

# **Análisis de los factores que afectan la productividad en el GAD del Cantón Sucre**

AUTORA: Ing. ANA VALERIA ÁLAVA CEVALLOS

## **Resumen**

La importancia de la transparencia y el acceso a la información pública así como la elaboración de planes articulados al Gobierno Central, han determinado en gran medida que las entidades estatales opten por incrementar su productividad, permitiéndoles mejorar la obtención de ingresos propios o ser acreedoras a mayores asignaciones presupuestarias para la gestión de obras que satisfagan las necesidades de la ciudadanía que se mantiene vigilante a su cumplimiento logrando brindar servicios de mayor calidad. El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de los factores internos y externos que afectan la productividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, mediante el desarrollo de una investigación descriptiva para la cual se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos, entre las principales herramientas aplicadas se pueden citar: Análisis de indicadores, método del triángulo de Fuller, matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, matriz FODA y revisión documental. El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el uso de Microsoft EXCEL. Entre los principales resultados alcanzados se pueden mencionar: Se analizaron los factores internos y externos que afectan la productividad del Gobierno municipal del cantón Sucre, se identificaron los factores internos y externos que determinan la productividad a través de la revisión bibliografía, se realizó la ponderación de dichos factores y se evaluó el comportamiento de los indicadores.

Palabras clave:

Productividad, Factores internos y externos, Gobiernos Autónomo Descentralizados, Administración pública.

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo completamente globalizado, el entorno empresarial que actúa bajo la premisa de otorgar productos o servicios a sus clientes como objetivo primordial, debe cambiar su perspectiva para lanzarse hacia la competitividad y supervivencia, mediante la generación de cambios en el modo de pensar y de hacer las cosas. Por este motivo, la productividad se ha convertido en un indicador que permite diferenciar a las empresas, pues su mejoramiento contribuye al reconocimiento a nivel nacional e internacional, otorgando una mejor calidad de vida a los beneficiarios directos e indirectos de las actividades inherentes a estas entidades, generando a su vez el progreso económico-social de un país.

En América Latina y el Ecuador, es evidente presenciar un reducido incremento de la productividad, esto como consecuencia del lento proceso de modernización en lo que se refiere a procedimientos técnicos y tecnología, sumándose además la protección a la pequeña empresa informal que generalmente no posee eficiencia y que perjudica a las empresas verdaderamente productivas.

Sin embargo, el Gobierno Ecuatoriano está desarrollando un cambio integrador hacia la denominada matriz productiva, en donde el intelecto y el factor humano prima sobre el capital, es decir, este modelo busca establecer una estructura que permita transformar la economía, intensificar la productividad, impulsar la producción nacional y su consumo proporcionado valor agregado a los productos comercializados, siendo importante el manejo eficiente de los recursos en la administración pública para el fomento del sistema.

Para esto, los Gobiernos Provinciales en cumplimiento a los objetivos que el país se plantea con la industrialización, han elaborado planes articulados a la planificación nacional logrando que las asignaciones presupuestarias de conformidad con las competencias de estos gobiernos sean destinadas al apoyo de la causa, considerando también las necesidades derivadas, permitiendo un control en el manejo de lo público.

Así mismo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados se encuentran concatenados a este sistema que en forma de niveles ejercen presión en los diferentes territorios, facilitando al ciudadano evaluar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y la obra pública, orientada a la satisfacción social y el progreso económico que incluye el incremento de la productividad en la gestión de las instituciones públicas.

Es así que el Gobierno Municipal del cantón Sucre, ha empezado a interesarse por el manejo fiscal y el incremento de los ingresos tributarios, mediante el incremento de la productividad en el uso de los recursos dados, para alcanzar estándares óptimos de ejecución financiera determinados por las herramientas de medición que el Gobierno Central establece para la gestión pública.

Conforme a esta evolución que los Gobiernos Autónomos Descentralizados han sido sujeto, este trabajo tiene como objetivo analizar los factores internos y externos que afectan la productividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, el método a utilizarse será cuantitativo, además se efectuará un análisis conceptual de la temática a través del tiempo según el criterio de varios autores.

Se empezará por definir los conceptos de productividad, como esta se mide y los factores que la afectan. En lo posterior se tratará las consideraciones literarias que expliquen la productividad en la administración pública de manera general y también específicamente en el Gobierno Municipal del cantón Sucre identificando, ponderando y evaluando cada uno de los factores que la afectan con la finalidad de efectuar un análisis de su comportamiento.

