemas operacionales (*QPR*, *ORACLE BSC*, *CORPORATER EPM*), hasta desarrollos más simples, por ejemplo utilizando el

complemento *Power Pivot* de Excel. Roncancio (2018) sugiere las siguientes aplicaciones de CMI:

- *Suite Visión Empresarial*
- *ISO Software*
- *Isolución*
- *ClearPoint's strategy Software*
- *Smartdraw*
- *Corporater Business Management-Corporater*
- *ESM Software*
- *Strategy Execution Software-i-nexus*
- *BSC Designer*
- *Questica Performance*

Finalmente el *feedback* o retroalimentación utiliza la información generada en todos los procesos, para en periodos de tiempo fijados, que podrían ser de 1 año, replantear la estrategia. En este cometido interviene el controlador a través del departamento o sección de talento humano, la gerencia y todas las partes operativas que tengan o no que ver directamente con la consecución de objetivos.

### **1.2.3. Otras Definiciones**

#### **1.2.3.1. Diócesis**

De acuerdo a Kosloski (2017) “El término deriva de la palabra griega *diolkēsis*, que hace referencia a la administración del hogar familiar. En el Imperio Romano, la palabra se usaba para denominar a un territorio gobernado por una ciudad central” (p. 1). Una vez que el Imperio Romano adoptó el cristianismo, la palabra diócesis fue utilizada para describir el área geográfica bajo el control de los obispos. Kosloski (2017) describe también, “Cada región, compuesta de un obispo en una ciudad principal con una serie de parroquias por todo el ámbito rural, llegó a conocerse como ‘diócesis’.

Actualmente esta estructura se conserva, las diócesis están presentes en ciudades, administran tanto la parte organizacional como lo netamente intrínseco a

la fe; están formadas por parroquias que pueden o no coincidir con las establecidas políticamente y en cada una de ellas por lo general existe una iglesia y un sacerdote a cargo.

“Una archidiócesis, cuya palabra se forma con el prefijo griego que indica ‘preeminencia’ o ‘superioridad’, es una diócesis que incluye a una ciudad de mayor tamaño con una gran población católica. Una archidiócesis está al cargo de un arzobispo” (p. 1). Varias diócesis pueden agruparse en provincias eclesiales. Cabe destacar que el término “diócesis” no es exclusivo de la Iglesia Católica, Apostólica y Romana, sino que también es usado en otras iglesias seguidoras de Jesús, es decir cristianas, sin embargo según el Código de Derecho Canónico (2019) p. 369:

La diócesis es una porción del pueblo de Dios, cuyo cuidado pastoral se encomienda al obispo con la cooperación del presbiterio, de manera que, unida a su pastor y congregada por él en el Espíritu Santo mediante el Evangelio y la Eucaristía, constituya una Iglesia particular, en la cual verdaderamente está presente y actúa la Iglesia de Cristo una santa, católica y apostólica.

### **1.2.3.2. Obispo**

Según Kosloski (2017), un obispo es quien “asume la responsabilidad de las almas dentro de sus límites. Su función es hacer todo lo posible para garantizar que todas las almas tengan acceso a los sacramentos y que se cumplan las leyes de la Iglesia” (p. 2). Siendo su función principal diseminar la fe católica, también es quien tiene la máxima autoridad dentro del área a su cargo. Los obispos son quienes toman las decisiones sobre la mejor manera de administrar una institución con mucha historia y trascendencia, para asegurar en los países y regiones que profesan el catolicismo, se conserve el mensaje y estilo de vida propuesto por Cristo.

### **1.2.3.3. Conferencia Episcopal Ecuatoriana (CEEC)**

De acuerdo a la página web de la CEEC (2019):

La Conferencia Episcopal Ecuatoriana es la institución de carácter permanente, que reúne a los Obispos del Ecuador, para ejercer unidos algunas de las funciones pastorales que les corresponden. En comunión con la Iglesia Universal y como expresión del afecto colegial entre los Obispos, la Conferencia tiende a promover el mejor servicio al Pueblo de Dios, sobre todo mediante formas y modos de apostolado convenientemente acomodados a las propias circunstancias de tiempo y lugar.

A continuación se detalla las provincias eclesiásticas del Ecuador, con sus respectivas diócesis y arquidiócesis:

#### I. Provincia Eclesiástica de Quito

- Arquidiócesis de Quito
- Diócesis de Riobamba
- Diócesis de Ibarra
- Diócesis de Ambato
- Diócesis de Guaranda
- Diócesis de Latacunga
- Diócesis de Tulcán

#### II. Provincia Eclesiástica de Guayaquil

- Arquidiócesis de Guayaquil
- Diócesis de Babahoyo
- Diócesis de San Jacinto de Yaguachi

#### III. Provincia Eclesiástica de Cuenca

- Arquidiócesis de Cuenca
- Diócesis de Loja
- Diócesis de Azogues
- Diócesis de Machala

#### IV. Provincia Eclesiástica de Portoviejo

- Arquidiócesis de Portoviejo

- Diócesis de Santo Domingo en Ecuador

#### V. Vicariatos Apostólicos

- Vicariato Apostólico de Napo
- Vicariato Apostólico de Méndez
- Vicariato Apostólico de Zamora
- Vicariato Apostólico de Esmeraldas
- Vicariato Apostólico de Puyo
- Vicariato Apostólico de Sucumbíos
- Vicariato Apostólico de Aguarico
- Vicariato Apostólico de Galápagos

La CEEC vela por el cumplimiento de los preceptos católicos de todas las iglesias del país en términos de fomentar su bien común y de los fieles, tiene siempre presente el servicio y la misión de los obispos en cada iglesia particular. Goza de personalidad jurídica en el ámbito civil como en el eclesial. Los miembros de la Conferencia Episcopal son los Obispos diocesanos del Ecuador Obispos coadjutores, Obispos auxiliares, y Obispos eméritos y titulares. Entre las principales acciones que desarrollan la CEEC y las diócesis de cada ciudad, están:

- Formar futuros miembros del clero, mediante la creación de instituciones denominadas seminarios.
- Fomentar la educación cristiana y científica, mediante la creación y desarrollo de unidades educativas, centros de investigación e incluso universidades.

### 1.3. Fundamentación del estado del arte

Caldera, Ortega & Sánchez (2017) Publican **Planeación Estratégica en Organizaciones de la Sociedad Civil. Un Breve Análisis Para el Estado de Guanajuato**. El trabajo se enfoca en describir procesos pertinentes para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en cuanto a estrategias encaminadas al desarrollo de los pueblos como fin último de las sociedades contemporáneas.

De acuerdo a Caldera, Ortega & Sánchez (2017) las OSC “representan una gama de oportunidades para el diseño e implementación de proyectos que impulsen el desarrollo humano sustentable, y por ende, son actores estratégicos para lograr la Responsabilidad Social” (p. 337). En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración del documento, se aplicó una muestra incidental de 86 OSC, el diseño, captura y procesamiento de información, se realizaron mediante el servicio en línea *limequery*.

La investigación citada es útil, en cuanto aborda la estrategia como mecanismo de manejo de organizaciones con carácter social, algo muy similar a lo que realizan las de tipo religioso. La planeación estratégica guía en el qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, independientemente de si se quiere generar ingresos. En este caso mediante la planificación estratégica lo que se pretende es ser más eficiente y certero al momento de ayudar personas.

La estrategia también permitirá conocer los puntos fuertes y débiles en tiempo real, de modo que se puedan tomar correctivos a tiempo. El principal resultado de la investigación describe cómo la planeación estratégica se traduce en proyectos que impulsan el desarrollo humano sustentable, ya sea desde las mismas OSC o desde el empoderamiento de personas capacitadas por dichas organizaciones. Por otro lado, el trabajo desde la experiencia de Guanajuato, describe sugerencias para una correcta implementación de planes estratégicos en OSC, Caldera, Ortega, & Sánchez (2017):

- Rumbo claro y compartido, el cual tiene que ver con la esencia y misión de cualquier organización de la sociedad civil
- Adecuada asignación de roles y funciones

- Diseño de indicadores de desempeño, los cuales deben permitir la medición y evaluación constante a partir de metas claras;
- Realización de autodiagnósticos, se trata de estar atentos a lo que sucede tanto en lo interno como en lo externo, es decir, refiere al análisis FODA.
- Colaboración con otros organismos.
- Articulación y coordinación de la gestión; una adecuada alineación organizacional garantizará el éxito.
- Evaluación, seguimiento y retroalimentación.

En (2015) se publica **Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental**. La investigación se enfoca a la aplicación del cuadro de mando integral en cualquier actividad, es decir no solo las de carácter comercial.

Como aspecto fundamental resalta el diagnóstico institucional, para identificar el carácter de las organizaciones, cómo estas funcionan internamente y cómo se presentan hacia la sociedad; en muchos casos pueden creer que sus procesos son manejados de forma eficiente, sin embargo sus usuarios pueden tener un criterio distinto.

Para esto plantea como procesos claves el FODA y el contacto directo con los funcionarios, los cuales definen la situación actual de las organizaciones desde una perspectiva global, sin subestimar la información proveniente de cualquier rango jerárquico o de cualquier estructura organizacional.

Para la obtención de datos sugiere técnicas como la tormenta de ideas, producto de la formación de grupos focales, que aporten con criterios en torno a las problemáticas existentes, necesidades, valores, objetivos a cumplir, filosofía organizacional, entre otros.

Por otro lado, valoriza también la información proveniente de los usuarios y sugiere como herramienta principal las encuestas, las cuales deberían mostrar sobre todo los siguientes datos:

- a) Dificultades que perciben los usuarios sobre todo en la obtención del producto o servicio final.
- b) Calidad percibida en el servicio.
- c) Aspectos a mejorar.
- d) Debilidades que perciben los funcionarios en su gestión.
- e) Aspectos a potenciar por la organización.
- f) Valores destacables en la organización.

El trabajo investigativo insiste en la importancia del CMI como una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica (o quizás la más usada) a nivel mundial. Se evidencia como resultados alcanzados del estudio, la confirmación de la sencillez de aplicar el CMI, debido a la facilidad tanto en su estructuración como su ejecución y posterior actualización (otras herramientas pueden obligar a realizar trabajos desde cero).

Se demuestra también la flexibilidad de aplicación tanto en organizaciones con fines comerciales, no gubernamentales, educativas, cooperativas, religiosas, entre otras; es decir en cualquier ámbito donde exista la predisposición, necesidad y facilidad de implementar soluciones de tipo estratégico.

La investigación recuerda que si bien el CMI responde como un instrumento poderoso, este no será de ayuda si los miembros de la organización no se empoderan del mismo, o si un mal modelo de liderazgo no es capaz de sincronizar la información con las actividades diarias necesarias para la obtención de los resultados, tomando en cuenta que el CMI es un medio y no un fin en sí mismo, y ante todo es un dispositivo de carácter comunicacional.

(2016) ***Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral.*** Este trabajo investigativo relaciona dos herramientas estratégicas, el CMI y el modelo *Canvas*, sobre todo en actividades de emprendimiento, aunque pueden ser utilizadas de forma general en organizaciones ya establecidas. CMI y *Canvas* actúan de manera complementaria; desde las 4

perspectivas del primero, se opera en torno a objetivos, misión, visión e indicadores (todo lo ya conocido de la herramienta), mientras que con *Canvas* se genera modelos de trabajo y de generación de información.

El estudio enfatiza en que la supervivencia de las organizaciones no depende de la generación de buenas ideas o de la buena voluntad de las personas que las conforman. Su éxito está absolutamente relacionado con la gestión de herramientas técnicas que permitan, incluso en tiempo real, observar, medir, diagnosticar y corregir posibles desviaciones de los objetivos planteados.

Una buena idea o emprendimiento no se garantiza solo por el nivel de innovación inherente, sino por una adecuada gestión en el tiempo. La combinación de herramientas permite no solo enfocarse a los procesos internos o perspectivas, sino que facilita la inclusión de nuevas variables (*stakeholders* por ejemplo), sin una posible complejidad. Todo lo contrario, permite visualizar mejor.

Según los autores de la investigación, Sánchez, Vélez y Araujo (2016) “el BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura” (p. 39). Es decir, el CMI tiene que ser una herramienta equilibrada para un fácil manejo y ejecución.

