

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Introducción.....	viii
Justificación.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x

### CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD MUNICIPAL DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD	
1.1. MUNICIPAL.....	1
1.2. BASE LEGAL.....	3
1.3. ORGANIGRAMA.....	5
1.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	6
1.4.1 MISIÓN.....	6
1.4.2. VISIÓN.....	6
1.4.3 VALORES.....	7
1.4.4 FODA.....	8
1.4.5 OBJETIVOS.....	16

### CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1. PLANIFICACIÓN.....	17
2.1.1. ESTRATÉGICA.....	18
2.1.2. CORPORATIVA.....	19
2.1.3. OPERATIVA.....	20
2.2. INDICADORES.....	21
2.2.1. CONCEPTOS.....	21
2.2.2. CARACTERÍSTICAS.....	24
2.2.3. IMPORTANCIA.....	25
2.2.4. CLASIFICACIÓN.....	25
2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	26
2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES.....	29
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	31
2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	36
2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE _CRECIMIENTO.....	42
2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE.....	46

### **CAPITULO III**

3.	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	48
	IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y	
3.1.	OBJETIVOS.....	48
3.2.	PREPARACIÓN Y DISEÑO CUADRO DE INDICADORES.....	54
3.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
3.4.	INFORME.....	69
1.	CONCLUSIONES .....	72
2.	RECOMENDACIONES.....	73
3.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
4.	ANEXOS.....	76

Dr. Edgar Sempertegui A.,  
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis I realizado por los estudiantes:  
Fernanda Ríos Cordero y Rocío Urgilés Palchisaca, ha sido  
orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su  
presentación.

Loja, Agosto del 2009

f) .....

“Nosotras, María Fernanda Ríos Cordero y Afra Rocío Urgilés, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico 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”

f. ....

Fernanda Ríos Cordero

f. ....

Rocío Urgilés Palchisaca

## AUTORÍA

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

.....  
Fernanda Ríos C.

.....  
Rocío Urgilés P.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con especial cariño a mi esposo Fernando, a mis hijos Camila y Juan Francisco, a mis padres y hermanos.

Fernanda Ríos Cordero

A mis Padres, a mi hija Adriana Cristina y hermanas, quienes han cultivado en mí, el deseo de superación personal y profesional.

Rocío Urgilés Palchisaca

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento a la I. Municipalidad del Cantón Paute, *en la persona del Sr. Alcalde Dr. Elioth Trelles M.* por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Dr. Edgar Sempertegui., por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo; de manera especial a nuestro amigo Italo Ramón.

Fernanda Ríos Cordero.

Rocío Urgiles Palchisaca

# **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE, AÑO 2008.**

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La gestión pública, en algunos municipios pequeños y grandes del país, ha progresado desde el empleo de sistemas, y procedimientos, enfocados hacia el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos. A medida que las autoridades municipales sincronizadas con el desarrollo urbano y rural de sus jurisdicciones cantonales, han aplicado sistemas de gestión que devinieron en el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos.

El logro de los objetivos municipales, debe estar referido al correspondiente plan de fortalecimiento, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan de fortalecimiento unos objetivos, que garantizan el logro de la gestión de la organización; con base en esos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Tras la iniciación de la ejecución del mencionado plan, surge una serie de inquietudes no solo en la organización municipal, sino también en las personas que conforman cada departamento de ésta.

Dentro del ámbito del Plan de fortalecimiento es necesario preguntarse: ¿los objetivos planteados responden a la visión y a la misión de la organización?, ¿las estrategias definidas garantizan el logro de los objetivos?; si la respuesta a estos condicionamientos anteriores es afirmativa surge otra serie de preguntas: ¿tengo los recursos adecuados para ejecutar el plan?, ¿Cómo vamos?, ¿Dónde estamos frente a plan trazado?, ¿Qué tan eficiente estoy utilizando mis recursos?, ¿Qué tan eficazmente estoy logrando los objetivos?, ¿Qué tan bien o qué tan mal voy?, ¿Cómo regreso al rumbo correcto?, ¿cómo lo mantengo?.