## **DESARROLLO TEMÁTICO**

### **Productividad: Concepto y Origen**

De acuerdo al DRAE<sup>1</sup>, este término representa la “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.”, Y en

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española

economía hace referencia a la “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (Real Academia Española, 2016).

Según Sumanth (1999), el término Productividad emergió por primera vez en un artículo de Quesnay en el año 1766, a continuación en la Tabla 1 se detallan algunas definiciones:

*Tabla 1 Definiciones de productividad*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Kurosawa	1983	Es el resultado final de un complejo proceso social, compuesto por ciencia, investigación y desarrollo, educación, tecnología, dirección de empresa, medios de producción y organización de trabajadores.
Ernesto	1998	La productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa.
Graupera	2002	La productividad mide la eficiencia empresarial en el campo técnico.
Troncoso & Novoa	2005	La productividad es el objetivo prioritario de una empresa y está íntimamente relacionada con la reducción de costes en la misma, lo que hace que sea, además, un indicador de la eficiencia técnica dentro de ésta.
Hernández	2005	La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida
Gutierrez	2006	La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso, por lo que incrementarla es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.
Lucey	2007	La productividad es una expresión de cuán eficientemente los bienes y servicios están siendo producidos. Es por eso que la productividad se expresa en unidades físicas o económicas, en las cantidades o los valores (dinero).
Fleitman	2008	La productividad es hacer más con menos; algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.
Velásquez de Naime, Carlos & Guaita	2012	Integración de las variables gente, tecnología y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad), resaltando así la importancia de lo social
Herrera	2013	La productividad es una medida de capacidad, es la producción entre el tiempo, es una especie de potencia integral de gente y equipos, que se consume por un tiempo para materializará la energía, y tiene un costo, que se convierte en rentabilidad.
Carro & González	2014	La productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo.

*Elaborado por: Autora*

Conforme la revisión realizada a los diferentes enunciados, es claro determinar que las definiciones de productividad se hallan enmarcadas a las situaciones y acciones que en el desarrollo de procesos productivos, emprenden las empresas o empresas de manufactura, sin embargo, en razón de que el tema se encuentra direccionado al estudio de una organización pública que brinda servicios a la ciudadanía, es necesario adaptar las definiciones que más se vinculen a la productividad desde este punto de vista.

Considerando entonces, definir el término como un sistema integrador de factores que tiene como objetivo generar productos que redunden en beneficios conjuntos y satisfacción, resaltando la importancia de reducir esfuerzos y aprovechar recursos. Por consiguiente, la productividad se halla compuesta de las acciones que determinan el desempeño y la consecución de la planificación estratégica de las organizaciones, involucrando además el rendimiento como parte descriptiva del esfuerzo aplicado en las actividades inherentes a cada organización.

### Medición de la Productividad.

Desde el punto de vista empresarial, es normal considerar que aquello que puede ser controlado es de fácil medición, y que aquello que se mide puede mejorarse. La productividad para su medición puede verse en dos sentidos, la productividad física y la productividad del valor. “La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda al valor económico creado a través de una serie de actividades”. (SENA, 2003).

La productividad en las empresas puede ser desagregada por niveles de conformidad con los objetivos integrales o individuales de las áreas o dependencias, para medirla es necesario establecer una unidad básica de medición que estará afectada por diversos factores como la innovación tecnológica, el capital de trabajo, los insumos, entre otros, expresándose a través de una ecuación como el cociente entre lo producido y lo empleado. (Urguina & otros, 2008).

Su medición requiere además efectuar una planeación estratégica que determine la misión, visión, valores, objetivos, tanto de forma individual como colectiva, realizando su difusión en cada nivel de la empresa para luego establecer controles que permitan evaluar su cumplimiento a la par que se retroalimentan las acciones del personal. (Fleitman, 2008).

Es así, que la medición de la productividad evalúa tres ámbitos primordiales: el económico financiero, el de la gestión del proceso productivo y el de la gestión del talento humano, en los cuales determina costos y rentabilidad a través del manejo de razones financieras, aspectos de innovación técnica, tecnológica y desempeño del personal respectivamente. (Mertens, 1999).

### Factores que influyen en la productividad

Para analizar la productividad a profundidad es necesario estudiar una serie de factores que vuelven complejo la identificación de las variables a intervenir para mejorarla. (Troncoso & Novoa, 2005). Estos factores afectan en las acciones que emprenden las empresas, ya sea de manera general o en forma particular, pudiéndose

presentar dificultades que también dependerán del tipo de organización y el entorno en el que se desenvuelve, ocasionando muchas veces pérdidas como consecuencia de no hacer frente a los obstáculos a tiempo.