La investigación propone que antes de realizar un CMI de una organización, se considere basarse en el modelo *Canvas*, como un método para obtener mayor información y que sea relevante para los objetivos futuros a desarrollar en el CMI. En cuanto al diseño, a este se lo ha llamado “lienzo de negocio”, consta de nueve aspectos claves, fáciles de entender, de procesar y muy útiles para luego realizar el CMI; se los plantea en formato de interrogante.

Tabla 7. Herramienta Canvas

<b>Aliados</b> ¿Cómo? ¿Con quién puedo contar?	<b>Actividades clave</b> ¿Cómo? ¿Qué debo saber hacer?	<b>Propuesta de valor</b> ¿Qué? ¿Por qué me eligen?	<b>Relaciones con clientes</b> ¿Quién? ¿Cómo nos relacionamos?	<b>Segmentos de clientes</b> ¿Quién? ¿A quién entrego valor?
	<b>Recursos clave</b> ¿Cómo? ¿Qué es imprescindible?		<b>Canales de distribución</b> ¿Quién? ¿Qué medios uso?	
<b>Costes</b> ¿Cuánto? ¿En qué costes incurro?		<b>Flujos de ingresos</b> ¿Cuánto? ¿Qué fuentes generó?		

Fuente: Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016)

Dentro de los resultados mostrados, los autores describen recomendaciones específicas para cada perspectiva en concordancia a Canvas, su propuesta se resume en la siguiente tabla:

Tabla 8. Canvas relacionado a CMI

Perspectiva financiera: ¿Cómo debe aparecer la organización ante sus inversores para tener éxito financiero?				
	↑	↑	↑	
Perspectiva del cliente: ¿Cómo debe aparecer la organización ante sus clientes para alcanzar su misión?				
	↑	↑	↑	
Perspectiva interna: ¿En que debe ser excelente para satisfacer a sus inversores y clientes?				
	↑	↑	↑	
Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Cómo mantendrá su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?				
Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales de distribución	
Costes			Flujos de ingresos	

Fuente: Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016)

#### 1.4. Conclusiones

- Al consultar sobre trabajos de titulación similares al actualmente planteado, en los repositorios de las principales instituciones educativas del país, como la Universidad de las Fuerzas Armadas, Universidad Católica, Escuela Politécnica Nacional, entre otras, no se pudo encontrar investigaciones que aborden exactamente la temática propuesta. La mayor parte de tesis relacionan al CMI con reingeniería de procesos, planificación estratégica u otras aplicaciones para empresas con fines comerciales.

También se encuentran otras producciones que utilizan CMI pero para instituciones gubernamentales o gobiernos locales. Se concluye así entonces que el trabajo de titulación propuesto tiene un alto grado de innovación, básicamente por dos factores: la aplicación del CMI a una institución con fines sociales y segundo, que esta institución sirve desde una cosmovisión católica.

- De la revisión bibliográfica realizada se puede concluir que los autores referenciados coinciden en el potencial del CMI como herramienta administrativa estratégica. Una de las claves fundamentales es cuando sus creadores definen que en toda organización existen perspectivas, haciendo un símil al funcionamiento armónico de un organismo biológico; en términos más simples: plantearon las organizaciones como entes que funcionan gracias a la sinfonía de sus partes internas y pusieron sobre el tapete la idea de que dicha sinfonía, en la mayor parte de casos, proviene de aspectos subjetivos, muy característicos del comportamiento humano.

En un contexto empresarial tradicionalmente determinado por indicadores “fríos” como son los financieros, en los años en los que apareció el CMI, hablar de intangibles pudo haber sido atrevido, sin embargo en la actualidad, la puesta en práctica de estos preceptos es el común denominador de muchas empresas a nivel mundial, con presencia en varios continentes.

Por otra parte, se pudo entender conceptos claves entorno al manejo jerárquico de la iglesia católica y cómo es el mecanismo de servicio que esta presta a sus fieles. En el Ecuador el máximo organismo es la Conferencia Episcopal Ecuatoriana (CEEC), del cual dependen las Diócesis de cada ciudad y las Arquidiócesis en las ciudades más grandes, cada una de ellas está dirigida por un Obispo para el primer caso y Arzobispos en el segundo caso; las Diócesis o Arquidiócesis a su vez manejan parroquias.

- El estudio del estado de arte permitió entender cómo el CMI ha ido evolucionando y adaptándose hasta nuestros días. Combinarlo con *Canvas* por ejemplo, supone una simplificación de procesos al momento de estructurar las perspectivas de las organizaciones y sus relaciones. Si bien el concepto básico de CMI no se ha modificado desde su aparición, es importante que las organizaciones utilicen medios tecnológicos para controlar la ejecución de objetivos e indicadores en tiempo real.

La utilidad del CMI no escapa a la implementación en ONGs o OSCs como las llaman en México, todo lo contrario, el CMI potencializa el actuar de estas organizaciones para obtener mejores resultados en el fin que estas persiguen: ayudar a las personas en proyectos de desarrollo sustentable y mejora de su calidad de vida.

## **CAPÍTULO II**

### **PROPUESTA**

#### **2.1. Título de la propuesta**

Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga.

#### **2.2. Objetivos**

- Analizar la situación actual de las parroquias y la Diócesis mediante la aplicación de la herramienta FODA.
- Definir el marco estratégico básico sobre el cual se asentará la organización, mediante la declaratoria de misión, visión, y objetivos estratégicos.
- Estructurar el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Diócesis de Latacunga, generando el mapeo entre perspectivas y su forma de control.

## **2.3. Justificación**

### **2.3.1. FODA Diócesis de Latacunga**

Para determinar la situación actual de la Diócesis de Latacunga se procedió a definir los factores internos y externos que inciden sobre la misma, para lo cual se trabajó con los criterios de quienes forman parte de la institución, producidos en las reuniones del Consejo Gubernativo de bienes, órgano constituido tanto por personal laico administrativo, como miembros eclesiásticos, en un total de 6 (seis) personas, presididas por el señor Obispo.

Básicamente los factores internos giran en torno a la administración y el manejo centralizado de la parte financiera para todas las parroquias, considerándose puntos débiles, justamente a ser mejorados; las fortalezas de la Diócesis están dentro de un marco de servicio cristiano, propio de la Iglesia Católica. En cuanto a los factores externos, se ha evidenciado que sobre la institución incide la política nacional, las regulaciones tributarias (SRI) y a nivel mundial un estilo más pragmático de conducir la fe por parte del Papa Francisco.

#### **2.3.1.1. Evaluación de factores internos (EFI)**

En la matriz de factores internos (EFI), todos los factores deben sumar 1, para lo cual se divide 1 para el total de factores (1/22), obteniéndose un promedio de peso de cada factor de 0,045. Se consensuó en reunión del Consejo Gubernativo de bienes que los factores más importantes tengan un peso mayor y los menos importantes un peso menor, verificando que la sumatoria siempre de 1, para lo cual los pesos difieren entre si 0,0025 de la siguiente manera:

Peso muy bajo	Peso bajo	Peso promedio	Peso alto	Peso muy alto
0,0400	0,0425	0,0450	0,0475	0,0500

Para calificar se procedió a dar un valor de 4 a las fortalezas muy relevantes, 3 a las fortalezas comunes, 2 las debilidades comunes y 1 a las debilidades muy relevantes.

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1) Derecho canónico que regula mundialmente todos los aspectos de funcionamiento de la Iglesia Católica.	0,0450	4	0,18
2) Doctrina social, humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia.	0,0450	4	0,18
3) Contar con un criterio administrativo desde el obispado.	0,0450	4	0,18
4) Criterios de transparencia sostenidos en el derecho canónico.	0,0400	3	0,12
5) Ejes pastorales estructurados.	0,0400	3	0,12
6) Contar con un consejo gubernativo de bienes legalmente constituido.	0,0425	4	0,17
7) Existen medios de comunicación dentro de la organización.	0,0425	4	0,17
8) Se trata actualmente el tema administrativo parroquial abiertamente en las reuniones del clero.	0,0450	4	0,18
<b>Debilidades</b>			
1) No se cuenta con ninguna planificación estratégica.	0,0500	1	0,05
2) Poca apertura del Párroco hacia una administración modernizada.	0,0500	1	0,05
3) La administración y manejo contable no son estandarizados para las parroquias, la información no se puede centralizar.	0,0500	1	0,05
4) No existe sostenibilidad financiera en las parroquias y tampoco se anima a la autosustentabilidad.	0,0500	1	0,05
5) Desconocimiento de las leyes laborales y tributarias y su correcta aplicación.	0,0450	1	0,05
6) Poco interés de participar en la apertura de RUC parroquial.	0,0400	2	0,08
7) Inexistente Gestión del Talento Humano.	0,0475	1	0,05
8) Desmotivación y desinterés por parte del personal administrativo en general.	0,0475	1	0,05
9) Inexistente capacitación periódica en temas contables y administrativos.	0,0450	2	0,09
10) Personal muy antiguo con falencias en conocimientos y competencias actuales.	0,0450	2	0,09
11) Falta de conocimiento del costo de pago del IESS de cada sacerdote.	0,0450	2	0,09
12) No se cuenta con sistemas informáticos que agilicen los procesos y la información que se genera.	0,0475	2	0,10
13) Falta de continuidad en los planes pastorales han obstaculizado la formación continua.	0,0475	2	0,10
14) Falta de pastoral, consejos de bienes y espacios físicos en algunas comunidades.	0,0450	2	0,09
	<b>1,0000</b>		<b>2,27</b>

*Elaborado por: Azucena Rubio*

### 2.3.1.2. Evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz de factores externos (EFE), todos los factores deben sumar 1, para lo cual se divide 1 para el total de factores (1/10), obteniéndose un promedio de peso de cada factor de 0,1. De igual manera se consensuó que los factores más importantes tengan un peso mayor y los menos importantes un peso menor, sumando 1; en este caso los pesos difieren entre si 0,02 de la siguiente manera:

Peso muy bajo	Peso bajo	Peso promedio	Peso alto	Peso muy alto
0,06	0,08	0,10	0,12	0,14

Para calificar se procedió a dar un valor de 4 a las oportunidades muy relevantes, 3 a las oportunidades comunes, 2 las amenazas comunes y 1 a las amenazas muy relevantes. Para las dos matrices, la calificación ponderada se obtiene multiplicando el peso por la calificación de cada factor.

*Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1) Instituciones sociales que ayudan a generar nuevos proyectos y alianzas.	0,1000	4	0,40
2) Convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en materia formativa.	0,1000	4	0,40
3) Diversidad de medios tecnológicos que ayudan a la sistematización de información y manejo de bases de datos.	0,1000	4	0,40
4) Nuevas expectativas provenientes de una moderna y más humana forma de conducir la Iglesia por parte del Papa.	0,1200	4	0,48
5) Apoyo local a la Iglesia por parte de los gobiernos seccionales.	0,0800	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
1) Leyes laborales cambiantes	0,0800	1	0,08
2) No contar con codificación específica del IESS para empleados que son parte de la Iglesia solo se cuenta con código de sacerdotes y religiosos.	0,0800	1	0,08
3) Contexto político, posibles ataques hacia la Iglesia.	0,1000	2	0,20
4) Contexto religioso y forma en que profesan la fe los fieles católicos.	0,1200	2	0,24
5) Disminución de ayudas económicas extranjeras por diversos motivos.	0,1200	2	0,24
	<b>1,0000</b>		<b>2,76</b>

*Elaborado por: Azucena Rubio*

### 2.3.1.3. Matriz interna – externa

A partir de la definición anterior de los factores del FODA, se elabora la matriz interna – externa. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje “x” y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje “y”, considerando las diferentes implicaciones estratégicas para cada cuadrante en el que se encuentre la organización, de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadrantes:                    I, II, IV..... (Crezca y desarróllese)  
                                       III, V, VII..... (Persista o resista)  
                                       VI, VIII, IX..... (Coseche o elimine)

Los resultados obtenidos en la Diócesis de Latacunga son los siguientes:

Matriz de evaluación de factores internos (EFI): **2,27** (eje X)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE): **2,76** (eje Y)

*Tabla 11. Matriz interna – externa de la Diócesis de Latacunga*

		ANÁLISIS INTERNO		
		Fuerte 3.00 a 4	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
ANÁLISIS EXTERNO	Alto 3.00 a 4	I	II	III
	Medio 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

*Elaborado por: Azucena Rubio*

La Diócesis de Latacunga se encuentra en un entorno medio con una capacidad organizativa promedio, es decir que las estrategias deberán plantearse en torno a “persista o resista”. El haber obtenido este diagnóstico tiene mucha razón de ser, por cuanto si bien existen falencias graves en su administración, una organización de este tipo cuenta con una estructura que ha perdurado siglos, como lo es la Iglesia Católica; bastante extraño o alarmante hubiese resultado un escenario en el que las recomendaciones giren en torno a “coseche o elimine”.