Podríamos agregar a las anteriores una larga lista de inquietudes que la sola intuición o la sola "percepción" del negocio municipal no alcanzan a responder; es más, el riesgo involucrado en administrar en el "limbo", o en medio de la desinformación precisa y objetiva es demasiado grande, y las condiciones actuales no permiten seguir administrando con base en supuestos.

Surge como respuesta y garantía de éxito el hecho de contar y administrar correctamente un adecuado sistema de indicadores de gestión municipal, el presente trabajo de investigación

se basa justamente en este paradigma, enfocar un modelo o sistema de indicadores relacionados que permitirán medir la gestión municipal, dentro de las áreas, administrativa, operativa y financiera.

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

El interés por el uso de indicadores de gestión en el sector público es muy reciente, sin duda el documento más completo elaborado para el sector de las entidades locales es el Sistema de Indicadores de Gestión para las Municipalidades; los indicadores propuestos se han diseñado en función de tres áreas; de Gestión Administrativa, Gestión Financiera y área Operativa de Servicios; el adecuado uso y aplicación de indicadores de gestión y los programas de productividad y mejoramiento continuo del sistema de calidad de los Gobiernos Seccionales, será la base de generación de ventajas competitivas sostenibles.

Los indicadores de gestión son herramientas que los Gobiernos Seccionales pueden utilizar, una vez que su aplicación, en el funcionamiento permitirá el ejercicio de control de la gestión Municipal con criterios de eficiencia, eficacia y calidad.

Un sistema de Calidad debe servir como herramienta para lograr una competitividad organizacional y estar íntimamente ligada al cumplimiento del correspondiente plan estratégico comparativo.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión. Esto con el fin de que pueda implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso.

Actualmente, nuestros Gobiernos Secciones tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades tanto internas (procesos) como externas (satisfacción del cliente). Sin duda tales deficiencias contribuyen a crear barreras para la alta gerencia de la gestión Municipal, que dificultan la identificación de los principales problemas y restricciones en la cadena productiva de los servicios a prestar a la colectividad; también perjudica notablemente la competitividad.

Para esto el mejoramiento continuo del sistema de la calidad en conjunto, con estos indicadores de gestión pasarán a formar parte integral de la política municipal y su filosofía de calidad se reflejará en todos los procesos productivos, administrativos y humanos.

La instalación de indicadores refuerza las posibilidades de éxito en la gestión, ya que permite una vigilancia continua de las acciones que hacen posible los resultados proyectados.

Por otra parte, pensamos que más y mejor información conducen a un país más transparente y, en consecuencia, a una mejor gestión; por todo ello, éste nos parece ser un trabajo de especial interés.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente tema de tesis surgió por la necesidad de aplicar la herramienta de los indicadores de gestión, que permita a las entidades del sector público no financiero

principalmente a las entidades Municipales, establecer el impacto socioeconómico hacia la comunidad evaluando el desempeño de las actividades y funciones de cada nivel de responsabilidad que tiene cada Entidad, de esta manera tomar acciones correctivas que ayuden a mejorar su desempeño y desenvolvimiento hacia la comunidad incrementando la confianza, solidez y bienestar a todos.

Con fines metodológicos y dada la división interna de trabajo en la Municipalidad, el presente trabajo se divide en tres áreas: Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión Operativa de los Servicios Municipales. Cada una de estas áreas tiene responsables, en la formulación, actualización y aplicación de los indicadores de gestión. Director Administrativo, Director Financiero y Director de Obras Públicas. Como un ente de coordinación técnica de las tres áreas. A su vez el Concejo Municipal ha realizado la respectiva aprobación.

Los objetivos institucionales para el corto y mediano plazo, están en función de la problemática actual y las demandas ciudadanas prioritarias. Los objetivos institucionales que se han concertado al interno de la Municipalidad son los siguientes:

Para modernizar la gestión administrativa municipal

Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través de cumplimiento de resultados.

Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos.

Para el establecimiento, de variables e indicadores se propone con el trabajo de investigación el siguiente procedimiento metodológico, considerando que dentro de una organización municipal existen indicadores financieros y no financieros:

Se trabajo con el Plan de fortalecimiento Institucional, FODA, los Valores, la Misión, Visión, los Objetivos, Estrategias, Priorización de Proyectos, Estructura Administrativa y Programación Operativa.