Algunos de estos factores que afectan a las empresas en su productividad son incontrolables mientras que otros si son controlados por estas, motivo por el cual deben ser aprovechados y convertidos en oportunidades que generen óptimos resultados para su desarrollo. (Cruelles, 2013). Sigmund P. Zobel estudió estos factores y los agrupó clasificándolos en dos grupos (Véase Tabla 2).

*Tabla 2 Factores que influyen en la productividad*

<b>Factores objetivos</b>	<b>Factores subjetivos</b>
Relacionados con la centro del trabajo y el equipamiento	Administrativos
Métodos de producción	Gestión empresarial
Edad u obsolescencia	Número de horas de trabajo en relación al óptimo
Grado en el que se utiliza la capacidad de la fábrica	Individuales
Energía consumida	Ambiente de trabajo
Relacionados con el flujo de bienes	Experiencia
Insumos intermedios o aportados	Formación
Métodos de control de calidad	Tipo de trabajo
Calidad relativa de los productos	duración de la jornada semanal
Importancia de cada producto	Niveles de ingresos
Precio de cada producto	Organización de su trabajo
Producción total	Especialización
Situación geográfica	
Fase del ciclo económico	

*Fuente: Urguina & otros, 2008*

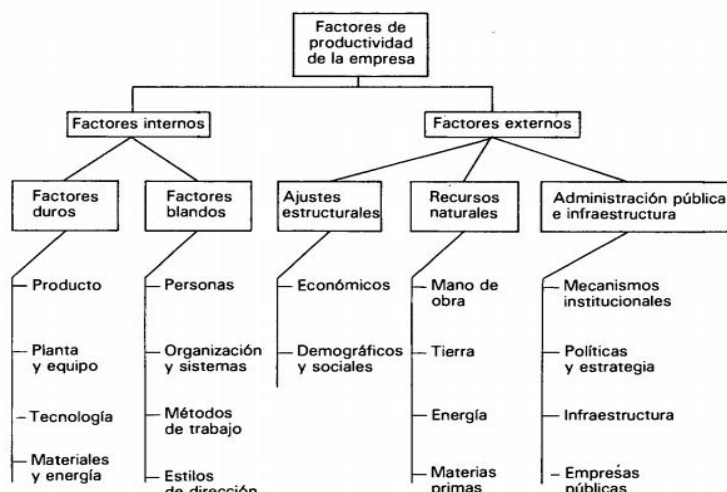
En cambio, Cadenilla & Paredes (2005), definen los factores de la productividad como elementos determinantes para su comprobación y que a su vez integran el sistema que la empresa posee para direccionar su actuación en el medio. Así pues, clasifica estos factores en técnicos, organizativos y humanos.

Los factores técnicos, representan los recursos materiales necesarios para llevar a cabo los procesos productivos, es decir, que se relaciona estrictamente a los procesos como elementos de entrada que forman parte del producto final.

Los factores organizativos y humanos, corresponden al establecimiento de estándares de interrelación para la integración cultural de las personas que trabajan dentro de una empresa incluyendo las capacidades requeridas y los anhelos corporativos.

Para García & Galcerán (2015), existen factores tanto internos como externos que afectan la productividad de la empresa y generan dificultades en su normal funcionamiento. Y de acuerdo con Prokopenko (1989), estos factores pueden ser externos (no controlables) e internos (controlables). (Veáse Ilustración 1)

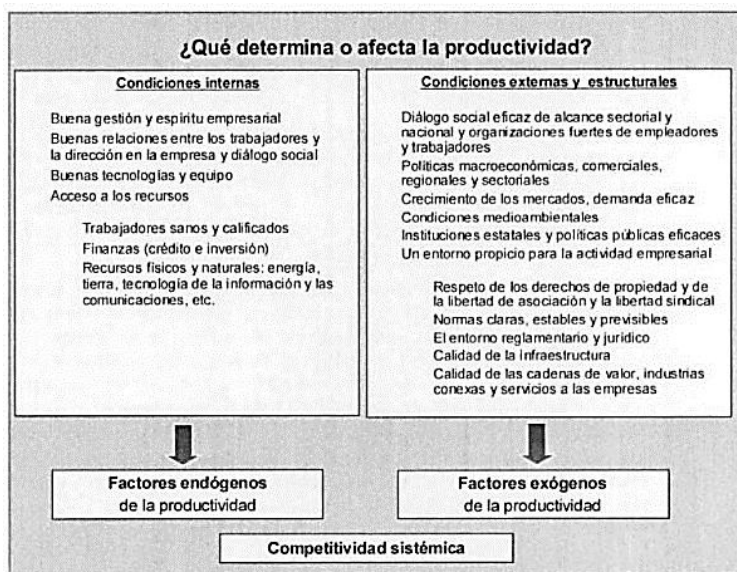
*Ilustración 1 Modelo integrado de factores de productividad de una empresa*