Las sugerencias para cada cuadrante son propias de una empresa, sin embargo adaptadas a la realidad de la Diócesis de Latacunga, “persista o resista” se puede traducir como: “siga realizando su labor social, tomando correctivos administrativos”.

## **2.4. Desarrollo de la propuesta**

### **2.4.1. Elementos constitutivos**

Establecer la misión y la visión constituye el paso fundamental para cualquier tipo de organización. Para una institución religiosa y específicamente para la Diócesis de Latacunga, se torna en un ejercicio en extremo complicado, no por la ausencia de razones que motiven el accionar de la misma, sino todo lo contrario, por la infinidad de aspectos que hacen de la Iglesia Católica, uno de los pilares fundamentales en la espiritualidad mundial, indiferente de la religión que cada persona profese.

Es así que se ha procedido a plantear una misión y visión, adoptando lo señalado en el documento denominado “Diócesis de Latacunga, Informe de la Relación Quinquenal (*Visita Ad Limina*)”. Los dos elementos (misión y visión) no hacen una declaración explícita de carácter administrativo, como es típica de una empresa, por cuánto se ha pretendido fidelizar un propósito más trascendental en dichas afirmaciones; los objetivos estratégicos si abarcarán los aspectos organizacionales.

#### **2.4.1.1. Misión de la Diócesis de Latacunga**

*“Anunciar a Jesucristo vivo en la realidad cambiante, viviendo en conversión permanente los valores del Evangelio, para construir en Cotopaxi el Reinado de Dios desde y con los pobres”*

#### **2.4.1.2. Visión de la Diócesis de Latacunga**

*“En comunión con los valores cristianos y con el mensaje de una Iglesia de puertas abiertas propugnado por el Papa Francisco, la Diócesis de Latacunga busca en los próximos 5 años consolidarse como aquella institución que por tradición social ha velado por servir en la fe y ayudar a las personas, especialmente a los más necesitados de la provincia de Cotopaxi”*

#### **2.4.1.3. Matrices de acción**

Las matrices de acción complementan el análisis FODA, al relacionar cada una de las fortalezas y debilidades de la Diócesis con las oportunidades y amenazas del entorno, de la siguiente manera:

Ofensiva Estratégica.- Relaciona las oportunidades con las fortalezas de la Diócesis, obteniéndose estrategias de tipo ofensivo, que para el caso en estudio se puede entender como acciones que le permitan aprovechar las características del entorno social y religioso, tanto de la provincia de Cotopaxi como del país, mediante las fortalezas propias de la Iglesia Católica localmente.

Respuesta Estratégica.- Al entrelazar las fortalezas con las amenazas a la Diócesis, se obtiene estrategias que permiten responder de manera anticipada y planificada ante cualquier evento con el poder de minimizar la acción social de la Iglesia.

Mejoramiento Estratégico.- Mejorar estratégicamente quiere decir aprovechar las oportunidades del entorno para reducir o anular las debilidades de la Diócesis. Este tipo de estrategia es particularmente fundamental para el caso en estudio, por cuanto se pudo identificar una cantidad considerable de debilidades a ser atendidas.

Defensa Estratégica.- Al relacionar debilidades y amenazas se obtiene estrategias de tipo defensivo, es decir que este análisis permitirá a la Diócesis generar acciones para evitar que las debilidades encontradas en la misma, se agraven frente a las amenazas que el entorno presente ante el accionar de la Iglesia.

Para medir el impacto de los factores entrelazados se utilizará el siguiente criterio en cada una de las tablas que prosiguen: 5 = Impacto alto, 3 = Impacto medio y 1 = Impacto bajo. De las filas y columnas se tomará posteriormente los factores con calificaciones superiores al promedio.

Tabla 12. Matriz FO – Ofensiva estratégica

		OPORTUNIDADES					Total
		1) Instituciones sociales que ayudan a generar nuevos proyectos y alianzas.	2) Convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en materia formativa.	3) Diversidad de medios tecnológicos que ayudan a la sistematización de información y manejo de bases de datos.	4) Nuevas expectativas provenientes de una moderna humana forma de conducir la Iglesia por parte del Papa.	5) Apoyo local a la Iglesia por parte de los gobiernos seccionales.	
<b>FORTALEZAS</b>	1) Derecho canónico que regula mundialmente todos los aspectos de funcionamiento de la Iglesia Católica.	5	5	1	5	1	<b>17</b>
	2) Doctrina social, humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia.	5	5	1	5	3	<b>19</b>
	3) Contar con un criterio administrativo desde el obispado.	3	3	3	1	1	<b>11</b>
	4) Criterios de transparencia sostenidos en el derecho canónico.	5	5	1	5	3	<b>19</b>
	5) Ejes pastorales estructurados.	3	3	1	3	5	<b>15</b>
	6) Contar con un consejo gubernativo de bienes legalmente constituido.	1	1	5	1	1	<b>9</b>
	7) Existen medios de comunicación dentro de la organización.	5	5	1	5	5	<b>21</b>
	8) Se trata actualmente el tema administrativo parroquial abiertamente en las reuniones del clero.	1	1	5	3	3	<b>13</b>
		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	

	Valor mínimo	Valor máximo	Promedio
<b>Valores en filas:</b>	9	21	15
<b>Valores en columnas:</b>	18	28	23

Valores a considerar arriba del promedio (resaltados con verde)

Elaborado por: Azucena Rubio

**Tabla 13. Matriz FA – Respuesta estratégica**

		<b>AMENAZAS</b>					
		1) Leyes laborales cambiantes.	2) No contar con codificación específica del IESS para empleados de la Iglesia, solo para sacerdotes y religiosos.	3) Contexto político, posibles ataques hacia la Iglesia.	4) Contexto religioso y forma en que profesan la fe los fieles católicos.	5) Disminución de ayudas económicas extranjeras por diversos motivos.	<b>Total</b>
<b>FORTALEZAS</b>	1) Derecho canónico que regula mundialmente todos los aspectos de funcionamiento de la Iglesia Católica.	1	1	5	5	3	<b>15</b>
	2) Doctrina social, humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia.	1	1	3	5	5	<b>15</b>
	3) Contar con un criterio administrativo desde el obispado.	1	1	1	3	3	<b>9</b>
	4) Criterios de transparencia sostenidos en el derecho canónico.	1	1	1	3	5	<b>11</b>
	5) Ejes pastorales estructurados.	1	1	5	5	3	<b>15</b>
	6) Contar con un consejo gubernativo de bienes legalmente constituido.	1	1	1	1	5	<b>9</b>
	7) Existen medios de comunicación dentro de la organización.	1	1	5	5	1	<b>13</b>
	8) Se trata actualmente el tema administrativo parroquial abiertamente en las reuniones del clero.	1	1	5	5	5	<b>17</b>
		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	

	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>	<b>Promedio</b>	Valores a considerar arriba del promedio (resaltados con verde)
<b>Valores en filas:</b>	9	17	13	
<b>Valores en columnas:</b>	8	32	20	

*Elaborado por: Azucena Rubio*

Tabla 14. Matriz DO – Mejoramiento estratégico

		OPORTUNIDADES					Total
		1) Instituciones sociales, ayudan a generar nuevos proyectos y alianzas.	2) Convenios con instituciones en materia formativa.	3) Diversidad de medios tecnológicos que ayudan a la sistematización de información.	4) Nuevas expectativas provenientes de una moderna y humana forma de conducir la Iglesia por el Papa.	5) Apoyo local a la Iglesia por parte de los gobiernos seccionales.	
DEBILIDADES	1) No se cuenta con ninguna planificación estratégica.	5	5	5	5	3	23
	2) Poca apertura párroco hacia una administración modernizada.	1	1	1	5	5	13
	3) La administración y manejo contable no son estandarizados para las parroquias, la información no se puede centralizar.	1	1	5	1	1	9
	4) No existe sostenibilidad financiera en las parroquias y tampoco se anima a la autosustentabilidad.	3	1	5	1	1	11
	5) Desconocimiento de las leyes laborales y tributarias y su correcta aplicación.	1	3	5	1	1	11
	6) Poco interés de participar en la apertura de RUC parroquial.	1	1	1	1	1	5
	7) Inexistente Gestión del Talento Humano.	1	5	5	3	1	15
	8) Desmotivación y desinterés por parte del personal.	1	5	3	3	5	17
	9) Inexistente capacitación periódica en temas contables y administrativos.	1	3	5	1	1	11
	10) Personal antiguo con falencias en conocimientos y competencias actuales.	1	5	3	1	1	11
	11) Falta de conocimiento del pago del IESS de cada sacerdote.	1	1	5	1	1	9
	12) No se cuenta con sistemas informáticos modernos.	1	3	5	5	1	15
	13) Falta de continuidad en los planes pastorales	5	5	1	5	1	17
	14) Falta de pastoral, consejos de bienes y espacios físicos en comunidades.	1	1	5	3	1	11
	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>54</b>	<b>36</b>	<b>24</b>		

	Valor mínimo	Valor máximo	Promedio	Valores a considerar arriba del promedio (resaltados con verde)
Valores en filas:	5	23	14	
Valores en columnas:	24	54	39	

Elaborado por: Azucena Rubio

Tabla 15. Matriz DA – Defensa estratégica

		AMENAZAS					
		1) Leyes laborales cambiantes	2) No contar con codificación específica del IESS para empleados de Iglesia solo para religiosos.	3) Contexto político, posibles ataques hacia la Iglesia.	4) Contexto religioso y forma en que profesan la fe los fieles católicos.	5) Disminución de ayudas económicas extranjeras	Total
DEBILIDADES	1) No se cuenta con ninguna planificación estratégica.	1	1	5	5	5	17
	2) Poca apertura párroco hacia una administración modernizada.	1	1	3	3	5	13
	3) La administración y manejo contable no son estandarizados para las parroquias, la información no se puede centralizar.	1	1	1	1	1	5
	4) No existe sostenibilidad financiera en las parroquias y tampoco se anima a la autosustentabilidad.	1	1	1	1	3	7
	5) Desconocimiento de las leyes laborales y tributarias y su correcta aplicación.	3	3	1	1	1	9
	6) Poco interés de participar en la apertura de RUC parroquial.	3	1	1	1	1	7
	7) Inexistente Gestión del Talento Humano.	1	3	1	1	1	7
	8) Desmotivación y desinterés por parte del personal.	1	1	1	1	1	5
	9) Inexistente capacitación periódica en temas contables y administrativos.	3	3	1	1	3	11
	10) Personal antiguo con falencias en conocimientos y competencias actuales.	1	1	1	1	1	5
	11) Falta de conocimiento del pago del IESS de cada sacerdote.	3	3	1	1	1	9
	12) No se cuenta con sistemas informáticos modernos.	1	1	3	3	5	13
	13) Falta de continuidad en los planes pastorales	1	1	3	5	3	13
	14) Falta de pastoral, consejos de bienes y espacios físicos en comunidades.	1	1	3	3	5	13
		<b>22</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	

	Valor mínimo	Valor máximo	Promedio	Valores a considerar arriba del promedio (resaltados con verde)
Valores en filas:	5	17	11	
Valores en columnas:	22	36	29	

Elaborado por: Azucena Rubio

La siguiente tabla reúne los factores de más alta puntuación de las matrices anteriores, para elaborar las estrategias correspondientes

*Tabla 16. Síntesis estratégica*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO (Ofensiva Estratégica)</b>	<b>FA (Respuesta Estratégica)</b>
	F1) Derecho canónico que regula mundialmente todos los aspectos de funcionamiento de la Iglesia.	F1) Derecho canónico que regula mundialmente todos los aspectos de funcionamiento de la Iglesia.
	F2) Doctrina social, humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia.	F2) Doctrina social, humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia.
	F4) Criterios de transparencia sostenidos en el derecho canónico.	A3) Contexto político, posibles ataques hacia la Iglesia.
	O1) Instituciones sociales que ayudan a generar nuevos proyectos y alianzas.	A4) Contexto religioso y forma en que profesan la fe los fieles.
	O2) Convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en materia formativa.	A5) Disminución de ayudas económicas extranjeras por diversos motivos.
	O4) Expectativas provenientes de una moderna y más humana forma de conducir la Iglesia por parte del Papa.	
	<b>DO (Mejoramiento Estratégico)</b>	<b>DA (Defensa Estratégica)</b>
<b>DEBILIDADES</b>	D1) No se cuenta con ninguna planificación estratégica.	D1) No se cuenta con ninguna planificación estratégica.
	D7) Inexistente Gestión del Talento Humano.	D2) Poca apertura párroco hacia una administración modernizada.
	D12) No se cuenta con sistemas informáticos que agilicen los procesos y la información que se genera.	D9) Inexistente capacitación periódica en temas contables y administrativos.
	D13) Falta de continuidad en los planes pastorales han obstaculizado la formación continua.	D12) No se cuenta con sistemas informáticos que agilicen los procesos y la información que se genera.
	O2) Convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en materia formativa.	D13) Falta de continuidad en los planes pastorales han obstaculizado la formación continua.
	O3) Diversidad de medios tecnológicos que ayudan a la sistematización de información y manejo de bases de datos.	D14) Falta de pastoral, consejos de bienes y espacios físicos en algunas comunidades.
		A5) Disminución de ayudas económicas extranjeras por diversos motivos.

