



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA**

**“Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el área de Tesorería del Gobierno Municipal de Piñas, Provincia de El Oro, periodo 2008”**

*Tesis previa a la obtención del título de Doctor en contabilidad y Auditoría.*

**Autores:** Amanda Fabiola Malhaber Vásquez  
Marco Rodrigo Feijóo Valarezo

**Director:** Eco. Angel Muñoz Guamán

**Centro Universitario:** Piñas

Econ. Angel Muñoz Guamán  
**CATEDRÁTICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por los Licenciados:  
Amanda Fabiola Malhaber Vásquez y Marco Rodrigo Feijóo  
Valarezo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo  
tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio de 2009

Eco. Ángel Muñoz Guamán  
**DIRECTOR**

## CESIÓN DE DERECHOS

Amanda Fabiola Malhaber Vásquez y Marco Rodrigo Feijóo Valarezo, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

---

Marco Feijóo Valarezo

---

Fabiola Malhaber Vásquez

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

---

Marco Feijoo Valarezo

---

Fabiola Malhaber ásquez

## DEDICATORIA

Con profunda fe y gratitud dedicamos el presente trabajo a Dios Todopoderoso por ser luz y guía permanente en nuestra formación académica, así como en cada uno de los momentos de nuestras vidas.

A nuestros queridos hijos, razón y fundamento de nuestro esfuerzo y sacrificio, por haber compartido junto a nosotros el duro camino de la superación.

A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional para el logro de los objetivos propuestos.

Marco Feijóo Valarezo

Fabiola Malhaber Vásquez

## AGRADECIMIENTO

Hacemos extensivo nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia. A la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, en la persona de su Directora y Catedráticos por su comprensión y valiosas enseñanzas que nos supieron impartir, durante el proceso de estudios.

De manera especial a nuestro Director de Tesis, Eco. Angel Muñoz Guamán, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra tesis de grado.

Al Sr. Alcalde, Funcionarios y Empleados de la Ilustre Municipalidad de Piñas, por su gentil colaboración proporcionándonos toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

A todas las personas que han compartido nuestra amistad y nos han brindado su apoyo, que Dios derrame abundantes bendiciones sobre cada uno de ustedes.

Marco Feijóo Valarezo

Fabiola Malhaber Vásquez

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi - vii

Resumen ejecutivo

### CÁPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.2. Base legal.....	1
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.....	1
1.4. Plan estratégico.....	3
1.4.1. Misión.....	3
1.4.2. Visión.....	3
1.4.3. Valores.....	3
1.4.4. Objetivos.....	3

### CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación.....	6
2.1.1. Estratégica.....	7
2.1.2. Corporativa.....	7
2.1.3. Operativa.....	8

2.2. Indicadores.....	10
2.2.1. Conceptos.....	10
2.2.2. Características.....	11
2.2.3. Importancia.....	12
2.2.4. Clasificación.....	14
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	15
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	17
2.3. Cuadro de mando integral.....	19
2.3.1. Perspectiva financiera.....	20
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	21
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	22
2.3.4. Perspectiva cliente.....	23
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES</b>	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	24
3.2. Preparación de indicadores.....	28
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	29
3.4. Análisis e interpretación.....	29
3.5. Informe.....	46
Conclusiones y Recomendaciones.....	49-51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	53

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se inicia con un enfoque general del Ilustre Municipio de Piñas, destacando aspectos fundamentales como la base legal en la que sustenta su funcionamiento, su organización estructural, su plan estratégico en el que se define su proyección a mediano, corto y largo plazo, para lograr el cumplimiento de su justa y ambiciosa Visión.

Se hace un análisis minucioso acerca de la planificación estratégica, corporativa y operativa, destacando la importancia de su aplicación para el logro de los objetivos y metas que el Municipio debe cumplir en beneficio de la comunidad. Se define que la planificación es un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la institución, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de objetivos por medio de estrategias adecuadas y la disponibilidad de recursos sociales, tecnológicos, administrativos, financieros, productivos, culturales y la normativa legal en cuyo contenido basa su operatividad.

Se destaca la importancia de los indicadores de gestión aplicados en las áreas de tesorería y contabilidad del Municipio de Piñas, consideradas como áreas relevantes, por cuanto permitió detectar que varias de las metas y objetivos de la institución en lo que se refiere al sistema de recaudación de los tributos municipales, no se cumplieron de acuerdo a la planificación, lo que le permitirá a la institución la adopción de correctivos oportunos.

Se aplicaron varios indicadores de acuerdo a los objetivos planteados, los cuales fueron debidamente analizados a través de la ficha técnica y la graficación de cada uno de ellos, concluyendo con el informe donde se detallan los hallazgos y las conclusiones y recomendaciones necesarias.

## **CAPITULO 1.**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Descripción del Concejo Municipal de Piñas**

El Concejo Municipal de Piñas, es una Institución de servicio público cuyo financiamiento para cumplir sus objetivos y metas, se origina por asignaciones fiscales, recursos de recaudación directa, créditos y donaciones

#### **1.2. Base Legal.**

El I. Municipio del cantón Piñas, Provincia de El Oro, fue creado mediante Decreto Legislativo del 6 de noviembre de 1940, el mismo que fue sancionado con el ejecútese del Señor Presidente Constitucional de la República el día 8 de noviembre del mismo año y publicado en el Registro Oficial Números 64 y 65 de 18 y 19 de noviembre de 1940.

#### **1.3 Organigrama estructural.**

El Organigrama Estructural, presenta los niveles organizacionales con sus respectivos Sectores, Direcciones, Secciones y Unidades, el mismo que es susceptible de modificaciones en función del crecimiento de la entidad.

La estructura orgánica y administrativa de la I. Municipalidad de Piñas, está determinada en el Reglamento Orgánico Estructural y Orgánico-Funcional, y consta de los siguientes niveles:

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Legislativo	:	Concejo Municipal
Ejecutivo	:	Alcalde Municipal;
Asesor:		1. Comité Interno de Coordinación, planificación y seguimiento; 2. Asesoría Jurídica 3. Comisiones Permanentes, Comisiones Especiales
Auxiliar o De Apoyo		Secretaría General y Jefatura de Personal; Dirección Financiera.
Operativo	:	Area de Obras Públicas; Area de Servicios Públicos; Area de Planificación; y, Area Gestión Ambiental y Turismo.



## **1.4 Plan Estratégico**

### **1.4.1. Misión.**

El Gobierno Municipal de Piñas es una institución dirigida por un Concejo con visión de trabajo, con personal administrativo, solidario, honesto, que impulsa la participación comunitaria y presta servicios básicos de calidad encaminados al desarrollo comunitario y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

### **1.4.2. Visión**

El Gobierno Municipal de Piñas hasta el 2015, será un municipio moderno, competitivo, eficiente que ofrece servicios de calidad.