Fuente: Prokopenko (1989)

De modo similar, existen condiciones que pueden ser expresadas como factores que influyen en la productividad empresarial y que deben ser estudiadas cuidadosamente para avanzar hacia la competitividad (Veáse Ilustración 2).

*Ilustración 2 Factores internos y externos que influyen en la productividad*



Fuente: Conferencia Internacional del Trabajo (2007).

Por el contrario, FEMEVAL (2007), agrupa los factores en cuatro categorías: Inversión, investigación y desarrollo, reglamentación gubernamental, mano de obra. En cuanto a la inversión, esta dependerá de las necesidades del mercado y se relaciona con la adquisición de recursos y herramientas, en lo que se refiere a investigación y desarrollo, se destacan los avances tecnológicos en asuntos procedimentales e innovaciones; mientras que, la reglamentación gubernamental, son todas aquellas leyes y normas que regulan el accionar empresarial y que ocasionan un mayor gasto; y, la mano de obra, que como consecuencia de su desempeño permite controlar y evaluar la productividad.

Ahora bien, la competitividad y la calidad son el resultado de la productividad que se ve reflejada en la reducción de costos, que permiten ofrecer productos y servicios con ventajas en relación a las empresas del entorno, así como enfrentar las diversas situaciones que aparecen en el mercado, cuyas condiciones pueden ser mejoradas o de lo contrario empeorarse por influencia de los factores exógenos que la sociedad y el estado determinan. (García & Galcerán, 2015).

De manera que, la empresa maneja factores para elaborar productos o prestar servicios de los cuales el talento humano es de mayor importancia, en razón de ser las capacidades de las personas lo que hace posible el desarrollo de un plan, entonces es necesario estudiarlas y tratar de descifrar sus peculiaridades para establecer lineamientos que aumenten la productividad. (Cruelles, 2013).

## **La productividad en la administración pública**

### **Administraciones públicas: Definición**

Las administraciones públicas corresponden a aquellas instituciones que ejecutan actividades financiadas a partir de contribuciones obligatorias establecidas por el Estado, proporcionadas por los ciudadanos que lo conforman, estas acciones tienen como finalidad obtener productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad especialmente de los más desfavorecidos, redistribuyendo los recursos y riquezas sin obtener ganancias. (López, 2011).

La eficiencia en este sector está dada por objetivos públicos de carácter complejo que implican el análisis de más de una variable de difícil cuantificación resultado de una diversa intervención pública. (Gutiérrez B. U., 2004). Es por ello que, de acuerdo con López (2011), "El sector público utiliza un conjunto de factores productivos, fundamentalmente trabajo y capital, con los que, dado un nivel tecnológico, produce un conjunto de servicios públicos.", factores que deben ser manejados eficientemente para generar la mayor productividad posible.

En las organizaciones públicas mejorar la productividad requiere de utilizar adecuadamente los recursos para lograr producir en mayor cantidad y con mejor calidad bienes o prestar servicios atendiendo la demanda social, relacionando elementos regulatorios que integren de modo eficaz y eficiente los medios para ejecutar actividades administrativas. (Zambrano Barrios, 2011).

Por esta razón, las instituciones públicas deben efectuar la planificación, control y análisis presupuestario, ante la importancia que representa el manejo de los recursos públicos para el crecimiento de la productividad vinculando con esto la calidad a un menor costo en la producción de bienes o la prestación de servicios. (Mostajo Guardia, 2000). Teniendo en cuenta, que se efectúan las reducciones y designaciones respectivas a los programas que comprende el plan estratégico de la entidad priorizando el uso adecuado de los fondos públicos.