*Elaborado por: Azucena Rubio*

### Ofensiva Estratégica

O1F1F2.- Elaborar y ejecutar nuevos proyectos sociales con organizaciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, con el derecho canónico como fundamento de garantía ética y de servicio comprometido.

O2F1F2.- Fundamentar el derecho canónico, para gestionar el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales en materia formativa, considerando las 4 perspectivas planteadas para el CMI (financieras, atención al usuario, administrativas-tecnológicas y de gestión de talento humano).

O4F1F2.- Aprovechar el nuevo impulso que el Sumo Pontífice actual da a la Iglesia Católica, para mantener el rol protagónico de la institución en la provincia, fortaleciendo su imagen, gestión y servicio al prójimo.

### Respuesta Estratégica

A3F1F2.- Conservar una postura prudente, firme e imparcial ante cualquier fenómeno político-social que pudiera suceder en el corto o mediano plazo en la provincia o a nivel nacional; siempre llamando a la cordura, la conciliación y la paz, a las autoridades y al pueblo de Dios, manteniendo un enfoque de hermandad.

A4F1F2.- Persistir en el mensaje cristiano, de un Dios vivo, transformador, pero sobre todo cercano a los más pobres y necesitados; acercando la Iglesia a las personas o no las personas a la Iglesia, para desde esta nueva misión recuperar y fortalecer la fe perdida o descuidada por muchos cristianos católicos, poniendo en la mente de cada uno de ellos, que el servicio a los demás es la mejor forma de estar con Dios.

A5F1F2.- Gestionar más y mejores recursos económicos, garantizando a las contrapartes involucradas los compromisos adquiridos, en virtud del cumplimiento de los preceptos descritos en el Derecho Canónico que obligan a una actuación ética, con valores cristianos, en concordancia a la doctrina social humanitaria y de servicio al prójimo de la Iglesia Católica.

### Mejoramiento Estratégico

O2D1.- Realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de preferencia educativas, de tal modo que la Diócesis de Latacunga permanentemente cuente con revisiones del presente documento (planificación estratégica), verificación de cumplimiento de objetivos y actualizaciones por lo menos una vez al año.

O2D7D12.- Gestionar convenios con instituciones educativas, para el aprovisionamiento del mejor talento humano, así como de herramientas tecnológicas apropiadas para ofrecer una gestión moderna y eficiente a los usuarios de los servicios de la Iglesia.

O2D13.- Realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para fortalecer la planificación y ejecución de los planes pastorales, de tal forma que no limiten la formación continua, para que incluso esta última sea potencializada desde la academia.

O3D1D7D12.- Gestionar la adquisición o donación para el aprovisionamiento de medios tecnológicos actuales que permitan un manejo en tiempo real de la planificación estratégica, gestión de talento humano, bases de datos de los fieles y sus sacramentos, servicios y costos disponibles.

### Defensa Estratégica

A5D2.- Potencializar la autogestión financiera como medida paliativa ante la reducción de fondos provenientes del extranjero, mediante la apertura del Párroco a sistemas de gestión modernizados.

#### **2.4.1.4. Análisis de Factibilidad e Impacto**

La factibilidad se la puede entender como la facilidad que tiene la Diócesis para llevar a cabo los correctivos estratégicos, para lo cual es necesario pensar en los recursos que esta posee, es decir el talento humano, los procesos (tecnología) y los

recursos financieros (inversión necesaria); en los tres casos se ha podido evidenciar falencias, por lo cual la factibilidad se encuentra comprometida.

Para el caso en estudio se ha considerado estos factores con un nivel de importancia similar, sin embargo la inversión necesaria y la gestión de talento humano tienen un porcentaje del 35% cada una y el 30% restante a los procesos (tecnología). Se ha procedido con esta distribución, en vista del grado de influencia mayor que tiene el aporte humano y la necesidad de inversión para lograr cambios; la factibilidad se ve determinada más en estos factores y en menor grado en el factor procesos.

La metodología para elaborar la tabla entrelaza cada estrategia con los tres factores (inversión, talento humano y tecnología) para evaluar qué tan factible es cada propuesta, dependiendo cada factor, considerando la calidad y cantidad del recurso con el que se dispone; se otorgó las siguientes calificaciones:

3 = estrategia con alta factibilidad.

2 = estrategia con factibilidad media.

1 = estrategia con baja factibilidad.

Por otra parte, el impacto muestra el aporte que cada una de las estrategias realiza para la consecución de la misión y visión de la Diócesis, para lo cual se utiliza el mismo sistema de calificación aplicada para evaluar la factibilidad, es decir del 1 al 3. La importancia de la misión y la visión se ha determinado en 50% cada una, considerando que la primera consolida el presente organizacional y la segunda proyecta al futuro a la misma.

En los dos casos (factibilidad e impacto) la columna de total muestra en cada fila el resultado de multiplicar la calificación de cada estrategia por el porcentaje de cada factor; por ejemplo una estrategia con calificaciones de 3 puntos en los tres factores, tendrá un total de 3, como máximo. Si bien para el mapeo estratégico, se consideran las 11 estrategias encontradas, siempre ayuda tener en mente cuáles son las estrategias con una mayor factibilidad e impacto, mismas que para el caso en

estudio son las que tienen una calificación superior a 2, resaltadas de la siguiente manera (ver tabla 17):

	Verde, alta factibilidad y alto impacto
	Amarillo, alta factibilidad o alto impacto (una de dos)
	Rojo, baja factibilidad e impacto

*Gráfico 5. Sistema de control  
Elaborado por: Azucena Rubio*

En la siguiente tabla se expone de forma clara las estrategias más poderosas. La metodología de elaboración propone colocar en el eje x los valores de factibilidad y en el eje y los valores de impacto, para ambos casos se utilizaron una escala de paso de 0,25 puntos. Dependiendo del valor de factibilidad e impacto de cada estrategia, se colocará estas en las celdas que correspondan. Las estrategias más impactantes estarán hacia arriba, las más factibles hacia la derecha, consecuentemente las de mayor factibilidad e impacto se localizaran en el área superior derecha del esquema.

*Tabla 17. Factibilidad e impacto 01*

Código	Detalle	Factibilidad				Impacto		
		Inversión	Talento Humano	Tecnología	Total	Aporte a la misión	Aporte a la visión	Total
		<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
O1F1F2	Elaborar y ejecutar nuevos proyectos sociales con organizaciones públicas y privadas.	2	1	1	<b>1,35</b>	3	3	<b>3,00</b>
O2F1F2	Gestionar el apoyo de instituciones en materia formativa, en relación a las 4 perspectivas CMI.	2	2	1	<b>1,70</b>	2	3	<b>2,50</b>
O4F1F2	Difundir el nuevo impulso del Papa a la Iglesia Católica, para mantener el rol protagónico de la institución localmente.	3	2	3	<b>2,65</b>	3	3	<b>3,00</b>
A3F1F2	Conservar una postura prudente, firme e imparcial ante cualquier fenómeno político-social, local o nacional.	3	3	3	<b>3,00</b>	2	1	<b>1,50</b>
A4F1F2	Acercar la Iglesia a las personas, para recuperar y fortalecer la fe perdida o descuidada de los católicos en la provincia.	3	2	3	<b>2,65</b>	3	3	<b>3,00</b>
A5F1F2	Gestionar más y mejores recursos económicos.	3	2	2	<b>2,35</b>	3	3	<b>3,00</b>
O2D1	Realizar convenios con instituciones educativas, para la revisión y actualización anual de la planificación estratégica.	3	2	2	<b>2,35</b>	1	3	<b>2,00</b>
O2D7D12	Gestionar convenios con instituciones educativas para el aprovisionamiento de talento humano y herramientas tecnológicas.	3	2	3	<b>2,65</b>	1	3	<b>2,00</b>
O2D13	Realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para fortalecer la planificación y ejecución de los planes pastorales.	3	2	3	<b>2,65</b>	2	3	<b>2,50</b>
O3D1D7D12	Gestionar el aprovisionamiento de medios tecnológicos actuales para todos los procesos propuestos.	2	2	2	<b>2,00</b>	1	3	<b>2,00</b>
A5D2	Potencializar la autogestión financiera como medida paliativa ante la reducción de fondos provenientes del extranjero.	2	2	2	<b>2,00</b>	3	3	<b>3,00</b>

*Elaborado por: Azucena Rubio*

**Tabla 18. Factibilidad e impacto 02**

<b>IMPACTO</b>	2,76 - 3,00	Elaborar y ejecutar nuevos proyectos sociales con organizaciones públicas y privadas.		Potencializar la autogestión financiera como medida paliativa ante la reducción de fondos del extranjero.		Gestionar más y mejores recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el nuevo impulso del Papa a la Iglesia Católica, para mantener el rol protagónico de la institución localmente.</li> <li>• Acercar la Iglesia a las personas, para recuperar y fortalecer la fe perdida o descuidada de los católicos en la provincia.</li> </ul>		
	2,51 - 2,75								
	2,26 - 2,50		Gestionar el apoyo de instituciones en materia formativa, en relación a las 4 perspectivas CMI.					Realizar convenios con instituciones para fortalecer la planificación y ejecución de los planes pastorales.	
	2,01 - 2,25								
	1,76 - 2,00			Gestionar el aprovisionamiento de medios tecnológicos actuales para todos los procesos propuestos.		Realizar convenios con instituciones educativas, para la revisión y actualización anual de la planificación estratégica.		Gestionar convenios con instituciones educativas para el aprovisionamiento de talento humano y herramientas tecnológicas.	
	1,51 - 1,75								
	1,26 - 1,50								Conservar una postura prudente, firme e imparcial ante cualquier fenómeno político-social, local o nacional.
	1,26 - 1,50	1,51 - 1,75	1,76 - 2,00	2,01 - 2,25	2,26 - 2,50	2,51 - 2,75	2,76 - 3,00		
<b>FACTIBILIDAD</b>									

*Elaborado por: Azucena Rubio*

### 2.4.1.5. Objetivos estratégicos e indicadores (kpi)

Los objetivos buscan concretar la misión y la visión de la Diócesis de Latacunga, a mediano y largo plazo. De esta manera constituyen el fundamento para el direccionamiento estratégico propuesto por el CMI. La temporalidad y en consecuencia los indicadores han sido diseñados considerando la visión planteada y a las expectativas y capacidades propias del Consejo Gubernativo de bienes y de la Diócesis en general, trabajo en conjunto que ha dado como resultado las siguientes tablas:

#### Perspectiva del Capital Intangible

Objetivo General:

*“Contar con Talento Humano en la Diócesis de Latacunga, adecuado a los requerimientos de la Iglesia Católica, comprometido con los valores cristianos y dispuesto a trabajar en función del servir con amor”.*

**Tabla 19. Perspectiva del capital intangible**

Objetivos estratégicos	kpi	2020	2021	2022	2023	2024	Acciones
Gestionar convenios con instituciones educativas para el aprovisionamiento de talento humano y herramientas tecnológicas.	# de convenios	1	2	3	4	4	Realizar convenios con las universidades locales (Fuerzas Armadas y UTC) para el aprovisionamiento de talento humano y tecnología.
							Realizar convenios con las Universidades Católicas cercanas (Quito y Ambato) para el aprovisionamiento de talento humano y tecnología.
Gestionar el apoyo de instituciones en materia formativa, en relación a las 4 perspectivas CMI.	# de talleres, cursos o capacitaciones	3	4	6	12	12	Involucrar a las universidades locales, (Universidad de las Fuerzas Armadas y Universidad Técnica de Cotopaxi) en la planificación de programas de capacitación.
							Gestionar capacitaciones con empresas privadas, que puedan aportar nuevos conocimientos sobre administración y CMI

*Elaborado por: Azucena Rubio*

## Perspectiva de Procesos Internos

### Objetivo General:

“Generar procesos modernos y adecuados al volumen de información que maneja la organización, mediante la simplificación de tareas y la utilización de herramientas tecnológicas para permitir un servicio más ágil y oportuno a los fieles”.