### **1.4.3. Valores**

- Solidaridad y reciprocidad.
- Honestidad en la realización de todas las actividades municipales.
- Atención ágil y cordial.
- Productividad.

### **1.4.4. Objetivos**

El Gobierno Municipal para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Planificar el desarrollo cantonal mediante mesas de concertación con los distintos actores políticos, sociales y técnicos de I. Municipio;

- b) Planificar el desarrollo físico del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- c) Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- d) Promover el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón;
- e) Fomentar el desarrollo del turismo, potenciado el patrimonio eco turístico;
- f) Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turísticas, etc.;
- g) Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- h) Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
- i) Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sostenible y sustentable;
- j) Dotar a la población de sistemas de agua potable y alcantarillado; y alumbrado público y servicios de cementerios, camal y mercados y establecer sistemas de recolección, procesamiento o utilización de residuos; y,
- k) Regular y controlar el uso de la vía pública, las construcciones y el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales; la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, la habilitación de accesos, medios de

circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades, la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica.

l) Ejercicio de la policía

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Planificación**

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

En el proceso de la planificación los Gobiernos Municipales se fundamentan en la siguiente normativa legal:

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (Artículos Nros. 21, 45, 46 y 47)
- Ley de Presupuestos del Sector Público.

- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Normas de Control Interno 110 - 04.
- Ley de Contratación Pública.
- Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones Municipales, etc.

### **2.1.1. Estratégica <sup>1</sup>**

Su finalidad es identificar los puntos más representativos de la organización buscando fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis FODA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, es necesario hacer seguimiento y control de las actividades. Hay que recordar que el futuro del Concejo Municipal de Piñas está en manos de quienes lo lideran.

### **Corporativa**

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

-----  
<sup>1</sup> [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). "Planificación Estratégica Municipal"

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre".

### **Características**

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

### **2.1.2. Operativa**

Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

#### **Características**

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o bien trimestres.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.
- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.
- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

La planeación operativa se orienta hacia la eficiencia de las empresas, ya que está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de las empresas.

En la vida práctica de las empresas, cualquier plan es tan bueno y realizable como se lo permita su sistema. Los planes que no son controlados son esperanzas y especulaciones. Un buen gerente nunca comete el error de

confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre, por parte del gerente que a puesto en funcionamiento un sistema para controlar la marcha de sus planes. También debe reconocer oportunamente y poder zafarse de ellos con sensatez, es una cualidad crítica de la buena gerencia.

## **2.2. Indicadores**

### **2.2.1. Conceptos:**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.<sup>2</sup>

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.<sup>3</sup>

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy

---

<sup>2-3</sup> *Pérez Jaramillo, Carlos Mario* . "Soporte Cía. Ltda. Los Indicadores de Gestión"

corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

### **2.2.2. Características de los indicadores.<sup>4</sup>**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:<sup>5</sup>

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

<sup>5</sup> Pérez Jaramillo, Carlos Mario. "Índices de Gestión"

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### **2.2.3. Importancia:**

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.<sup>6</sup>

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño.

### **No podemos mejorar, sino podemos medir!!!<sup>6</sup>**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kaplan y Norton. "Como utilizar el mando integral". Editorial Gestión 2000. España

<sup>7</sup> Pérez Jaramillo, Carlos Mario. "Soporte Cía Ltda.- Los Indicadores de Gestión"

### **- Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

### **- Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

### **- Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

### **- Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

#### 2.2.4. Clasificación <sup>8-9</sup>

Los indicadores se clasifican en indicadores de eficacia , de eficiencia, de cumplimiento, de evaluación y de gestión:

**El indicador de eficacia:** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

**Los indicadores de eficiencia:** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos

-----

8

Kaplan y Norton, "Como utilizar el mando integral". Editorial Gestión 2000. España

9 w.w.w. Monografias.com

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas

y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.<sup>10</sup>

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

-----

<sup>10</sup> Hordath y Partners. 2003. "Dominar el Cuadro de mando Integral". Editorial Gestión 2000. España.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información relevancia para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer inequívoco, a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.<sup>11</sup>

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

### **1. ¿Qué se hace?**

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

### **2. ¿Qué se desea medir?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren

-----

prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

### **3. ¿Quién utilizará la información?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

### **4. ¿Cada cuánto tiempo?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

### **5. ¿Con qué o quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

#### **2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.**

El establecimiento de un cuadro de mando desarrollará la siguiente secuencia:

- Selección del indicador
- Denominación del indicador
- Forma de cálculo y fuentes de información

- Modalidad de representación
- Establecimiento de responsabilidades
- Definición de límites y tolerancias

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad dado que los recursos son siempre limitados. Deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones: <sup>12</sup>

- la relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- la evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- la situación de los procesos de la organización
- el coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- la fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- la motivación del personal inducida por el indicador

La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo de forma que no se preste a malas interpretaciones.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad, mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo

-----

<sup>12</sup> [www.valoryempresa.com/.../gestion\\_indicadores](http://www.valoryempresa.com/.../gestion_indicadores)

La modalidad de presentación de los indicadores puede ser numérica o gráfica mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos, etc. utilizando el criterio de que las mejoras estén representadas por indicadores positivos o gráficas ascendentes y viceversa.

Conviene definir las responsabilidades inherentes a la captación de la información, el análisis de los efectos, la explotación de los resultados y la comunicación de las conclusiones a las personas pertinentes.

Los límites y tolerancias de los indicadores pueden estar representados por máximos o mínimos del parámetro a conseguir, su valor nominal o la consecución sucesiva de valores en el tiempo.