De acuerdo con Zambrano Barrios (2011), los productos de las organizaciones públicas pueden ser de dos tipos: terminales e intermedios. Los productos terminales son consumidos en el entorno o fuera de él al ser producidos por las instituciones

públicas; los productos intermedios son aquellos generados por la entidades pero, de consumo interno de ésta, por tal motivo generalmente se ejecutan menos productos terminales en relación a la cantidad de productos intermedios y así es como se forma una red de producción.

En cierto modo, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado expone que es necesario que la estrategia de endeudamiento público esté alineada con los objetivos de crecimiento, creación de empleos y bienestar y una estructura del gasto trazada hacia su cumplimiento ligada a más inversión para incrementar la productividad. (Grupo Multimedia Lauman, SAPI de CV, 2016).

Ante todos estos aspectos, es importante mencionar que la administración pública al satisfacer demandas ciudadanas se encuentra atada a las exigencias cambiantes del medio y de las personas, de modo que, el recurso humano es un elemento fundamental que requiere estrategias adecuadas a causa de utilizar alrededor del 75% del gasto público. (Guerrero & Gómez, 2004).

## Servicio

### Definición

El servicio es la revolución gerencial de la década; consiste en volcar la institución hacia las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno como externo; es la estrategia en un mundo globalizado, para preparar las instituciones del sector público. (Campos, 2000)

A continuación se detallan algunas definiciones importantes del término servicio:

*Tabla 3 Definiciones de servicio*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Kotler	1992	Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a otra.
Schroeder	1992	Servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Juran	1993	Un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos. Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.
Chase & Aquilano	2000	Las operaciones de manufactura, así como todas las demás partes de la organización, también están en el negocio de los servicios, incluso si el cliente es interno, dividiéndolos en servicios básicos y servicios de valor agregado que se suministran a clientes internos y externos de la fábrica.

*Elaborado por: Autora*

### Características de los Servicios

Casi con total seguridad el crecimiento de empleo en un futuro próximo se producirá en el área de los servicios que tienen cuatro importantes características que condicionan la estrategia empresarial y que deben ser considerados en todo momento (Kotler, 1992):



- **Intangibilidad:** los servicios son intangibles y a diferencia de los bienes físicos no pueden ser experimentados por los sentidos antes de la compra así por ejemplo: la persona que va a una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes del servicio y el paciente de un psiquiatra tampoco puede predecir el resultado final.
- **Carácter inseparable:** Los servicios se producen y se consumen simultáneamente. Dado que el cliente está presente en la prestación del servicio, la interacción suministrador-cliente es una característica importante y, tanto el suministrador como el cliente, afectan el resultado final del servicio.
- **Variabilidad:** Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quién los suministre, cuándo y dónde.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

#### Los elementos base del sistema de servucción (Valls, 2009)

1. **El cliente o beneficiario:** Sujeto activo del servicio, brinda información acerca de su necesidad, expectativa o deseo. La calidad y precisión de la información son condiciones necesarias aunque no suficientes de la calidad de servicio prestado, que además evalúa. Es por ello que la total satisfacción de las necesidades del cliente es el primer elemento en el sistema de Servucción, este debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.
2. **El soporte físico** (Elementos tangibles de la Servucción) Lo constituye el soporte material necesario para la producción del servicio como instalación constructiva, accesos, locales, mobiliario, infraestructura general y de equipamiento, tecnología, piezas componentes y accesorios, materiales útiles, herramientas, medios de protección, entre otros.
3. **El personal:** Son las personas empleadas por la empresa para brindar el servicio acorde a la información del beneficiario de acuerdo a sus conocimientos del proceso y las habilidades adquiridas. Este personal puede ser de contacto, de apoyo y de dirección. La atención personalizada al cliente es un punto de suma importancia en la Servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.
4. **El servicio:** Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar, comunicar todo lo que se va a hacer para que todos "halen" hacia el mismo lado, hacia la consecución del objetivo final.

#### La productividad del Gobierno Municipal del cantón Sucre

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre es una entidad pública encargada de administrar los recursos destinados por parte del Estado para el desarrollo cantonal, este órgano administrativo es presidido por el Alcalde que junto al pleno Municipal, conformado por los concejales, norman las acciones de los habitantes dentro del territorio, así mismo cuenta con un sistema interno de trabajo dividido en sectores como son: Nivel de conducción superior, nivel asesor, nivel de apoyo y operativo que de forma interrelacionada ejecutan estrategias encaminadas a la búsqueda de mayor rendimiento y satisfacción de las expectativas ciudadanas.