El organigrama de la Entidad Municipal, fue aprobado en Sesión de Concejo del 21 y 28 de diciembre del 2006. El presente organigrama de carácter vertical es el documento oficial vigente

El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, la organización se somete a la obligación de establecer un sistema de indicadores de gestión que servirá como una base de conocimiento con la cual se podrán tomar decisiones en forma sencilla y acertada, dentro de la entidad Municipal no se ha trabajado en la determinación de indicadores de gestión, a pesar de las recomendaciones realizadas por la Contraloría General del Estado en el informe de las auditorías financieras.

El Municipio requiere de planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ÉTICA, en la forma que a continuación de describen:

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto), la ética ( la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión ) y la equidad ( en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa \_efecto, que culminan en la mejora de la actuación financiera. Sin embargo, muchas organizaciones utilizan unos objetivos financieros para todas sus divisiones y unidades de negocio. Los ejecutivos de las unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: define la actuación

financiera que se espera de la estrategia, y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se encuentran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se indican con el proceso de innovación \_ identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades. Para muchas empresas, en la actualidad disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representan una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

Del Plan de Fortalecimiento Institucional del municipio de Paute, se desprenden tres áreas relevantes con sus respectivas variables y objetivos, estos son: Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión Operativa de los Servicios Municipales. Análisis e interpretación del diseño de indicadores propuesto se establece un análisis e interpretación de los indicadores más relevantes, partiendo de la información tabulada con la que cuenta actualmente disponible la municipalidad de Paute.

Monitoreo del Sistema de Indicadores generados, la gestión es un conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar los programas y proyectos identificados durante la etapa de planificación, esto es la consolidación de componentes de los marcos lógicos, Para realizar su objetivo específico (propósito) dentro de este sistema podemos identificar un "Ciclo de Gestión" que va:

Desde el Término del diseño de la planificación (comienzo de la contratación)

Hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto de inversión, o servicio que se ofrece a la comunidad. En el caso de que sea una unidad externa al Gobierno Local la que implemente la gestión del servicio, ésta se asocia al desempeño total del municipio.

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD MUNICIPAL

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD MUNICIPAL

El Municipio del Cantón Paute se encuentra ubicado al nororiente de la provincia del Azuay, cuyo ámbito de acción alcanza un espectro cantonal que alcanza el 4.45% de la superficie total de la provincia del Azuay.

El Cantón limita:

Al Norte: Cañar

Al Sur: Cuenca

Al Este: con los cantones Guachapala y Sevilla de Oro

Al Oeste: Cañar

Está sobre los 2100 y 3700m. Sobre el nivel del mar, posee 23106 habitantes de los cuales 10638 son hombres y 12468 son mujeres. Tiene una temperatura media de 18° c goza de clima cálido al ubicarse en el Valle del Río Paute que se extiende desde Lumagpamba hasta Yumacay.

#### DIVISIÓN POLÍTICA

El Cantón Paute está dividido por el Centro Cantonal y 7 parroquias rurales. La extensión y el número de habitantes de la Cabecera Cantonal es la siguiente:

- 1.- **Paute Cabecera Cantonal:** 50.4 Km<sup>2</sup> con 2014 habitantes, dentro de la zona del centro cantonal son 2817 habitantes.
- 2.- **Chicán (Guillermo Ortega):** 25.70 Km<sup>2</sup>, tiene 3330 habitantes.
- 3.- **Bulán (José Víctor Izquierdo):** 39.50 Km<sup>2</sup>, cuenta con 2265 habitantes.
- 4.- **El Cabo.-** tiene 22.70 Km<sup>2</sup> está habitado por 2879 habitantes.
- 5.- **Tomebamba.-** 27.1 Km<sup>2</sup> está habitado por 1561 habitantes.

**6.-Guarainag.-** 26.50 Km2 con 1105 habitantes.

**7.- Dug Dug-** con 33.70 Km2 está habitada por 1932 habitantes

**8.- San Cristóbal.-** con 17.90 Km2 está habitada por 2203 habitantes.

Además está formado por 53 comunidades parroquiales y 6 barrios urbanos.