**Tabla 20. Perspectiva de procesos internos**

Objetivos estratégicos	kpi	2020	2021	2022	2023	2024	Estrategias
Gestionar el aprovisionamiento de medios tecnológicos actuales para todos los procesos propuestos.	# de innovaciones implementadas	2	3	4	5	6	Identificar equipos tecnológicos de bajo costo, pero de alta funcionalidad, que se puedan adquirir de forma local o en el exterior.
							Obtener aplicaciones de bajo costo, gratuitas o de software libre, ya sea para PC o Smartphones, que permitan agilizar procesos.
Realizar convenios con instituciones educativas, para la revisión y actualización anual de la planificación estratégica.	Uso y actualización del CMI propuesto (Si/no)	Si	Si	Si	Si	Si	Incluir en el apoyo educativo de las universidades: manejo y actualización anual del CMI.
							Destinar o a su vez contratar, de ser el caso, una persona fija que se encargue del CMI
Realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para fortalecer la planificación y ejecución de los planes pastorales.	# de talleres, cursos o capacitaciones en temas pastorales	3	4	6	12	12	Identificar falencias en la administración y ejecución de los planes pastorales.
							Coordinar acciones entre instituciones educativas católicas y la Diócesis para el mejoramiento de los planes pastorales.
Conservar una postura prudente, firme e imparcial ante cualquier fenómeno político-social, local o nacional.	Discrepancias entre la Iglesia y los actores políticos	0	0	0	0	0	Mantenerse al margen de confrontaciones de forma personal.
							Priorizar al ser humano ante posturas políticas.

*Elaborado por: Azucena Rubio*

## Perspectiva Financiera

### Objetivo General:

*“Sustentar económicamente a la Diócesis de Latacunga, por diversos medios, para incrementar la labores pastorales y poder acercar la Iglesia de mejor manera a los más necesitados de la palabra de Dios”.*

**Tabla 21. Perspectiva financiera**

Objetivos estratégicos	kpi	2020	2021	2022	2023	2024	Estrategias
Potencializar la autogestión financiera como medida paliativa ante la reducción de fondos provenientes del extranjero.	% de incremento en los fondos por autogestión	2%	5%	10%	15%	20%	Actualizar el inventario de bienes de la Diócesis en la provincia de Cotopaxi.
							Determinar la productividad de cada uno de los bienes y definir un valor de mercado que debe rendir cada uno de ellos, por arrendamientos u otros tipos de ingreso.
Gestionar más y mejores recursos económicos.	% de incremento en los fondos por recursos de otros	2%	5%	10%	15%	20%	Gestionar recursos locales ante la disminución de los extranjeros.
							Persistir en la colaboración extranjera en las mismas fuentes o identificando nuevas.

*Elaborado por: Azucena Rubio*

## Perspectiva de Usuarios

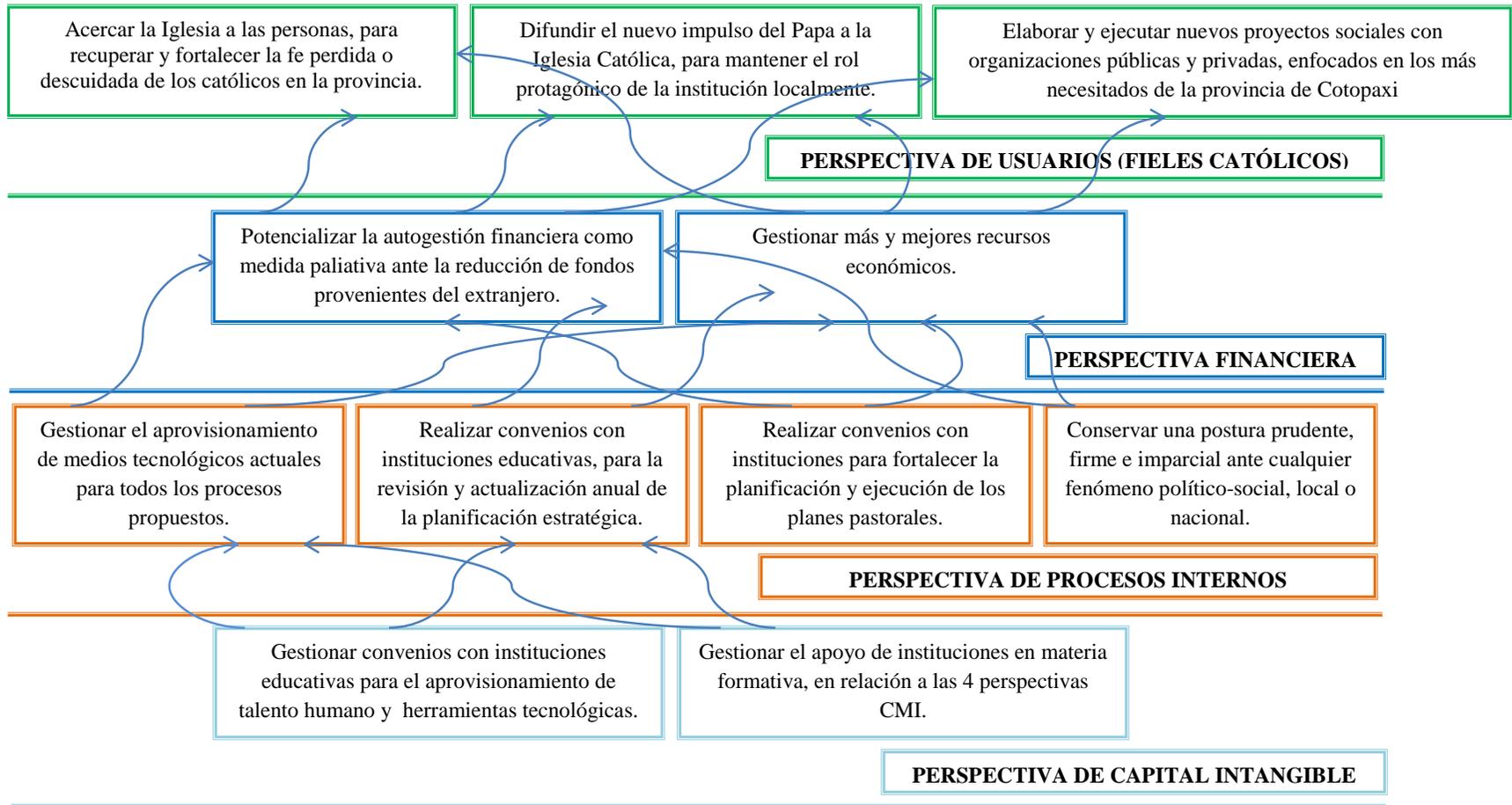
### Objetivo General:

*“Servir a los fieles católicos de la provincia de Cotopaxi, potencializando la acción social de la Diócesis de Latacunga, ofreciendo servicios con dignidad, oportunos y estandarizados en todas las parroquias.*

**Tabla 22. Perspectiva de usuarios o beneficiarios**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>kpi</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Acciones</b>
Elaborar y ejecutar nuevos proyectos sociales con organizaciones públicas y privadas.	# de proyectos gestionados	1	2	3	4	5	Identificar instituciones que estén trabajando en programas sociales, como el MIES, programa Toda una Vida, ONU Habitat, etc.
							Crear una base de datos provincial sobre las acciones sociales que se estén ejecutando, para identificar áreas futuras para intervenir.
Difundir el nuevo impulso del Papa a la Iglesia Católica, para mantener el rol protagónico de la institución localmente.	Cantidad de material audiovisual difundido, diariamente, como mínimo	2	3	4	5	6	Plantear un plan comunicacional.
							Utilizar la radio como plataforma comunicacional para la difusión de contenido católico contemporáneo.
							Emplear redes sociales, para llegar a los fieles católicos con contenido fresco e interesante, que capte la atención sobre todo de los jóvenes.
Acercar la Iglesia a las personas, para recuperar y fortalecer la fe perdida o descuidada de los católicos en la provincia.	% de aumento de participación de los fieles en actos católicos	2%	4%	6%	8%	10%	Estimar la concurrencia a los diversos actos católicos.
							Organizar nuevos eventos que complementen a los que tradicionalmente se desarrollan todos los años.

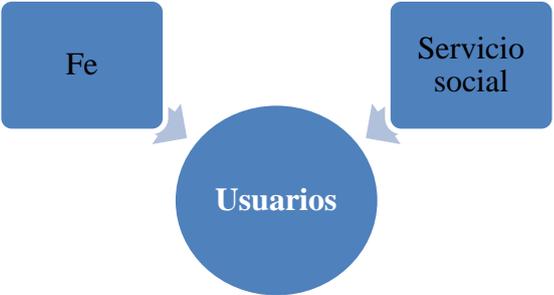
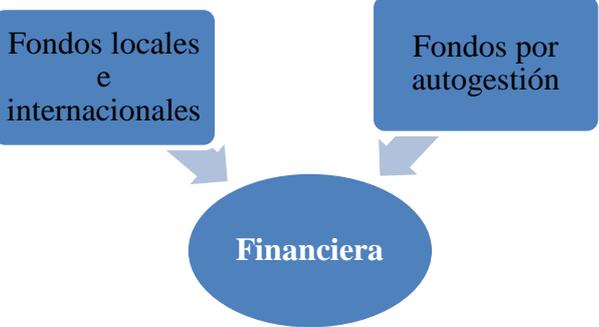
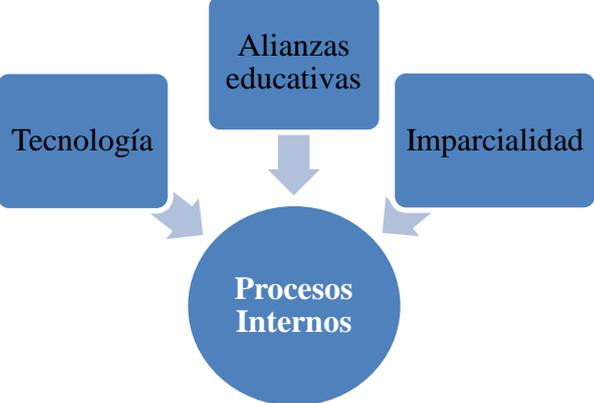
*Elaborado por: Azucena Rubio*