### 2.3. Cuadro de Mando Integral <sup>13-14-15</sup>

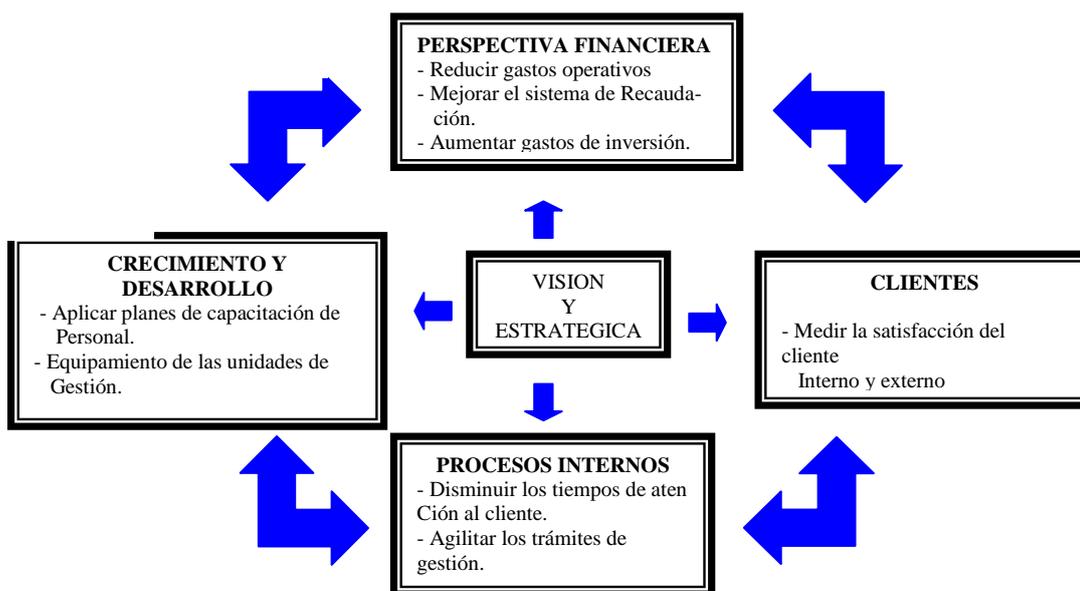
El Cuadro de Mando Integral, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "*No se puede controlar lo que no se puede medir*".

-----  
<sup>13</sup> Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.  
<sup>14</sup> Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.  
<sup>15</sup> Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

Para el Ing. Antonio Dávila de la Universidad de Navarra, "la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio".

### Cuadro de Mando Integral <sup>16</sup>



Elaborado Por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber

#### 2.3.1. Perspectiva Financiera:

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la

<sup>16</sup> w.w.Monografias.com

contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

### **2.3.2. Perspectiva Procesos Internos:**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

### **2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento:**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje – crecimiento, es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

#### **2.3.4. Perspectiva cliente:**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes

que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.joseacontreras.net/.../Cuadro de Mando Integral](http://www.joseacontreras.net/.../Cuadro de Mando Integral)

## CAPÍTULO TRES

### DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

##### 3.1.1. Áreas relevantes.

Dentro del Nivel Auxiliar o de Apoyo del Gobierno Municipal de Piñas, ubicamos a la Dirección Financiera, dentro del programa 121, denominado ADMINISTRACION FINANCIERA, con sus Dependencias de: Contabilidad General, Tesorería, Proveeduría y Bodega, Avalúos y Catastros y Recaudación, programa exclusivamente de gasto corriente con un presupuesto codificado para el año 2008 por un monto de \$ 264,680.49.

Las áreas relevantes determinadas en el programa de Administración Financiera son las Dependencias de Tesorería y Contabilidad, por las cuales se realizan los procesos de recaudación de los ingresos propios y la recepción de las transferencias fiscales asignadas a la Institución.

##### 3.1.2. Objetivos.

Receptar el 85% de las transferencias para gasto corriente del FODESEC Retención automática, por parte del Estado, al 31 de diciembre de 2008.

Receptar el 85% de las transferencias para gasto de inversión de la Ley del 15% por parte del Estado, al 31 de diciembre de 2008.

Receptar el 80% de los recursos extraordinarios presupuestados para el 2008.

Recaudar el 85% del monto de ingresos propios estimados en el presupuesto de la Institución para el año 2008, promoviendo una campaña de difusión ciudadana, asignando un presupuesto de \$ 3,000.00.

Automatización del sistema de recaudación, asignando un presupuesto de \$ 20,000.00 en el ejercicio económico del año 2008.

Recuperar el 65% de la cartera vencida municipal por concepto de predios urbanos, rurales y planillas por consumo de agua potable, para lo cual se emprenderá en una campaña de difusión radial y notificaciones personales, durante los meses de enero a diciembre de 2008, estimando un presupuesto de \$ 5,500.00.

Capacitar al personal de las secciones Tesorería, Recaudación y Coactivas, para el mejor cumplimiento de su función, asignando un presupuesto de \$ 3,000.00.

### **3.1.3. Variables.**

#### **Primer objetivo:**

Receptar el 85% de transferencia de la asignación de FODESEC, Retención Automática para gasto corriente, al 31 de diciembre de 2008.

Variables:

- Transferencia de la asignación de FODESEC, Retención Automática para gasto corriente.
- Dólares.

**Segundo Objetivo:**

Receptar el 85% de la transferencia de la asignación de la Ley del 15% para gastos de inversión, hasta el 31 de diciembre de 2008.

Variables:

- Transferencia de la asignación de la Ley del 15% para gastos de inversión.
- Dólares.

**Tercer Objetivo:**

Recaudar el 80% de los ingresos extraordinarios presupuestados para el año 2008.

Variables:

- Recursos extraordinarios.
- Dólares.

**Cuarto Objetivo:**

Recaudar el 85% del monto de ingresos propios estimados en el presupuesto de la Institución para el año 2008, promoviendo una campaña de difusión ciudadana, asignando un presupuesto de \$ 3,000.00.

**Variables:**

- Monto de ingresos propios.
- Dólares.

**Quinto objetivo:**

Automatización del sistema de recaudación, asignando un presupuesto de \$ 20,000.00 en el ejercicio económico del año 2008.

**Variables:**

Automatización del sistema de recaudación

Dólares

**Sexto objetivo:**

Recuperar el 65% de la cartera vencida municipal por concepto de predios urbanos, rurales y planillas por consumo de agua potable, para lo cual se emprenderá en una campaña de difusión radial y notificaciones personales, durante los meses de mayo a octubre de 2008, estimando un presupuesto de \$ 5,500.00.

Variables:

- Cartera Vencida.
- Dólares.

**Séptimo objetivo:**

Capacitar al personal de las secciones Tesorería, Recaudación y Coactivas, para el mejor cumplimiento de su función, asignando un presupuesto de \$ 3,000.00.

Variables:

- Personal de Tesorería, Recaudación y Coactivas.
- Dólares

### **3.2. Preparación de los Indicadores.**

1. Porcentaje de recepción de la transferencia de la asignación de FODESEC, Retención Automática para gasto corriente durante el año 2008.
2. Porcentaje de recepción de la transferencia de la asignación de la Ley del 15% para gastos de inversión, durante el año 2008.
3. Porcentaje de recursos extraordinarios presupuestados y receptados durante el año 2008.
4. Porcentaje de ingresos propios recaudados durante el año 2008.
5. Cantidad de dólares invertidos para campaña de difusión ciudadana, promoviendo el pago de los impuestos municipales durante el año 2008.
6. Cantidad de dólares invertidos para la automatización del sistema de recaudación previsto en el año 2008.
7. Porcentaje de cartera vencida municipal recuperada por concepto de predios urbanos, rurales y planillas por consumo de agua potable, durante los meses de mayo a octubre de 2008.
8. Cantidad de dólares invertidos en el proceso de recuperación de la cartera vencida municipal, durante los meses de mayo a octubre de 2008.
9. Cantidad de personas de las secciones Tesorería, Recaudación y Coactivas capacitadas para el mejor cumplimiento de su función.