### **HECHOS HISTÓRICOS SOBRESALIENTES DEL CANTÓN PAUTE**

El 26 de febrero del año 1860 en la administración del Dr. Francisco Alvarado Cobos el cantón Paute celebra sus primeras fiestas de cantonización, y desde aquel año cada 26 de febrero se conmemora este hecho histórico.

Dentro de la vida de la historia del cantón es importante resaltar el Desastre de la Josefina; El 29 de marzo de 1993 el Cerro de la Josefina situado en el Tahual se vino abajo y taponó el Río Paute durante un mes luego de varios trabajos realizados por personas nacionales y extranjeras el 1° de mayo destruyeron el dique saliendo el agua y destrozando el Cantón Paute dejando a varias familias en la pobreza. Luego de este desastre entidades nacionales e internacionales enviaron víveres para las personas que fueron víctimas de este desastre. Con el paso del tiempo la gente ha ido buscando el porvenir de sus familias logrando recuperarse de el desastre de la Josefina y convirtiendo a Paute en uno de los cantones más prósperos de la Provincia del Azuay.

La Entidad Municipal cuenta con un edificio; en donde trabajan 39 Empleados con nombramiento, 26 empleados a contrato, 55 trabajadores amparados en el Código de Trabajo y 8 trabajadores a contrato, dando un total de 128 personas. Dicha Entidad está presidido por el Alcalde quien lo administra, y 7 Concejales con facultades de Planificación, consultivas y de Fiscalización, y cada cuatro años son elegidos por un período similar mediante votación popular de todos los votantes del cantón Paute.



**Calle Abdón Calderón**

## **1.2. BASE LEGAL**

La I. Municipalidad de Paute fue creada mediante Decreto Supremo emitido por el Senado y Cámara de Diputados de la República del Ecuador el 26 de febrero de 1860.

### **LEYES, REGLAMENTOS QUE ASIGNAN Y REGULAN LAS FUNCIONES DE LA ENTIDAD**

- Constitución Política del Estado;
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control: Según Decreto Supremo No. 1429
- Ley Orgánica de Régimen Municipal Vigente;
- Ley de Responsabilidad y Transferencia Fiscal
- Ley de Administración de Bienes
- Ley de Presupuesto General del Estado y su reglamento;
- Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social;
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa;
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento;
- Código de Trabajo y Tributario
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento;
- Ley para la Reforma de las finanzas Públicas
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Reglamento Interno del Personal; Reglamento Orgánica Funcional;
- Reglamento de movilización de Vehículos; y demás Leyes, decretos, acuerdos, ordenanzas, resoluciones, etc.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Ley No. 73. RO/ Suplemento 595 de 12 de Junio del 2002.

### **ARTÍCULOS QUE HACEN REFERENCIA A LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS INDICADORES**

Art. 1.- Objeto de la Ley.- La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Art. 8.- Objeto del Sistema de Control.- **Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa;** y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, **se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.**

Art. 21.- Auditoría de gestión.- Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Art. 42.- Responsabilidad directa.- Los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones.