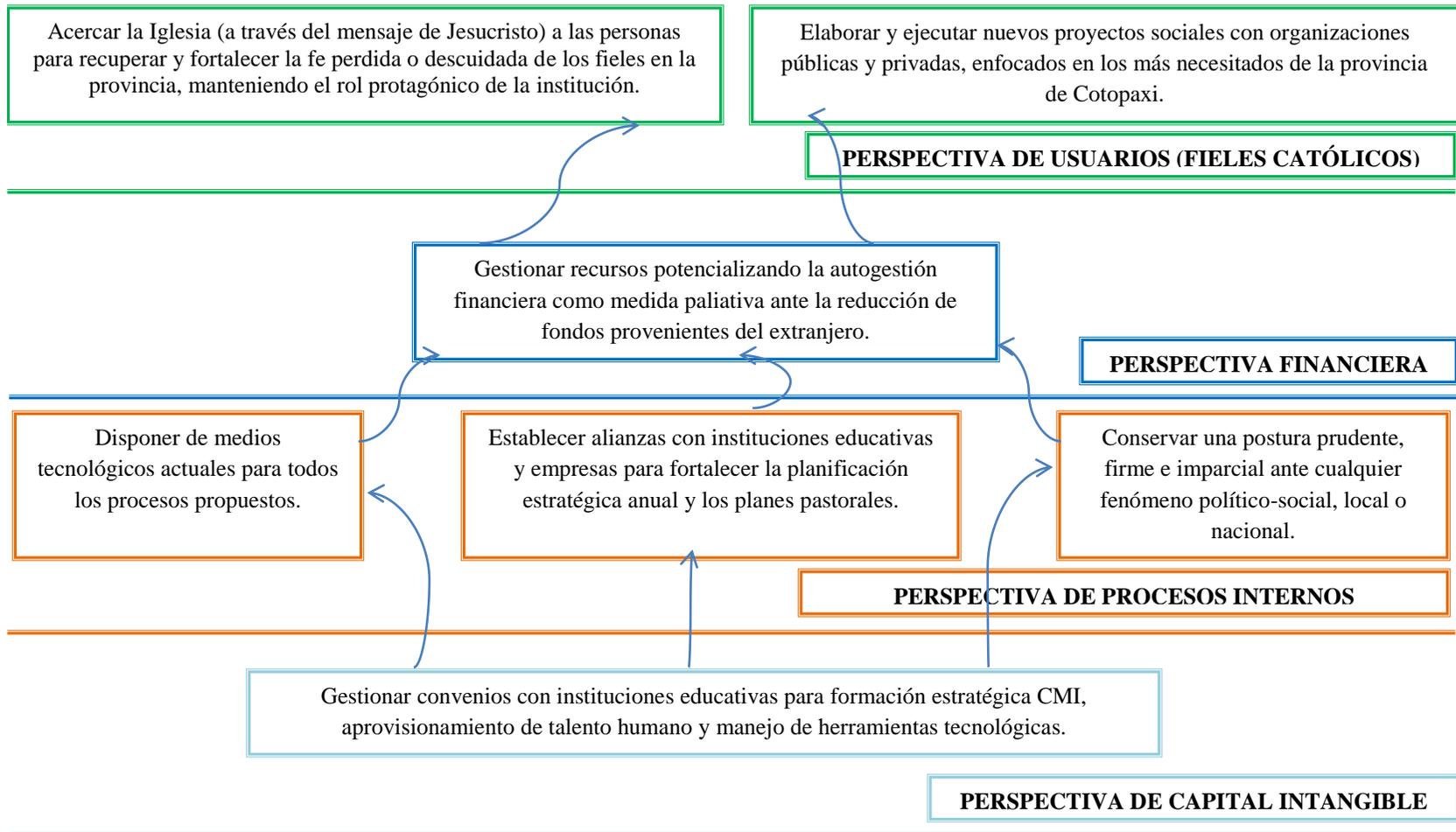
*Gráfico 6. CMI, Diócesis de Latacunga  
Elaborado por: Azucena Rubio*

Los objetivos estratégicos se han fusionado para hacer el mapeo estratégico más funcional en relación a las siguientes consideraciones:

*Tabla 23. Síntesis estratégica*

Perspectiva (Dimensiones)	Fuentes	Participantes estratégicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CMI</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fieles católicos</li> <li>- Organizaciones públicas, privadas y ONG's</li> </ul>
	CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos públicos, privados y ONG's</li> <li>- Consejo Gubernativo de bienes</li> </ul>
	CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de tecnología</li> <li>- Universidades y escuelas politécnicas</li> <li>- Sociedad en general</li> </ul>
	CMI	Universidades y escuelas politécnicas

*Elaborado por: Azucena Rubio*



*Gráfico 7. CMI, Diócesis de Latacunga. Síntesis estratégica  
Elaborado por: Azucena Rubio*

### 2.4.2. Seguimiento

La actividad de seguimiento quizás es la más importante a pesar de que todo el proceso ha sido detallado anteriormente. Se efectúa esta afirmación por cuánto muchos planes estratégicos, por más elaborados que sean, sucumben en esta misión. En primer lugar se debe asegurar el liderazgo ya existente de forma eclesial por parte del señor Obispo de Latacunga, para tornarlo un liderazgo administrativo y coordinador de funciones. La acción inicial del Obispo y del Consejo Gubernativo de bienes será designar un controlador de la estrategia y del manejo del CMI, el mismo que deberá reunir las siguientes características:

- Facilidad de socialización, dones comunicacionales, empatía, respeto y conocimiento de todos los miembros de la Diócesis, distribuidos en cada una de las parroquias pertenecientes a la misma.
- Habilidad para recopilar, administrar y procesar información proveniente de cada una de las parroquias.
- Motivación para crear una cultura de cambio y mejoramiento constante de los procesos, en cada miembro de la organización.
- Conocimiento y destreza en herramientas informáticas básicas y complejas que permitan automatizar de la mejor forma el CMI.
- Agilidad y cumplimiento en la generación de reportes periódicos sobre los avances de objetivos.
- Perspicacia para coordinar las actualizaciones anuales de la herramienta estratégica utilizada para la institución.

Una vez definido el liderazgo del Obispo y de la persona que funja como controlador, es importante determinar la herramienta precisa que se usará para manejar el CMI. En primera instancia se puede utilizar el programa Excel tanto para adquirir experiencia en la estrategia, como en el administración de la información generada. Posteriormente, y a la brevedad posible, será necesario escoger y familiarizarse con una aplicación computacional o incluso para teléfonos inteligentes, la cual deberá contar con los siguientes requerimientos:

- *Software* gratuito o de bajo costo que no afecte considerablemente a los fondos, que por el momento se encuentran limitados por parte de la Diócesis.
- Entorno amigable, de fácil utilización, capaz de generar reportes inmediatos sobre uno o varios objetivos, o incluso sobre toda la estrategia.
- Programa que permita intervenir a otros usuarios, que en este caso podrían ser quienes administren cada una de las parroquias, de manera que la información pueda ser ingresada con mayor agilidad.

Así entonces la primera tarea del controlador del CMI de la Diócesis de Latacunga, será definir qué herramienta computacional utilizará, para lo cual en el capítulo I se describe algunos programas que se podrían emplear, considerando que la oferta de este tipo de productos tecnológicos es por demás variada.

Definido con detalle lo anterior, es tiempo de comunicar a las personas, laicos y religiosos, el seguimiento de la estrategia para la institución, insistiendo en la necesidad de colaboración para alcanzar los objetivos planteados, así como la visión y misión. Este proceso de socialización deberá considerar las siguientes acciones:

- Definir una reunión inicial para socializar la estrategia con el Consejo Gubernativo de bienes y el señor Obispo (en esta misma asamblea se podría designar al controlador o en una asamblea posterior).
- Establecer la forma de colaboración de cada uno de los miembros de la organización, haciendo hincapié al trabajo que deberán llevar a cabo en cada una de las parroquias, de tal modo que alineen la estrategia con sus actividades cotidianas.
- Hacer de la estrategia y del CMI un hábito, mediante la implementación de recordatorios, en donde se pueda visualizar la misión, visión y objetivos estratégicos. La evolución también será mostrada y actualizada periódicamente, mínimo una vez al mes.
- Motivar a la participación permanente desde una perspectiva de empoderamiento y no de imposición, como sinergia para obtener resultados realmente trascendentes.

- Convocar a reuniones oficiales de CMI cada tres meses, en las cuales se verificará el avance de objetivos y las posibles correcciones a la estrategia, sobre la marcha.
- Realizar una última reunión estratégica a fin de año, con el propósito de evaluar los logros alcanzados, deficiencias, correcciones y el trabajo del controlador. El resultado de esta asamblea será generar un nuevo documento que actualice a esta propuesta.

## 2.5. Conclusiones

- La Diócesis de Latacunga, luego de analizar su FODA, enfrenta una situación actual enmarcada en un alto nivel de debilidades, que no le permiten servir a sus fieles de manera eficaz y eficiente; las parroquias adolecen de un sistema administrativo unificado y gestionado por herramientas tecnológicas modernas; la gestión de talento humano es muy precaria, por no decir inexistente, en algunos casos existe desactualización de conocimientos e incluso desidia.

En cuanto a las fortalezas, la organización es fuerte porque detrás de ella hay historia global, respaldada por la cantidad de fieles, considerando que el país es eminentemente católico; sin embargo le urge a la Iglesia (no solo de forma local) acercarse más a las personas, dar mas oídos que sermones quizá.

Esto último representa una oportunidad: desde que el Papa Francisco asumió la conducción del catolicismo, la Iglesia Católica ha sido animada a recobrar impulso, fuerza, energía y luz para el mundo, mediante un discurso fresco pero a la vez que exige compromiso de vida cristiana a sus fieles. En lo que respecta a las amenazas, se han descrito algunos factores externos que podrían, más que perjudicar a la institución, ralentizar el desempeño de las actividades propuestas por la misma.

- El marco estratégico propuesto para la Diócesis de Latacunga queda constituido en relación a la misión y visión basadas en el mensaje cristiano

de un Dios vivo, servicial y amoroso, sin olvidar que para llevar a cabo este cometido es necesario estar acorde a las exigencias de un mundo y de una provincia en continuo cambio, en dónde la tecnología y la inmediatez son signos distintivos de una cultura cada vez más convulsionada, necesitada de espiritualidad más que de materialidad.

En este contexto el presente documento procura llevar conceptos producidos y reproducidos en las áreas gerenciales hacia un campo mucho más trascendental, el divino; en donde la estrategia no pretende ser una herramienta de dominación y/o competición, sino una llave para servir de forma integral a los fieles católicos de las parroquias de la provincia de Cotopaxi.

- El Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para la Diócesis de Latacunga, es una herramienta simple pero a la vez con un gran potencial, que permite identificar la consecución de objetivos en cada una de las perspectivas y cómo estos abonan para lograr los propósitos en la perspectiva superior, es decir de usuarios (fieles católicos). Para el caso en estudio, la perspectiva de alto nivel no es la financiera, en comparación a una empresa, por cuanto el fin último es el servicio.

## **CAPÍTULO III.**

### **APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Evaluación de expertos**

La evaluación de expertos es un mecanismo mediante el cual se expuso el contenido del presente trabajo, al escrutinio de profesionales en el área de estudio seleccionada. En primera instancia se pretendió obtener perfiles dentro de la Diócesis de Latacunga o en tal caso a nivel de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, sin embargo es complicado, en virtud de que la comunidad religiosa muy difícilmente distrae su atención hacia conceptos distintos a los propios de la preparación católica, cristiana. Lo antes señalado expuso dos realidades: 1) los sacerdotes y/o autoridades eclesiales podrían tener una preparación distante a la academia y a los preceptos administrativos y 2) pese a cualquier adversidad o insuficiencia, administran los procesos con buena voluntad para servir a los fieles católicos; factores que se han descrito a profundidad.

Otra alternativa fue buscar profesionales en organizaciones del mismo tipo, que para el caso en particular, serían de tipo religioso. Considerando que la mayor parte de la población ecuatoriana es católica, al igual que en Latacunga, tampoco fue factible considerar esta opción, en otra institución religiosa.

En consecuencia, encontrar perfiles con experiencia en planificación estratégica y a la vez con conocimientos de la actividad religiosa católica se torno complejo, sin embargo fue más adecuado evaluar perfiles desde la academia, para

lo cual se consideró las dos Universidades presentes en la ciudad de Latacunga, es decir la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) y la Universidad de las Fuerzas Armadas, pidiendo la colaboración a tres expertos, que por su trayectoria de aporte a la academia local, han podido emitir criterios libres y enriquecedores para hacer de este, un documento de gran ayuda a la gestión estratégica de la Diócesis de Latacunga. El procedimiento para obtener la información de los expertos evaluadores fue el siguiente:

1. Obtener referencias de expertos con títulos de cuarto nivel, laborando en los departamentos de Administración de las dos universidades.
2. Acordar reuniones de video llamada vía whatsapp o plataforma zoom con los candidatos, para exponerles la intención de la evaluación, la herramienta de evaluación utilizada y un resumen del material que contiene el documento (actividad estratégica realizada, en virtud de la pandemia ocurrente en el momento de realizar el proceso de evaluación de expertos y usuarios)
3. Ratificar la colaboración de los expertos contactados (video llamada), solicitando la disposición para obtención de certificaciones físicas (firmas) o electrónicas, en el caso que se lo requiera.
4. Enviar la información vía correo electrónico de los capítulos 1 y 2 en formato pdf inmodificable, así como del formato de evaluación en Word para expertos, considerando el Instructivo de Trabajos de Titulación proporcionado y solicitando se lo realice en un tiempo prudencial.
5. Recibir la información de retorno para condensarla en formatos generales de evaluación para las respuestas de los tres expertos y otras consideraciones personales (ver tablas 23, 24 y 25)
6. Reenviar la información condensada, es decir, los dos capítulos incluido el tercer capítulo de evaluación, para garantizar la fidelidad de los contenidos, pero sobre todo de los criterios emitidos.
7. Recibir el documento completo avalado por los expertos, al igual que por el usuario, vía correo electrónico.