Actualmente la Municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial proyectado al año 2019, que se encuentra articulado a los objetivos del Plan

Nacional del Buen Vivir, a la planificación nacional, a las competencias y funciones que determina el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización y en donde se define objetivos de desarrollo, de los cuales se derivan metas que orientan la inversión pública en el marco del cumplimiento estratégico de la planificación territorial para generar el progreso del cantón y la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Para evaluar la consecución de estas metas, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ha diseñado un sistema denominado SIGAD<sup>2</sup>, que es una herramienta informática capaz de calcular el índice de cumplimiento de metas, en relación al Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan de Desarrollo de cada Gobierno Autónomo Descentralizado, de acuerdo con el Séptimo criterio Constitucional para la asignación de recursos.

Actualmente para el periodo fiscal 2015, el Gobierno Municipal presenta un índice de cumplimiento del 85%, resultado de la ejecución programática que corresponde a los Planes Operativos anuales realizados por cada dependencia Municipal. En complemento a esta evaluación, de manera anual cada empleado público efectúa el llenado del formulario de evaluación de desempeño que dispone el Ministerio de Trabajo y en el cual se establecen indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo que van enlazados a la planificación sirviendo como herramienta de control y direccionamiento para el alcance de las metas.

## RESULTADOS

### **Factores que afectan la productividad del Gobierno Municipal del cantón Sucre**

El Gobierno Municipal utiliza mecanismos para evaluar su productividad, sin embargo, es imperante evaluar y analizar una serie de factores externos e internos que pueden afectar este indicador, para identificar estos factores se ha tomado como referencia los aspectos señalados en la revisión documental, consideraciones que datan de las circunstancias que se presenta en las empresas o empresas de manufactura, razón por la cual, se procederá con la adaptación de estos factores conforme el servicio que brinda la entidad y en el marco de los elementos base de la servucción, planteándose lo siguiente:

Banco de factores internos y externos.

---

<sup>2</sup> Sistema de Información para los Gobiernos Autónomos Descentralizados

**Tabla 4 Factores internos y externos que afectan la productividad del Gobierno Municipal del cantón Sucre**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Ingresos y Egresos Municipales	Económicos
Calidad y satisfacción	Demográficos y sociales
Atención al usuario	Mecanismos estatales
Equipos, maquinaria, mobiliario y materiales	Políticas y estrategias
Infraestructura	Reglamentación Gubernamental
Tecnología, investigación y desarrollo	Participación Ciudadana
Estructura orgánica y Recurso Humano	Asignación presupuestaria
Competencias del personal	Alianzas estratégicas
Métodos Organizativos	Financiamiento
Estilo de dirección	Control y vigilancia estatal
Ordenanzas, reglamentos y manuales	Localización geográfica
Planeación estratégica	Situación política
Producto	Necesidades básicas insatisfechas
Ambiente de trabajo	Brechas de desigualdad

*Elaborado por: Autora*

Ahora procedemos a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, esta matriz permite evaluar la capacidad de respuesta de la entidad frente a factores externos, primero se ponderan los factores, en este caso mediante el método del triángulo de Fuller, luego se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes de la productividad con el objeto de indicar si las condiciones que presenta la institución responden con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Por último se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada que determina el total ponderado y veremos cómo se comporta cada uno de los factores según la calificación dada de conformidad con el criterio de afectación.

#### **MATRIZ 1. Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Económicos	0,07	3	0,21
Demográficos y sociales	0,09	3	0,27
Mecanismos estatales	0,03	2	0,05
Políticas y estrategias	0,08	2	0,16
Reglamentación Gubernamental	0,08	2	0,16
Participación Ciudadana	0,06	3	0,19
Asignación presupuestaria	0,08	3	0,24
Alianzas estratégicas	0,04	4	0,18
Financiamiento	0,04	4	0,18
Control y vigilancia estatal	0,06	3	0,19
Localización geográfica	0,04	2	0,09
Situación política	0,08	3	0,24
Necesidades básicas insatisfechas	0,12	3	0,35
Brechas de desigualdad	0,12	2	0,23
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>39</b>	<b>2.74</b>

*Elaborado por: Autora*

El resultado que muestra la matriz es de 2,74 puntos, lo que significa que la entidad responde de manera eficiente a los factores del entorno, sin embargo debería aprovechar mucho más las oportunidades que este le brinda e incrementarlas convirtiendo los puntos negativos en positivos, y así lograr las metas y objetivos propuestos.