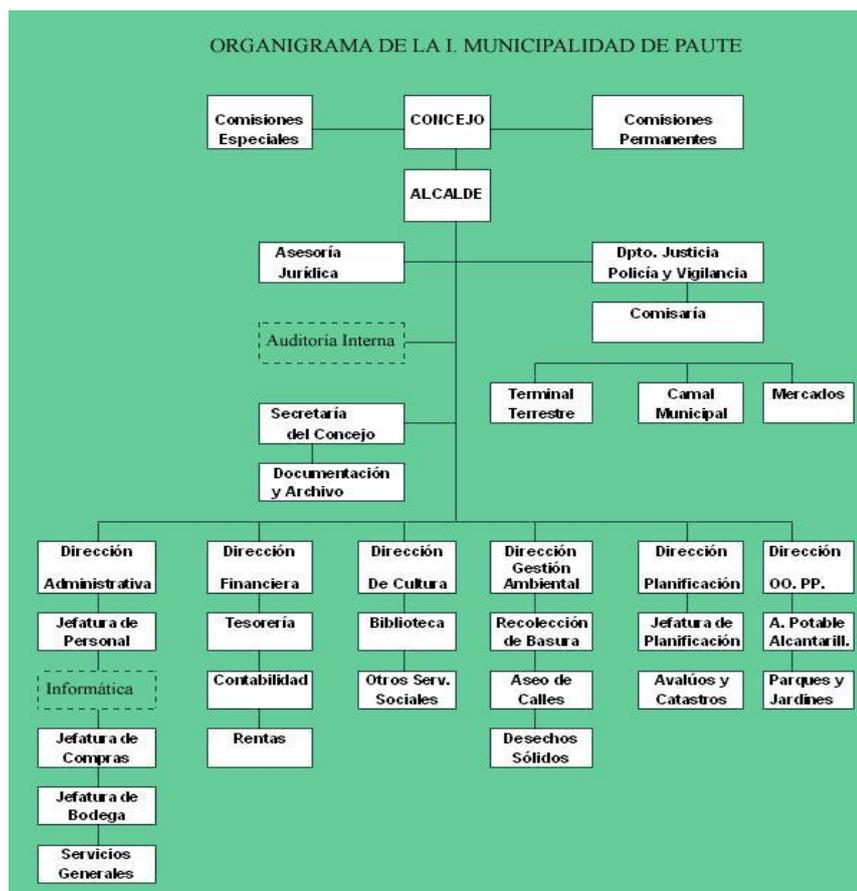
Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por

acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

1. **No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores.**

### 1.3. ORGANIGRAMA

El organigrama de la Entidad Municipal, fue aprobado en Sesión de Concejo del 21 y 28 de diciembre del 2006. El presente organigrama de carácter vertical es el documento oficial vigente.



Orgánico funcional de la I. Municipalidad de Paute

Fuente: <http://www.ame.gov.ec/frontEnd/municipios/mainMunicipios.php?idMunicipios=71&idSeccion=3143>

## 1.4 PLAN ESTRATÉGICO

### 1.4.1 MISIÓN

La misión básica del Municipio es la de fomentar el desarrollo físico del cantón a través de obras públicas y de otorgar servicios básicos de agua potable, alcantarillado sanitario, aseo y limpieza de la ciudad y centros de salud municipal en el área rural. En el área de educación a través de la construcción de aulas escolares y dotación de equipamiento; y, contribuir al fortalecimiento del desarrollo económico y social del cantón, fomento del turismo, entre otros.

De acuerdo a los productos característicos de una organización municipal, a los cuerpos jurídicos que identifican sus objetivos y funciones, es posible identificar la misión de la organización municipal como sigue:

**“La Municipalidad de Paute, es una institución de servicio público, que en coordinación con organizaciones sociales e institucionales, en base a prioridades de los pobladores del área urbana y rural; planifica, asesora y ejecuta en forma eficiente y oportuna las obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico, social, humano y sustentable generando credibilidad y transparencia.<sup>1</sup>”**

### 1.4.2 VISIÓN

La visión del Municipio, declarada en talleres participativos y sistematizados es:

**“La Municipalidad de Paute, durante el próximo quinquenio, elevará el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la inversión municipal en la ejecución de obras priorizadas con la población, para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente; la dotación de los servicios básicos acordes al desarrollo y crecimientos determinados en la planificación estratégica cantonal e institucional<sup>2</sup>.”**

La Visión se redactó considerando los siguientes criterios:

- 1 Describir los roles de cambios propuestos o líneas estratégicas;
- 2 Incorporar valores e intereses comunes;
- 3 Poner dimensión de tiempo y continuidad

---

<sup>1</sup> Misión Institucional obtenida del PFI de la Municipalidad de Paute.

<sup>2</sup> Visión institucional obtenida del PFI de la Municipalidad de Paute.