*Tabla 24. Identificación de los evaluadores*

	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>
<b>Nombres y Apellidos</b>	Santiago Fernando Ramírez Jiménez	Gallardo Solís Joanna Maricela	Julio César Tapia León
<b>Número de cédula o identidad</b>	1713065405	0502619562	0501909071
<b>Título de cuarto nivel o posgrado</b>	MBA Master Business Administrator / Magíster en Gerencia de Sistemas	Magíster en Gerencia Financiera Empresarial	Magíster en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas
<b>Número de Registro Senescyt</b>	5041 R-15-40688 1079-1586066214	1010-12-746424	1004-12-748710
<b>Cargo e institución en la que se encuentra vinculado actualmente (cargo)</b>	Director de Carrera de Gestión de la Información Gerencial. UTC	Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas. ESPE	Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas. ESPE
<b>Teléfonos</b>	0995294043	0987289460	0995222775
<b>Correo electrónico</b>	santiago.ramirez@ utc.edu.ec	joagallardo@hot mail.com	jctapia3@espe.edu. ec

*Elaborado por: Azucena Rubio*

**Tabla 25. Evaluación expertos**

Criterio	Experto 1			Experto 2			Experto 3		
	Excelente	Aceptable	Deficiente	Excelente	Aceptable	Deficiente	Excelente	Aceptable	Deficiente
<b>a)</b> El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para el área de conocimiento en la cual se inscribe.	<b>X</b>			<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>b)</b> El material es resultado de un proceso maduro de investigación, su contenido es producto de un desarrollo conceptual completo y del contraste crítico con otras investigaciones afines.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>c)</b> Está debidamente estructurado y argumentado (planteamiento del problema, metodología y resultados) en relación con las prácticas de la disciplina a la que pertenece.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>d)</b> La originalidad de los aportes y reflexiones del autor le confieren un valor agregado al material.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>e)</b> Las referencias bibliográficas cumplen con la exactitud, pertinencia y actualidad requeridas.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>f)</b> Es adecuado el título de la obra.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>g)</b> La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación (apropiada redacción, léxico, ortografía, claridad conceptual, etc.).	<b>X</b>			<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>h)</b> El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		

Criterio	Experto 1			Experto 2			Experto 3		
	Excelente	Aceptable	Deficiente	Excelente	Aceptable	Deficiente	Excelente	Aceptable	Deficiente
i) El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.	X			X			X		
j) La extensión del texto es adecuada en función de la complejidad del tema, los objetivos y el público lector.	X			X			X		
k) ¿El texto brinda aportes en cuanto a aplicaciones, propuestas metodológicas, enfoque, y conceptualización?	X			X			X		
l) los objetivos planteados por el autor en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.	X			X			X		
m) Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.	X			X			X		

*Evaluado por: Santiago Ramírez, Maricela Gallardo y Julio Tapia*



Mgs. Santiago Ramírez  
C.I. 1713065405



Mgs. Joanna Gallardo Solís  
C.I. 0502619562



Mgs. Julio Tapia León  
C.I. 0501909071

### **3.1.1. Criterios (experto 1)**

Temporalidad: La propuesta es el resultado de un proceso investigativo maduro, que ha permitido la aplicación de una metodología estructurada de investigación, donde el problema se identifica y describe con claridad, aplicando técnicas, métodos, e instrumentos de investigación; en consecuencia es pertinente para resolver la problemática presentada.

Normalidad de contenido: El contenido es estructurado, claro y conciso. Permite el discernimiento así como el tratamiento de la temática; usa lenguaje técnico apropiado para el sector donde la organización cumple actividades, así como para la profundización en el ámbito investigativo - educativo.

Selectividad: La aplicación de CMI dará una visión prospectiva planificada y estratégica a la organización.

Ventajas competitivas frente a otras investigaciones: La ventaja que presenta el trabajo es incorporar conocimientos administrativos en una organización que por su naturaleza pocas veces permite flexibilidad en su modelo de gestión. El investigador también ha logrado conocer a profundidad los procesos, modelo de gestión y estilos de liderazgo instaurados, y acertadamente diseñar una propuesta que es aplicable de forma íntegra.

Comentarios y recomendaciones: El trabajo permite ahondar en muchas otras temáticas, vinculadas a planificación y estrategia, y abre el camino para que otros investigadores puedan profundizar en el mejoramiento de la estrategia organizacional, en entidades similares.

### **3.1.2. Criterios (experto 2)**

Temporalidad: Se puede exponer que es un proceso maduro de investigación, porque se basa en la problemática actual existente de la organización y la metodología esta aplicada utilizando este parámetro.

Normalidad de contenido: La propuesta presentada tiene un contenido que es de fácil entendimiento, partiendo de los conceptos básicos que son planteados y el

desarrollo de la propuesta, de tal manera que es de fácil entendimiento a la comunidad educativa e investigadores de temas relacionados.

Selectividad: Es notable que es un aporte válido y además significativo para la organización en donde se ha realizado el proyecto de tesis; considerando que el CMI ayudará significativamente a establecer una administración adecuada.

Ventajas competitivas frente a otras investigaciones: Se evidencia en este proyecto de tesis que no existen propuestas similares en instituciones relacionadas, por cuanto no se ha permitido la implementación de este tipo de modelos, dando esto una pauta para que se convierta en una ventaja competitiva porque se está poniendo como precedente este tipo de investigaciones.

Comentarios y recomendaciones: Una vez realizada la propuesta de investigación es muy importante que la misma se lleve a cabo para de esta manera saber que el trabajo está enfocado a la ayuda del mejoramiento administrativo, y se vea complementado a largo plazo con resultados los cuales reflejarían que ha existido un aporte significativo. Dar continuidad con el debido proceso.

### **3.1.3. Criterios (experto 3)**

Temporalidad: La propuesta de trabajo de investigación se basa en un proceso maduro de investigación cualitativa, el mismo se hace referencia a una metodología en donde basándose en una problemática existente y apegada a la realidad hace que se pueda resolver el problema existente.

Normalidad de contenido: El contenido de la propuesta está descrito de una forma adecuada utilizando un lenguaje entendible, dirigido a las personas que serán parte o usuarios del mismo; es importante añadir además que dentro de la temática se descubre un desarrollo de la propuesta de una forma sistemática y muy bien explicada considerando cada uno de los parámetros y técnicas que se están utilizando en su desarrollo.

Selectividad: Considerando que es una institución que no cuenta con una herramienta de planificación dentro de su administración, la aplicación de esta

propuesta ayudará significativamente y dará valor agregado a toda la estructura organizacional.

Ventajas competitivas frente a otras investigaciones: Sin duda alguna es importante recalcar la ventaja que se tiene debido a la particularidad de la organización, muchas de las veces no se aplican este tipo de modelos de gestión y de alguna forma es también sentar un precedente en la organización en cuanto a su administración, además el investigador con este antecedente ha logrado proponer de una forma íntegra un modelo que facilitará sin duda cada uno de los procesos.

Comentarios y recomendaciones: El presente trabajo servirá como referente para la aplicación en entidades del mismo tipo considerando que en la actualidad el contar con una planificación estratégica es parte fundamental, sin distinción alguna para un mejor manejo de los recursos que son parte de la organización.

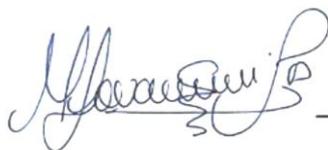
### **3.2. Evaluación de usuario**

- Nombres y Apellidos del evaluador: Geovanni Mauricio Paz Hurtado
- Número de cédula o identidad: 100135552-6
- Institución en la que se encuentra vinculado actualmente: Diócesis de Latacunga. Obispo de la ciudad
- Teléfono: 0980842470
- Correo electrónico: [geopazh@yahoo.com](mailto:geopazh@yahoo.com)

**Tabla 26. Evaluación usuario**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
<b>a)</b> ¿El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para la Diócesis de Latacunga?	<b>X</b>		
<b>b)</b> ¿El material es resultado de un proceso maduro de investigación, utilizando otros documentos proporcionados por la institución?	<b>X</b>		
<b>c)</b> ¿Está debidamente estructurado y argumentado, denota conocimiento de los procesos de la organización?	<b>X</b>		
<b>d)</b> ¿La originalidad de los aportes y reflexiones de la autora le confieren un valor agregado al material?		<b>X</b>	
<b>e)</b> ¿El material denota suficiente cantidad de conceptos administrativos, pero también religioso católicos?	<b>X</b>		
<b>f)</b> ¿Está acorde el título de la obra, con lo redactado en la misma?	<b>X</b>		
<b>g)</b> ¿La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación de la autora y fue de fácil entendimiento?	<b>X</b>		
<b>h)</b> El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.	<b>X</b>		
<b>i)</b> El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.	<b>X</b>		
<b>j)</b> ¿La extensión del texto es adecuada en función de la utilidad que le pueda dar la Diócesis de Latacunga?	<b>X</b>		
<b>k)</b> ¿El texto brinda aportes en cuanto al entendimiento de la misión cristiana, caridad y otras acciones que realiza la institución?	<b>X</b>		
<b>l)</b> Los objetivos planteados por la autora en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.	<b>X</b>		
<b>m)</b> Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.	<b>X</b>		

**Evaluado por: Monseñor Geovanni Paz**



**Monseñor Geovanni Paz Hurtado**  
C.C. 1001355526

### **3.2.1. Criterios del usuario**

Temporalidad: Se puede observar en el trabajo una estructura planteada correctamente, que permite leer y entender las razones que llevaron a la investigadora a plantear la propuesta. Es decir, se identifica la problemática, el desarrollo de conceptos y la adecuada planificación de soluciones estratégicas.

Normalidad de contenido: El documento está elaborado de tal manera que las personas que lo vamos a utilizar, podamos comprender los fundamentos y la propuesta. Si bien es cierto contiene gran cantidad de aportes de tipo administrativo, la autora ha procurado que sean de fácil asilamiento para la comunidad cristiana católica, adoptando también términos familiares y otros adaptados a la visión de vida eclesial.

Selectividad: La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento de nuevas herramientas administrativas que permitirán mejorar el accionar de la Diócesis de Latacunga, no desde una perspectiva competitiva, sino de servicio y amor al prójimo, haciendo vivencial el mensaje de Jesús para poder servir a los que más lo necesitan.

Ventajas frente a otras investigaciones: La ventaja del trabajo propuesto radica en el hecho de la originalidad del contenido y en la intención de ser un material útil que permita tener directrices más técnicas y actualizadas en torno al manejo de normas y procesos de carácter administrativo.

Comentarios y recomendaciones generales para la Autora: Sobre todo el agradecimiento a la Autora por plasmar en este documento su compromiso con la Institución y con el servicio al prójimo, porque en última instancia los beneficiados serán todas las personas que acuden a la Iglesia al encuentro con Dios, en busca de paz y comunión.

### 3.3. Evaluación de Impacto

Existe un consenso en cuanto el impacto de la propuesta es local, regional y nacional, por cuanto el CMI planteado funciona para mejorar los procesos de la Diócesis de Latacunga, sin embargo hay que considerar que la institución maneja zonas que geográficamente corresponden a toda la provincia de Cotopaxi, afectando de manera positiva a las acciones misionales del resto de provincias circundantes. Por otra parte la Diócesis local, al pertenecer a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, está en permanente comunicación con el resto de Diócesis y Arquidiócesis del país.