A continuación a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se procederá a ponderar y evaluar de igual manera que en la matriz EFE, este instrumento permite determinar las falencias de respuesta interna relacionada a los factores que afectan la productividad dentro de las áreas funcionales de la institución y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre factores.

## **MATRIZ 2. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Ingresos y Egresos Municipales	0,11	2	0,22
Calidad y satisfacción	0,10	2	0,20
Atención al usuario	0,10	2	0,20
Equipos, maquinaria, mobiliario y materiales	0,03	2	0,06
Infraestructura	0,03	1	0,03
Tecnología, investigación y desarrollo	0,06	1	0,06
Estructura orgánica y Recurso Humano	0,07	3	0,21
Competencias del personal	0,08	3	0,24
Métodos Organizativos	0,06	2	0,13
Estilo de dirección	0,07	2	0,14
Ordenanzas, reglamentos y manuales	0,06	3	0,17
Planeación estratégica	0,08	4	0,31
Producto	0,10	3	0,31
Ambiente de trabajo	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>32</b>	<b>2,37</b>

*Elaborado por: Autora*

El resultado obtenido es de 2,37 puntos lo que significa que la entidad presenta favorables factores internos que le otorgan ventajas en su entorno, y le permiten minimizar sus debilidades con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, sin embargo los puntos internos son muy frágiles, razón por lo cual es necesario generar estrategias que fortalezcan y mejoren estas condiciones.

De este modo, se han determinado los factores clave que afectan la productividad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, evaluación que servirá de base para el análisis de organizaciones similares y a través de la cual se han identificado las falencias y prioridades estratégicas que direccionan la aplicación de planes de mejora, en este sentido la evaluación considera los elementos primordiales del sistema de servucción sin los cuales los programas o proyectos que son ejecutados por las entidades públicas serán factibles, detallándose en lo señalado como han sido manejado en pro de la eficiencia Municipal.

Ahora bien, la ponderación efectuada se considera la base para categorizar los factores, como resultado del análisis de cada uno de ellos, estableciendo así amenaza, oportunidades en el caso de los factores externos; y fortalezas, debilidades en lo que respecta a los factores internos, como se detalla a continuación:

Matriz 3. Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> Planeación estratégica Producto Estructura orgánica y Recurso Humano Competencias del personal Ordenanzas, reglamentos y manuales	<b>DEBILIDADES</b> Infraestructura Equipos, maquinaria, mobiliario y materiales Tecnología, investigación y desarrollo Ambiente de trabajo Métodos Organizativos Estilos de dirección Calidad y satisfacción Atención al usuario Ingresos y egresos Municipales
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Necesidades básicas insatisfechas Demográficos y sociales Situación política Económicos Asignaciones presupuestarias Alianzas estratégicas Financiamiento Control y vigilancia estatal Participación Ciudadana	<b>AMENAZAS</b> Mecanismos estatales Localización geográfica Políticas y estrategias Reglamentación Gubernamental Brechas de desigualdad

Elaborado por: Autora

Es así que, realizando un análisis conforme los totales ponderados de las matrices, nos indica que la entidad pública se ve afectada en gran medida por las debilidades internas que se presencian en el personal, procesos y equipos, que de manera general no poseen las características necesarias para cumplir con las expectativas de los usuarios al momento de brindar los servicios, pues la infraestructura, el ambiente laboral y los empleados son la imagen clara que apoya las acciones encaminadas al manejo de los recursos públicos.

Partiendo de esto, también es importante considerar que el Gobierno Municipal, debe efectuar una actualización que le permita estar a la vanguardia y determinar las verdaderas necesidades de sus dependencias con el objetivo de mejorar los procesos que se llevan a cabo en la prestación de servicios administrativos, que a su vez redunden en mejores sistemas de captación de recursos, recuperación de cartera y atención al usuario, evitando demoras y buscando siempre el bienestar social en articulación a la planificación, teniendo en cuenta que deben responder a las demandas ciudadanas, que implican la satisfacción y mejoramiento de las condiciones de vida.