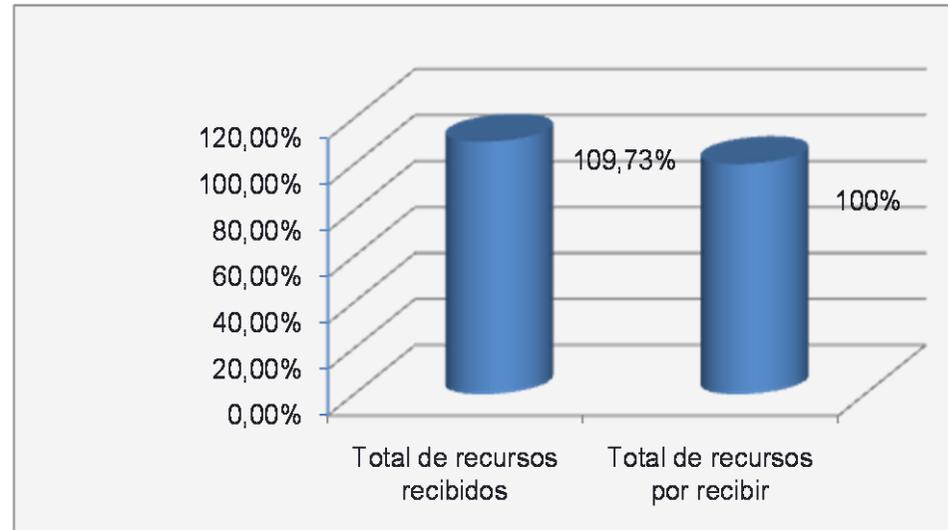
10. Cantidad de dólares invertidos en los programas de capacitación del personal de Tesorería, Recaudación y Coactivas en el año 2008.

## 3.3. Diseño de cuadro de indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Recepción de la Asignación del FODESEC Retención Automática durante el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit fiscal</li> <li>Gestión directa.</li> </ul>	$\frac{\text{Total de recursos Recibidos}}{\text{Total de recursos por recibir}} \times 100$ $\frac{190,240.31}{173,375.48} \times 100$ $= 109.73$	Porcentaje	Anual	85%	Departamento de Tesorería y Contabilidad	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Estándar}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{109.73\%}{85\%} \times 100$ <p>Indice = 129.09%</p> <p>Brecha favorable</p> <p>29.09 %</p>
Porcentaje de recepción de la asignación de la Ley del 15% durante el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit fiscal</li> <li>Falta de gestión</li> </ul>	$\frac{\text{Total de recursos Recibidos}}{\text{Total de recursos por recibir}} \times 100$ $\frac{2,069,923.83}{2,129,284.90} \times 100$ $= 97.21$	Porcentaje	Anual	85%	Estado de Ejecución Presupuestaria Departamento de Contabilidad y Tesorería.	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Estándar}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{97.21\%}{85\%} \times 100$ <p>Indice = 114.36%</p> <p>Brecha favorable</p> <p>14.36%</p>

**INDICADOR**

Porcentaje de recepción de la asignación del FODESEC Retención Automática durante el año 2008.



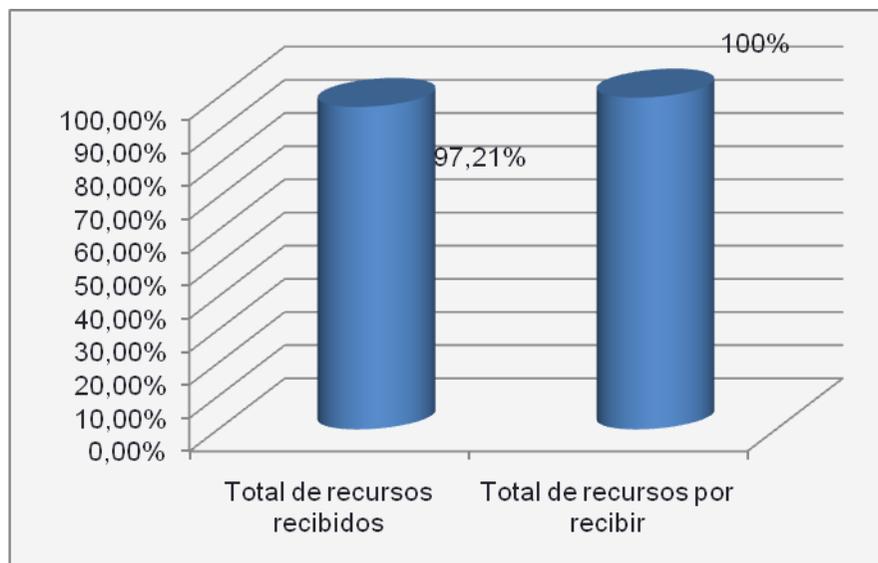
Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

**COMENTARIO:**

El Gobierno Municipal de Piñas logró que se le transfiera la asignación del FODESEC, Retención Automática por el año 2008, en un porcentaje superior al objetivo propuesto, e inclusive por sobre el valor asignado en el presupuesto. Esto da origen a una brecha favorable del 29.09%. Se aprecia también que la Institución tubo un incremento de la asignación que no fue considerada en el presupuesto mediante la formulación de la correspondiente reforma presupuestaria a cargo del Director Financiero, responsable del área financiera.

**INDICADOR**

Porcentaje de recepción de la asignación de la asignación de la Ley del 15% durante el año 2008.



Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

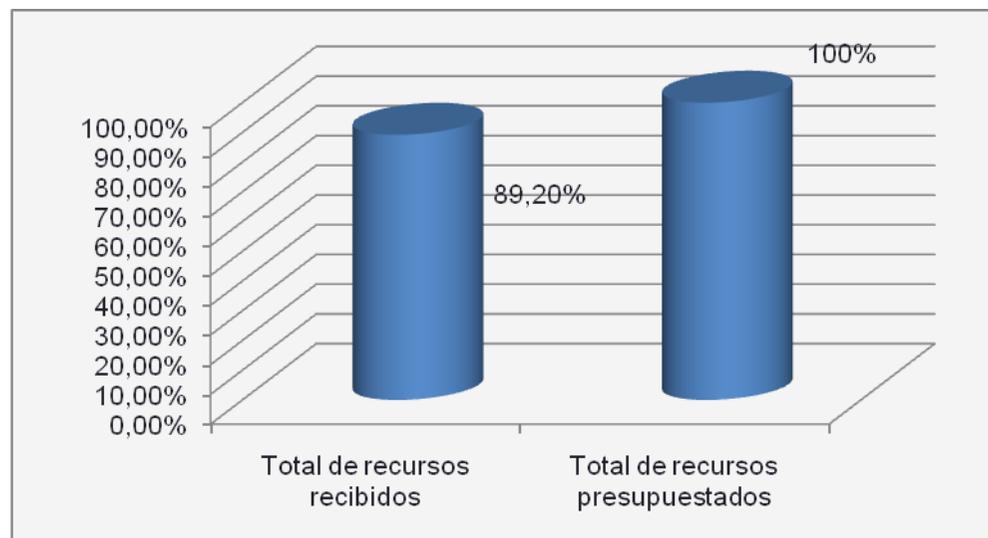
**COMENTARIO:**

El Gobierno Municipal de Piñas, logró la transferencia de recursos de la asignación de la Ley del 15% durante el año 2008 por un valor superior a la meta prevista, originando una brecha favorable del 14.36%, esto se ha logrado gracias a las gestiones de las autoridades municipales, a la presentación oportuna de los proyectos de inversión, que les ha permitido que el Estado transfiera los recursos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recepción de los recursos extraordinarios presupuestados para el 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit fiscal</li> <li>Falta de gestión</li> <li>Falta de proyectos</li> </ul>	Total de recursos Recibidos <hr/> Total de recursos presupuestados 371,746.51 <hr/> 416,749.51 = 89.20%	Porcentaje	Anual	80%	Estado de Ejecución Presupuestaria Departamento de Contabilidad y Tesorería	Indicador $I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{89.20\%}{80\%} \times 100$ Índice = 111.50% Brecha favorable 11.50 %
Porcentaje de Ingresos propios recaudados durante el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de cultura Tributaria.</li> <li>No se realizaron Acciones coactivas</li> </ul>	Total de recursos Recaudados <hr/> Total recursos presupuestados 487,285.29 <hr/> 610,654.89 = 79.80%	Porcentaje	Anual	85%	Departamento de Tesorería y Contabilidad	Indicador $I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{79.80\%}{85\%} \times 100$ Índice = 93.88% Brecha desfavorable 6.12%

**INDICADOR**

Porcentaje de recursos extraordinarios receptados durante el año 2008.



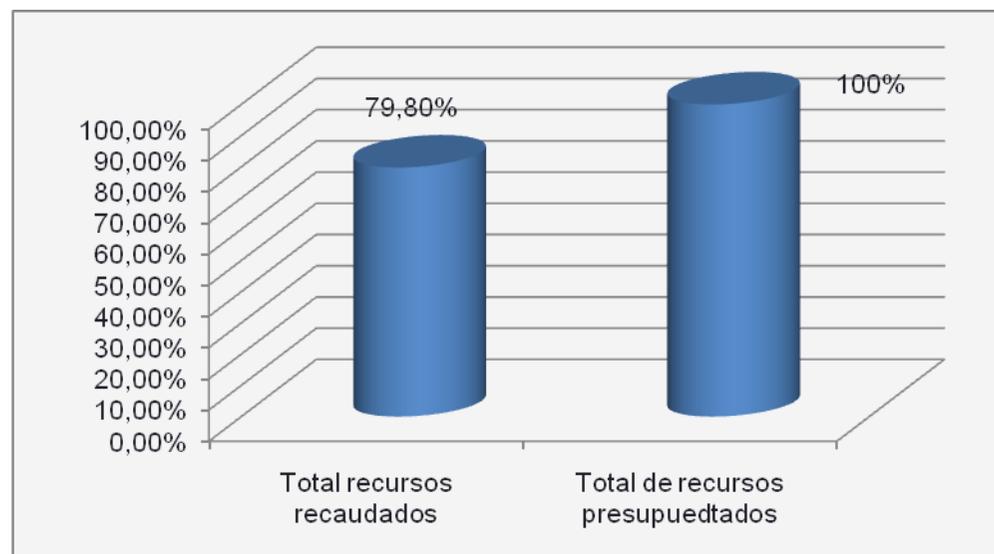
Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

**COMENTARIO:**

La recepción de recursos extraordinarios originados por gestiones ante organismos del estado y Organizaciones no Gubernamentales, superó el objetivo previsto que fue del 80% del valor presupuestado, dando origen a una brecha favorable del 11.50%. Esto se debe a una oportuna y buena presentación de los proyectos y de las gestiones oportunas realizadas por las autoridades del Municipio.

**INDICADOR**

Porcentaje de Ingresos propios recaudados durante el año 2008.



Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

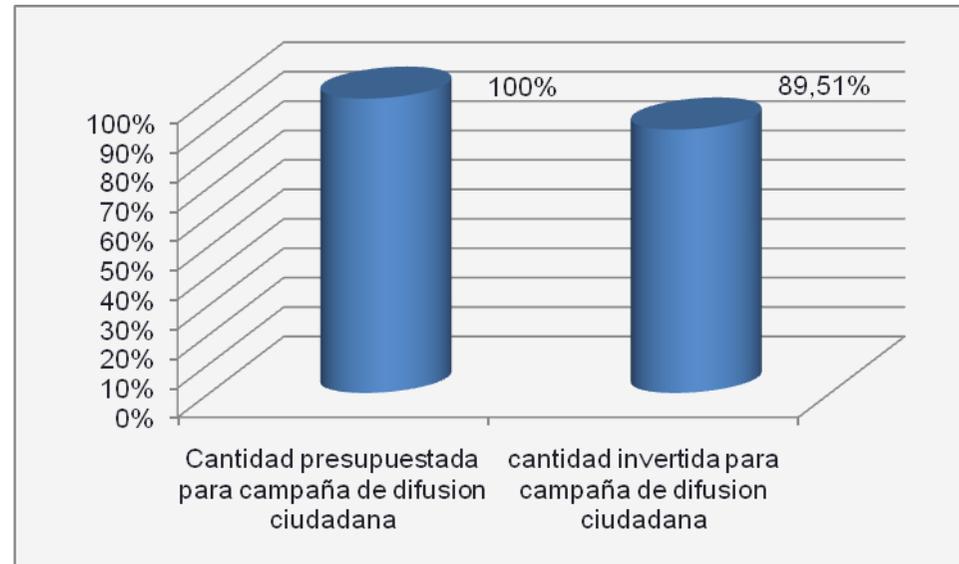
**COMENTARIO:**

La recaudación de los Ingresos propios durante el año 2008, no cumplió el objetivo previsto en un 85%, por lo que existe una brecha desfavorable, del 6.12%, lo cual se origina por una falta de planificación en las recaudaciones, falta de cultura tributaria y a la no exigencia por parte de los funcionarios responsables.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Cantidad de dólares invertidos para campaña de difusión ciudadana promoviendo el pago de los impuestos durante el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de cultura tributaria.</li> <li>Falta de políticas adecuadas para los procesos de recaudación.</li> <li>Falta de automatización de Los sistemas de recaudación.</li> </ul>	<p>No aplica</p> <p>\$ 2,685.33</p>	Dólares	Anual	\$ 3,000.00	Departamento Financiero, Secciones de Tesorería y Contabilidad	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{2,685.33}{3,000.00} \times 100$ <p>Indice = 89.51%</p> <p>Brecha desfavorable 10.49%</p>
Cantidad de dólares invertidos para la automatización del sistema de recaudación previsto en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recaudación se realiza sin ninguna planificación.</li> <li>Se emiten gran cantidad de títulos de crédito y planillas.</li> <li>No existe control de Los títulos y planillas</li> </ul>	<p>No aplica</p> <p>\$ 14,236.52</p>	Dólares	Anual	\$ 20,000.00	Departamento Financiero, Secciones de Tesorería y Contabilidad.	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{14,236.52}{20,000.00} \times 100$ <p>Indice = 71.18%</p> <p>Brecha desfavorable 28.82%</p>

### INDICADOR

Cantidad de dólares invertidos para campaña de difusión ciudadana promoviendo el pago de los impuestos durante el año 2008.



Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

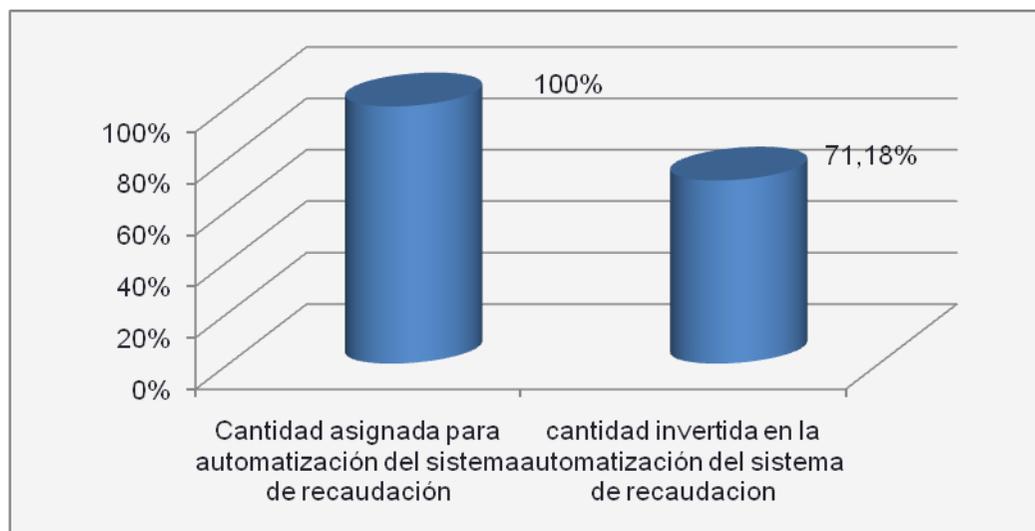
### COMENTARIO

No se invirtió la totalidad del presupuesto asignado en la campaña de difusión ciudadana para promover el pago de los impuestos municipales durante el año 2008, quedando una brecha desfavorable del 10.49%, lo que demuestra que no se le pone mucho interés en la aplicación de mecanismos que ayuden en el mejoramiento de las recaudaciones.

I

**INDICADOR:**

Cantidad de dólares invertidos para la automatización del sistema de recaudación previsto para el año 2008.



Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

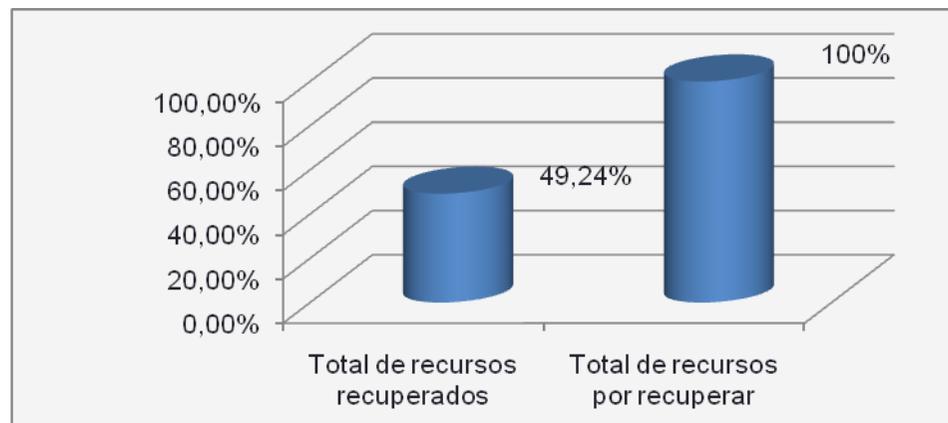
**COMENTARIO:**

No se cumplió el objetivo de automatizar todo el sistema de recaudaciones, se realizó un trabajo parcial que alcanzó el 71.18%; esta situación no permite que se organice las recaudaciones y se mantenga una gran cantidad de papeles en títulos de crédito y planillas pendiente de cobro, que impide conocer en forma real el monto de valores pendientes de cobro.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cartera vencida municipal recuperada por concepto de predios urbanos, rurales y planilla por consumo de agua potable, durante el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las notificaciones no llegan al contribuyente.</li> <li>No se iniciaron los Juicios Coactivos.</li> </ul>	$\frac{\text{Total de recursos Recuperados}}{\text{Total de recursos por recuperar}} \times 100$ $\frac{76,623.95}{155,615.29} = 49.24\%$	Porcentaje	Anual	65%	Departamento de Tesorería y Contabilidad	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{49.24\%}{65\%} \times 100$ <p>Indice = 75.75%</p> <p>Brecha desfavorable 24.25 %</p>
Cantidad de dólares invertidos en el proceso de recuperación de la cartera vencida municipal, durante los meses de enero a diciembre del año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de cultura Tributaria.</li> <li>No se realizaron Acciones coactivas</li> </ul>	<p>No aplica</p> <p>\$ 3,800.63</p>	Dólares	Anual	\$ 5,500.00	Departamento Financiero, Secciones de Tesorería y Contabilidad	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{3,800.63}{5,500.00} \times 100$ <p>Indice = 69.10%</p> <p>Brecha desfavorable 30.90 %</p>

**INDICADOR:**

Porcentaje de cartera vencida municipal recuperada por concepto de predios urbanos, rurales y planillas por consumo de agua potable durante el año 2008.