*Tabla 27. Evaluación de impacto*

	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Usuario</b>
<b>Local</b>	x	x	x	x
<b>Regional</b>	x	x	x	x
<b>Nacional</b>	x	x	x	x
<b>Internacional</b>				

*Evaluado por: Santiago Ramírez, Maricela Gallardo, Julio Tapia y Monseñor Giovanni Paz*

### 3.4. Conclusiones

- El análisis efectuado por los expertos permitió validar la investigación y propuesta como materiales relevantes en los términos de temporalidad, normalidad, selectividad y ventaja competitiva, de tal modo que se puede afirmar que se ha cumplido a cabalidad con los propósitos de carácter académico, educativo y social que han sido desarrollados a través de la redacción. Se ha considerado también un impacto positivo y trascendental en forma local, regional e incluso nacional, por parte de los expertos.
- El usuario insiste en el hecho de la validez del documento, para llevar a cabo mejoras en los procesos administrativos que actualmente se manejan en la Diócesis de Latacunga, así como en cada una de las parroquias que son parte

de ella, con lo cual básicamente se pretende unificar procesos, servicios y en general brindar una mejor atención a los fieles católicos.

- De manera general, tanto expertos como usuarios, aprueban el material contenido, pero sobre todo reconocen la importancia de la aplicación de la propuesta estratégica como herramienta para potencializar el accionar actual de la institución.

## **CAPÍTULO IV.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

#### **4.1. Conclusiones Generales**

- Se analizó a la investigación y al Cuadro de Mando Integral (CMI) desde tres perspectivas. En el primer caso desde antecedentes investigativos, es decir otras tesis o propuestas académicas de similar temática, aunque no se logro encontrar producciones que hayan relacionado antes a la herramienta descrita con instituciones de carácter religioso, sin embargo si de tipo social.

En segundo plano se realizó la fundamentación epistemológica que describió al CMI como un mecanismo viable para su utilización en cualquier tipo de organización, ya sea de tipo público, privado, con fines de lucro o de tipo social. Y finalmente el estado del arte permitió tener una visión actualizada acerca de los avances conceptuales en torno a la aplicación del CMI, lo que contribuye a posteriori a la retroalimentación de la presente propuesta.

- Para el mejoramiento administrativo centralizado de la Diócesis de Latacunga, se propuso un Cuadro de Mando Integral (CMI), por considerarse una herramienta muy potente, misma que se basa en el manejo de cuatro perspectivas que de forma ascendente contribuyen alcanzar los mejores resultados empresariales posibles, las cuales parten de la

perspectiva de talento humano, procesos, clientes para finalmente abarcar la perspectiva de resultados empresariales. En este caso se modificó intencionalmente las últimas dos perspectivas, cambiándolas de lugar, es decir, colocando a la perspectiva clientes – usuarios al final, como perspectiva suprema para la organización.

- Se validó la propuesta mediante la socialización con expertos docentes, familiarizados con la utilización del CMI y con la persona que usará el documento en la Diócesis de Latacunga, obteniéndose criterios muy favorables en cuanto a redacción, coherencia y aplicabilidad

#### **4.2. Recomendaciones Generales**

- Se recomienda a la Diócesis de Latacunga seguir generando espacios de aprendizaje y cooperación, que permitan a estudiantes de grado y posgrado seguir aplicando propuestas destinadas a coadyuvar la importante misión de la Iglesia Católica, a la vez que contribuye a la unificación de las entidades educativas como espacios reproductores de valores cristianos, enfocados a la construcción de sociedades más humanas, en torno al mensaje de Cristo.
- En cuanto a la aplicación misma de la propuesta, se recomienda socializar permanentemente con todas las instancias involucradas para que paulatinamente se genere una cultura de adaptabilidad al manejo de la herramienta administrativa (CMI), por cuanto se demanda acciones constantes o diarias, que permiten entender en tiempo real la situación de la organización, para realizar correctivos prácticamente al instante que se presentan.
- Se propone extender la iniciativa a nivel nacional, haciendo partícipe a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, sin embargo se reconoce el hecho de ser una tarea más compleja, pero no por eso se menosprecia la posibilidad de acceder al consentimiento para que este material sea modificado para

hacerlo extensible para propósitos mucho más ambiciosos que puedan ayudar a la labor misional. Esta recomendación también se sugiere como una manera de más de avalar el trabajo realizado.

## ANEXOS

### Anexo 1. Zonas Diócesis de Latacunga

Zona	Parroquia	Párroco
Latacunga	La Catedral	P. Pedro Casa
	Belisario Quevedo - San Pablo Tandanacui	P. Fernando Rodríguez
	Cristo Resucitado	P. Carlos Julio Urbina
	El Salto	P. Hólger Hidalgo
	La Merced	P. Washington Salvador
	Sagrada Familia	P. Alonso Guerrero
	San Agustín	P. José Cajas
	San Felipe	P. Alcides Alomoto
	San Francisco	
	San Sebastián	P. Manolo Prado
	Santísima Trinidad	P. José Luis Tapia
	Santo Domingo	P. Luis Domingo Sánchez
Salcedo	Salcedo	P. Antonio Vaca, P. Feliciano y P. Juan Sagastibelza
	Cusubamba	P. Humberto Timbila
	Mulalillo - Santa Lucía	P. Guillermo Rivera
	Pansaleo	P. Gustavo Vaca
	Santa Ana	P. Rafael Cajas
Saquisilí	Saquisilí	P. Luis Torres
	Cuicuno	P. César Balarezo
	Guaytacama	P. Jorge Yáñez
	Isinliví	
	Pastocalle	P. Patricio Broncano
	Sigchos	P. Adrián Herrera
	Tanicuchí	P. Germán Tapia
	Toacaso	P. Jorge Barahona
Pujilí	Pujilí	P. Luis Arias y P. Diego Vega
	Angamarca	P. Daniel
	Chugchilán	P. Davide Marchino
	Guangaje	P. Claudio Bernardi
	La Once De Noviembre/ La Victoria	P. Alcides Catota
	Poaló	P. Fredy Pruna
	Zumbahua	P. Pio Bashiroto
Occidental	La Maná	P. Guido Misse
	El Carmen	P. Wilton Peñaherrera
	El Corazón	P. Oscar Tapia
	El Triunfo	P. Fernando Morejón
	La Esperanza – Pilaló	P. Luis Suntasig
	Las Pampas – Palo Quemado	P. José Manuel Pila

Zona	Parroquia	Párroco
	Moraspungo	P. Rodrigo Quimbita
	Pucayacu/ Guasaganda	P. Alonso Tandalla
Oriental	Aláquez	P. Fausto Herrera
	Foyer	P. Sergio Simunovich
	Joseguango Alto	P. Giuseppe Valaguzza
	Joseguango Bajo	P. Giuseppe Valaguzza
	Mulaló	P. Edgar Vilcaguano
	San Buenaventura	P. Jacinto Quispe

## **Anexo 2. Datos del Obispo de Latacunga y de la Diócesis de Latacunga**

Mons. Geovanni Mauricio Paz Hurtado nació en Cotacachi, provincia de Imbabura, el 30 de noviembre de 1962. Realizó sus estudios de Filosofía y Teología en el Seminario Mayor Diocesano “Nuestra Señora de la Esperanza”, Ibarra. Fue ordenado sacerdote el 29 de junio de 1988, por S.E. Mons. Luis Oswaldo Pérez Calderón, para la Diócesis de Ibarra. Estuvo de misiones en Cuba desde 1997 hasta 2006. En el 2011-2012 fue Pro-Vicario General de la Diócesis de Ibarra. En el 2012 fue nombrado Vicario General para la Diócesis de Ibarra. Ejerció la cátedra de Profesor de Misionología en el Seminario Mayor Diocesano “Nuestra Señora de la Esperanza” (Ibarra). El 30 de noviembre del 2016 el Santo Padre Francisco lo nombró Obispo de Latacunga, ordenación Episcopal que recibió el 20 de Enero del 2017.

### Diócesis de Latacunga

Dirección: Calle Sánchez de Orellana N° 70-63 y General Maldonado, (Pasaje La Catedral) Telf. Obispado (03) 2810-269, Curia (03) 2810-264, Fax (03) 2810-283 Apartado 05-01-339. E-mail: diocesis\_ltga@andinanet.net

### Latacunga, Provincia de Cotopaxi

Fecha de erección: 05-12-1963, Superficie: 5,287 km<sup>2</sup>, Población: 480.000 habitantes. Parroquias y cuasi parroquias: 41

### Obispos Eméritos

- S.E. Mons. José Victoriano Naranjo Tovar
- S.E. Mons. Raúl Holger López Mayorga

### Servicio Administrativo

- Sra. Mayra Bassantes, Secretaria General; Telf (03) 2810 264
- Sra. Patricia Suárez Contadora; Tel (03) 2811 251

## Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71) 13-19. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Eneko\\_Astigarraga/publication/311209751\\_Prospectiva](https://www.researchgate.net/profile/Eneko_Astigarraga/publication/311209751_Prospectiva).
- Berenguer, J. (15 de Junio de 2017). *Cómo implementar correctamente un CMI*. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de Prevenblog: <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Caldera, D., Ortega, M., & Sánchez, M. (2017). Planeación Estratégica en Organizaciones de la Sociedad Civil. Un Breve Análisis Para el Estado de Guanajuato. *Holos*, vol. 2, pp. 337-348. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554847024.pdf>.
- Cedeño, N. (Agosto 2012). La Investigación Mixta, Estrategia Andragógica Fundamental Para Fortalecer Las Capacidades Intelectuales Superiores. *Res Non Verba*, 17-36. Recuperado de <http://resnonverba.ecotec.edu.ec/edicion2/LA%20INVESTIGACI%C3>.
- CEEC. (2019). *Jurisdicciones Eclesiásticas*. Recuperado el 05 de septiembre de 2019, de Conferencia Episcopal Ecuatoriana: <http://www.conferenciaepiscopal.ec/index.php/la-iglesia-catolica/2015-04-29-18-10-11>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, pp. 136-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>.
- Granda, M., Magallanes, J., & Vásquez, C. (2016). La Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Calidad de Atención al Usuario en El Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha – 2016. (Tesis de

- Licenciatura en Administración), Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Chincha, Perú.
- Hurtado, F. (2013). Diseño de un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la Ciudad de Quito, Año 2015. (Tesis de Postgrado), ESPE. Sangolquí, Ecuador.
- Jan, F., & Triginé, J. (2013). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#cite_note-1).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Kosloski, P. (14 de agosto de 2017). *¿Sabes qué es una diócesis?* Recuperado el 05 de septiembre de 2019, de Aleteia: <https://es.aleteia.org/2017/08/14/sabes-que-es-una-diocesis/>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte de la metodología cuantitativa*. México D.F: Editorial Trillas. S. A. de C. V.,.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá D.C: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Peña, G., & Falconí, K. (2014). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos. (Tesis de Postgrado), ESPE. Sangolquí, Ecuador.

- Pupo, J. (2010). Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas. *Contribuciones a la Economía*, 1-12.
- Ramos, B., & Sánchez, C. (2013). *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. España, Gobierno de España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Roncancio, G. (13 de Abril de 2018). *Top 30 de Software de Balanced Scorecard*. Recuperado el 24 de Octubre de 2019, de pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/top-30-de-software-de-balanced-scorecard>
- Roncancio, G. (13 de 04 de 2018). *Top 30 de Software de Balanced Scorecard*. Recuperado el 10 de 08 de 2020, de pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/top-30-de-software-de-balanced-scorecard>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016). Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, pp. 37-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>.
- Segundo, J. (2019). *Código de Derecho Canónico*. Recuperado el 05 de septiembre de 2019, de Vaticano: [http://www.vatican.va/archive/ESL0020/\\_INDEX.HTM](http://www.vatican.va/archive/ESL0020/_INDEX.HTM)
- Stracuzzi, P., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Ed.3ra.
- Tigero, V. (2015). Medición de la Productividad de la Empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A. Basada en el Modelo del Balance Scorecard. (Tesis de Maestría), UCSG. Guayaquil, Ecuador.
- Torres, G. (2020). *Como hacer Seguimiento a la Ejecución de un Plan Estratégico*. Recuperado el 08 de agosto de 2020, de G&C Global Solution: <https://bsc-global.org/seguimiento-plan-estrategico/>