## CONCLUSIONES

1. Se logra analizar los factores internos y externos que afectan la productividad del Gobierno Municipal del cantón Sucre, identificando estos factores tanto externos como internos, considerando el ejercicio administrativo de la entidad pública.
2. Posterior a esto, se ponderó los factores mediante la elaboración de las matrices EFE<sup>3</sup> y EFI<sup>4</sup> dando a conocer por medio de los resultados, si la entidad responde de manera eficiente a las fluctuaciones causadas por los factores que afectan la productividad.
3. El uso de la metodología, también permitió evaluar cuantitativamente los factores para establecer las falencias provocadas tanto por los factores externos como internos, mismos que obstruyen el desarrollo óptimo de los servicios públicos proporcionados por el Gobierno Municipal del cantón Sucre.
4. Del mismo modo, se logró analizar cada uno de los factores a través de la matriz FODA, siendo los más significativos en el contexto externo las necesidades básicas insatisfechas y los factores demográficos y sociales, cuestiones que figuran como oportunidades y como amenazas: los mecanismos estatales y la localización geográfica.
5. De manera similar, se establecieron debilidades y fortalezas, entre las cuales destacan la infraestructura, equipamiento y tecnología, así como la planeación estratégica y el producto respectivamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cadenilla, J. F., & Paredes, A. P. (2005). *Tecnologías empresariales procesos y paquetes tecnológicos*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.
- Campos, V. (2000).
- Carro, R. P., & González, D. G. (2014). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones; Fondo de Ciencias Económicas y Sociales*, 1-16.
- Chase, R., & Jacobs, R. y. (2000). *Administración de operaciones y producción (Manufactura y Servicio)*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra: International Labour Organization.
- Cruelles, J. A. (2013). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Editorial Marcombo.
- Ernesto, M. (1998). *Productividad, base de la Competitividad*. México: LIMUSA.
- FEMEVAL. (2007). Introducción a la Productividad. *i - CREO Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidades de la Innovación*, 1-6.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico D.F.: Editorial Pax México.
- García, R. H., & Galcerán, R. D. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

---

<sup>3</sup> Matriz de Evaluación de Factores Externos.

<sup>4</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos.

- Gobierno de la República del Ecuador. (19 de julio de 2016). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Sistema de Información para los Gobiernos Autónomos Descentralizados: <http://www.planificacion.gob.ec>
- Graupera, J. A. (2002). *Técnicas de análisis de la eficiencia empresarial*. España: Editorial UOC.
- Grupo Multimedia Lauman, SAPI de CV. (13 de Julio de 2016). *El Financiero*. Obtenido de Economía: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/que-el-gasto-publico-genera-productividad-clave-para-mantener-estabilidad-ceesp.html>
- Guerrero, L. G., & Gómez, A. J. (2004). *La Gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia*. Zaragoza: INDE.
- Gutiérrez, B. U. (2004). La eficiencia en la Empresa Pública Autonómica Aproximación metodológica. *Boletín Económico ICE*, 9.
- Gutiérrez, H. (2006). *Calidad Total Y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, D. F. (2005). *Funcionarios Públicos evolución y prospectiva*. Ediciones Daфра.
- Herrera, J. L. (2013). *+Productividad*. Palibrio LLC.
- Juran, J. M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Reverte.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. Madri: Practice-Hall.
- Kurosawa, K. (1983). *Medición y Análisis de la Productividad a Nivel de Empresas*. Venezuela: YRGOY.
- López, N. R. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*, 40.
- Lucey, J. (2007). Productivity: What's going on in Europe part II. *Management Services*, 51.
- Mertens, L. (1999). *La medicion de la productividad. Como referente con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. México.
- Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Real Academia Española. (10 de Julio de 2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON Educación.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- SENA. (2003). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social. Departamento Nacional de Planeación, Japan International Cooperation Agency; Red Colombiana de Centros de Productividad, y otros*. Obtenido de rograma Nacional de Homologación y apoyo a la medicion de la productividad.: [http://www.colombiaproductiva.com.co/promes2/FundamentosTeoricosdelaProductividad%20\\_VersionEjecutiva.pdf](http://www.colombiaproductiva.com.co/promes2/FundamentosTeoricosdelaProductividad%20_VersionEjecutiva.pdf).
- Sumanth, D. J. (1999). *Administración para la productividad total; un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*. México: Compañía editorial continental.
- Troncoso, E. P., & Novoa, E. S. (2005). *Gestión de equipos y negociación Estrategias para conseguir resultados exitosos en el día a día*. España: Ideaspropias Editorial.
- Urguina, J. R., & otros, L. P. (2008). *Productividad y conciliación en la vida laboral y personal*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Valls, D. W. (2009).
- Velásquez de Naime, Y., Carlos, R. M., & Guaita, W. (2012). Modelo de los factores que afectan la productividad. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización*.
- Zambrano Barrios, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Catolica Andrés Bello.