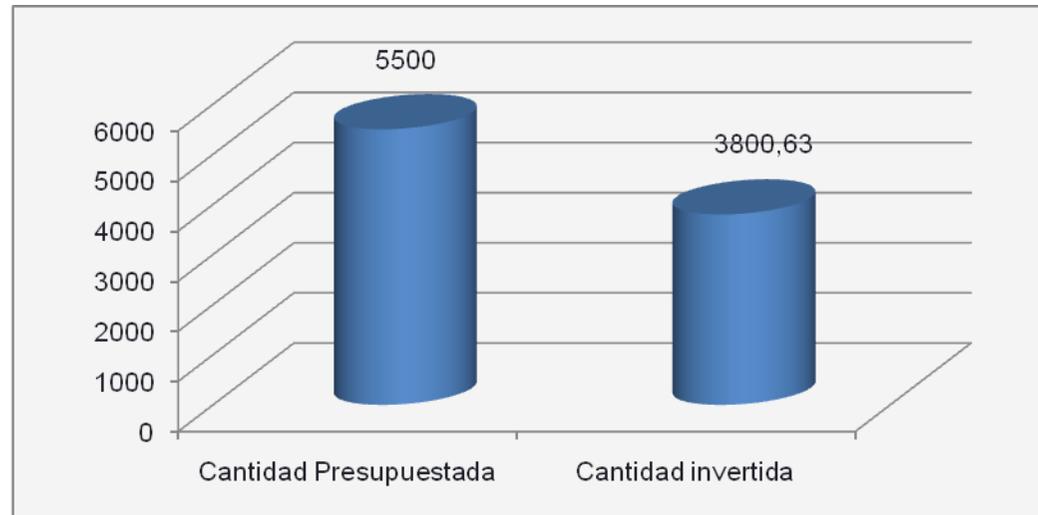
Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

**COMENTARIO:**

La recuperación de la cartera vencida municipal por concepto de predios urbanos, rurales y planillas de agua potable, no cumplió el objetivo planeado del 65%. La brecha es desfavorable y alcanza al 24.25%, esto se debe a que las notificaciones no llegan al contribuyente y a una falta de seguimiento a los procesos coactivos iniciados, con lo cual los contribuyentes no sienten la obligación de pagar y la deuda se acumula cada año.

**INDICADOR:**

Cantidad de dólares invertidos en el proceso de recuperación de la cartera vencida municipal, durante los meses de enero a diciembre del año 2008.



Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.

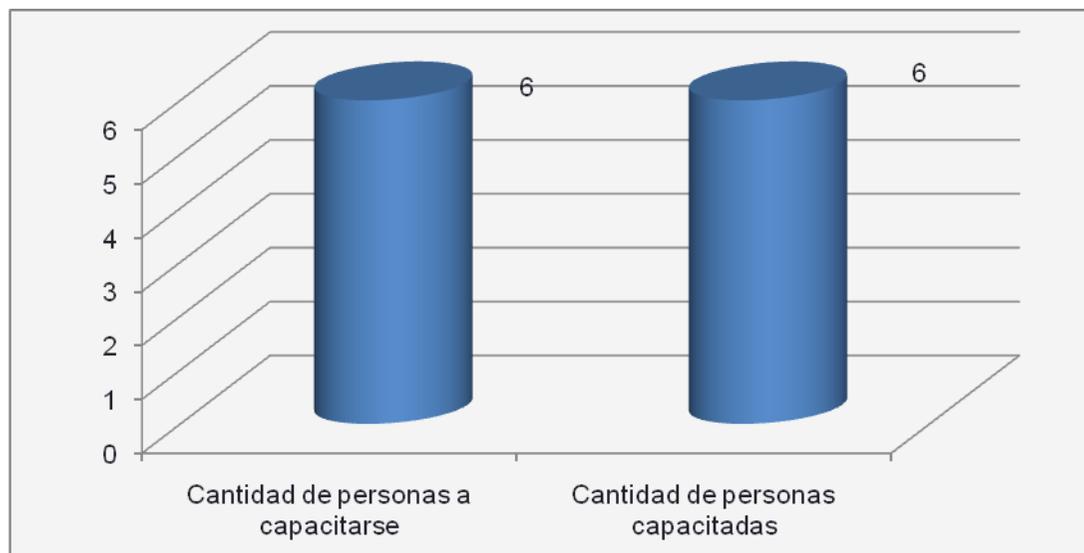
**COMENTARIO:**

El presupuesto asignado para realizar la recuperación de la cartera vencida no se cumplió de acuerdo a la meta planteada que fue de \$ 5,500.00, por lo que existe una brecha desfavorable del 30.90%; con lo que se demuestra que no se cumplieron las acciones correspondientes, es decir el proceso de recuperación se cumplió parcialmente.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Cantidad de personas de las secciones de Tesorería, Recaudación y coactivas capacitadas durante el año 2008, para el mejor cumplimiento de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de interés de las autoridades municipales.</li> <li>Falta de recursos.</li> <li>Falta de información.</li> </ul>	Cantidad de Personas capacitadas <hr/> Total de personas que laboran en estas áreas  $\frac{6}{6} \times 100 = 100\%$	Cantidad	Anual	100%	Dirección Financiera	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ Índice = 100% Brecha favorable
Cantidad de dólares invertidos en el proceso de capacitación del personal de tesorería, recaudación y coactivas durante el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos</li> <li>Desinterés de autoridades y de Los funcionarios.</li> </ul>	No aplica  \$ 3,000.00	Dólares	Anual	\$ 3,000.00	Departamento Financiero, Secciones de Tesorería y Contabilidad	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{3,000.00}{3,000.00} \times 100$ Índice = 100% Brecha favorable

**INDICADOR:**

Cantidad de personas de las secciones de tesorería, recaudación y coactivas capacitadas durante el año 2008, para el mejor cumplimiento de sus funciones.



**Elaborado por: Marco Feijóo y Fabiola Malhaber.**

**COMENTARIO:**

Se determina que las seis (6) personas que laboran en las áreas de tesorería, Recaudación y Coactivas recibieron cursos de capacitación en el manejo de sus respectivas dependencias, lo que de alguna manera demuestra que el personal si está capacitado para el cumplimiento correcto de sus actividades.

### 3.5. INFORME

Del análisis realizado a los índices determinados en el cuadro de indicadores, se establecen los resultados que informamos a continuación:

- El Gobierno Municipal de Piñas logró que se le transfiera la asignación del FODESEC, Retención Automática por el año 2008, en un porcentaje superior al objetivo propuesto, e inclusive por sobre el valor asignado en el presupuesto. Esto da origen a una brecha favorable del 29.09%. Se aprecia también que la Institución tubo un incremento de la asignación que no fue considerada en el presupuesto mediante la formulación de la correspondiente reforma presupuestaria a cargo del Director Financiero, responsable del área financiera.
- El Gobierno Municipal de Piñas, logró la transferencia de recursos de la asignación de la Ley del 15% durante el año 2008 por un valor superior a la meta prevista , originando una brecha favorable del 14.36%, esto se ha logrado gracias a las gestiones de las autoridades municipales, a la presentación oportuna de los proyectos de inversión, que les ha permitido que el Estado transfiera los recursos.
- La recepción de recursos extraordinarios originados por gestiones ante organismos del estado y Organizaciones no Gubernamentales, superó el objetivo previsto que fue del 80% del valor presupuestado, dando origen a una brecha favorable del 11.50%. Esto se debe a una oportuna y buena presentación de los proyectos y de las gestiones oportunas realizadas por las autoridades del Municipio.
- La recaudación de los Ingresos propios durante el año 2008, no cumplió el objetivo previsto en un 85%, por lo que existe una brecha desfavorable, del 6.12%, lo cual se origina por una falta de planificación en las recaudaciones, falta de cultura tributaria y a la no exigencia por parte de los funcionarios responsables.

- No se invirtió la totalidad del presupuesto asignado en la campaña de difusión ciudadana para promover el pago de los impuestos municipales durante el año 2008, quedando una brecha desfavorable del 10.49%, lo que demuestra que no se le pone mucho interés en la aplicación de mecanismos que ayuden en el mejoramiento de las recaudaciones.
- No se cumplió el objetivo de automatizar todo el sistema de recaudaciones, se realizó un trabajo parcial que alcanzó el 71.18%; esta situación no permite que se organice las recaudaciones y se mantenga una gran cantidad de papeles en títulos de crédito y planillas pendiente de cobro, que impide conocer en forma real el monto de valores pendientes de cobro.
- La recuperación de la cartera vencida municipal por concepto de predios urbanos, rurales y planillas de agua potable, no cumplió el objetivo planeado del 65%. La brecha es desfavorable y alcanza al 24.25%, esto se debe a que las notificaciones no llegan al contribuyente y a una falta de seguimiento a los procesos coactivos iniciados, con lo cual los contribuyentes no sienten la obligación de pagar y la deuda se acumula cada año.
- El presupuesto asignado para realizar la recuperación de la cartera vencida no se cumplió de acuerdo a la meta planteada que fue de \$ 5,500.00, por lo que existe una brecha desfavorable del 30.90%; con lo que se demuestra que no se cumplieron las acciones correspondientes, es decir el proceso de recuperación se cumplió parcialmente.
- Se determina que las seis (6) personas que laboran en las áreas de tesorería, Recaudación y Coactivas recibieron cursos de capacitación en el manejo de sus respectivas dependencias, lo que de alguna manera demuestra que el personal si está capacitado para el cumplimiento correcto de sus actividades.

- El valor estimado en el presupuesto para capacitación del personal se invirtió en su totalidad, por lo que se establece una brecha favorable

En resumen debemos señalar que las autoridades del Municipio de Piñas, le ponen mayor interés a la consecución de los recursos de carácter fiscal y poca importancia al mejoramiento de los ingresos de autogestión, contraviniendo las propias ordenanzas tributarias dictadas por el Concejo Municipal en concordancia con lo que determina la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

## CONCLUSIONES

Se observa que las autoridades del Gobierno Municipal de Piñas tienen una gran capacidad de gestión en cuanto a exigir la transferencia de los recursos de las asignaciones fiscales que provienen del FODESEC, Retención Automática y de la Ley del 15%, pues se demuestra que superaron las metas propuestas.

Así mismo la gestión ha sido importante para superar la meta en cuanto a la consecución de recursos de carácter extraordinario, a través de Organismos del Estado y otras entidades, que le han permitido incrementar las inversiones a favor de la comunidad.

En cuanto a la gestión interna del Municipio en el área de Tesorería, se observan algunas falencias que han impedido que se cumplan los objetivos propuestos. Todavía se emiten títulos de crédito y planillas de consumo de agua potable en forma física, acumulando cada mes gran cantidad de papeles que dificultan los procesos de recaudación. Esto se debe a la falta de automatización de los procesos de tal forma que la recaudación se realice a través de un sistema computarizado, diseñado adecuadamente de acuerdo a los requerimientos.

El Gobierno Municipal de Piñas no ha implementado una adecuada política de recaudación de sus ingresos propios; a ello se debe una baja cultura tributaria de la ciudadanía, falta de campañas adecuadas de difusión que motive a las contribuyentes a cumplir con sus obligaciones tributarias.

Existe una elevada cartera vencida que durante el 2008 ha sido recuperada parcialmente y con muy poco interés por parte de los funcionarios de las áreas de Tesorería, Recaudaciones y Coactivas, pues en algunos casos se han emitido notificaciones que no

han llegado a manos de los contribuyentes y en otros se iniciaron acciones coactivas que luego las abandonaron sin realizar seguimiento alguno.

A pesar de que el personal ha recibido capacitación, se observa que de aquello muy poco se aplica, seguramente por falta de interés de las autoridades y funcionarios responsables de evaluar la gestión tributaria municipal.

## RECOMENDACIONES

1. Concluir en el menor tiempo posible la automatización del sistema de recaudación, mediante la aplicación de un programa adecuadamente diseñado que les permita agilizar el cobro de títulos de crédito y planillas por servicios y además la obtención de catastros actualizados de deudores para efectos de notificaciones y recuperación de cartera.
2. Realizar campañas permanentes con incentivos de contraprestación de obras y servicios municipales, para motivar la participación ciudadana en el pago de sus impuestos.
3. Promover campañas frecuentes que eleven la cultura tributaria de la comunidad.
4. Conceder facilidades de pago aquellos contribuyentes que tengan deudas mayores con la institución, de conformidad a la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
5. Empezar programas de recuperación de cartera vencida, diseñando procedimientos responsables de notificaciones y acciones coactivas que en realidad contribuyan a la recaudación de los tributos municipales.
6. Exigir al personas de las área de tesorería, recaudación y coactivas que pongan en práctica los conocimientos adquiridos durante los procesos de capacitación recibidos.
7. Que las autoridades y los funcionarios responsables hagan seguimiento y evalúen frecuentemente la gestión tributaria de la Entidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Plán de desarrollo estratégico Cantonal de Piñas.
- Plán de Fortalecimiento Institucional Municipio de Piñas.
- Presupuesto Municipal de Piñas año 2008.
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). "Planificación Estratégica Municipal".
- Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.
- Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.
- Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.
- [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net).-Cuadro de Mando Integral.
- [www.valoryempresa.com](http://www.valoryempresa.com)/..gestión\_ indicadores.
- [www.Monografías.com](http://www.Monografías.com).
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario . *“Soporte Cía. Ltda. Los Indicadores de Gestión”*.

# ANEXOS