### **1.4.3 VALORES**

La gestión institucional de la Municipalidad de Paute se guiará por los siguientes valores institucionales:

- 1. RESPONSABILIDAD**
- 2. HONESTIDAD**
- 3. LEALTAD**
- 4. RESPETO**
- 5. EFICIENCIA**

Para que estos valores institucionales sean una práctica cotidiana, las Autoridades y Servidores Municipales nos comprometemos a realizar las siguientes acciones:

1. Cumpliendo con normas y obligaciones establecidas en las funciones correspondientes de cada Autoridad y Servidor Municipal
2. Transparentando las actividades realizadas
3. Defendiendo los intereses y prestigio institucionales
4. Entregando un trato cortés tanto interna como externamente
5. Atención ágil y oportuna.

### **1.4.4 FODA MUNICIPAL**

**PRESENTAMOS EL ANÁLISIS FODA DE LA MUNICIPALIDAD DE PAUTE <sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> En base a taller participativo realizado el 18 de marzo del 2008

#### 1.4.4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

<b>ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Gestión del Alcalde para consecución de recursos presupuestarios extraordinarios	A <sup>4</sup>	Los trámites municipales que necesitan Internet son lentos.	M
Imagen positiva de transformación del Municipio (anteriormente había indisciplina en horarios, etc.)	A	Falta de conexión a la red informática de las áreas que no están en el Edificio Central	M
Todos los funcionarios tienen equipos informáticos suficientes	M	Inadecuada distribución del espacio físico y mobiliario	M
Se atienden oportunamente los pedidos del público	M	Falta de instalación a tierra en la red eléctrica del edificio municipal	M
Alcalde promueve participación ciudadana en la identificación de obras.	A	Falta de identificación de los trabajadores con el Municipio (edad avanzada, excesos del contrato colectivo)	A
Se contrata gente capacitada	A	Escasa colaboración de los proveedores para la entrega de las retenciones de impuestos	B
La mayoría de empleados tiene buena mística de trabajo	M	Los Concejales tienen poca información de los proyectos y actividades institucionales <sup>5</sup>	A
<b>ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Los recursos provenientes de la Ley 047 han fomentado un ahorro forzoso que se ha utilizado en inversiones	A	Incumplimiento del Gobierno Nacional en la entrega de asignaciones comprometidas	A
Apoyo económico de organismos internacionales	A	Falta de Capacidad de Endeudamiento de entidad Municipal.	

<sup>4</sup> Abreviaturas utilizadas: A= Alta; M= Mediana; B= Baja

<sup>5</sup> Debilidad identificada en la Sesión de Concejo del 13 de junio del 2008 en la que se trató del PFI

#### 1.4.4.2 GESTIÓN FINANCIERA

<b>ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Los trámites públicos de las dependencias de la Dirección Financiera son ágiles y oportunos.	A	La base de datos del catastro predial urbano, predial rústico y Patentes tiene deficiencias	A
La actualización del catastro predial urbano, predial rústico y Patentes es permanente.	M	El catastro predial rústico para el 2008 no se ha emitido	B
Agilidad en los ingresos y egresos de bodega.	A	No hay espacio físico propio destinado a Bodega de materiales grandes.	B
Se ha empezado a recuperar cartera vencida mediante la coordinación de Tesorería, Rentas, Contabilidad y Avalúos-Catastros	M	Falta de personal para notificaciones y recaudación.	A
Se han conseguido créditos con I BEDE	M	No se han actualizados ordenanzas que generen ingresos por contribución de mejoras.	A
<b>ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Implementación del SIG-AME integrará diversas áreas de la Gestión Financiera <sup>6</sup>	A	Cambio de normativa del Ministerio de Finanzas genera retrasos en la producción de información financiera	A
Implementación del SIM integrará todos los departamentos municipales	A	No implementación en Diferentes departamentos.	

<sup>6</sup> La asistencia técnica de AME recomienda que: Sindicatura Municipal, Dirección Financiera, Dirección Administrativa y Técnico en Sistema deben evaluar duplicación, ventajas y desventajas entre los sistemas SIG – AME y SIM

### 1.4.4.3 GESTIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

#### i. AGUA POTABLE

<b>ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Ejecución del proyecto de ampliación de redes distribución del agua	A	Falta de continuidad del servicio	A
Disminución de pérdidas de agua potable y control de uso	A	Obsolescencia de gran parte de la red (está en proceso de solución)	M
Buena calidad del agua desde la captación (cruda) hasta la que llega a las viviendas	M	El servicio no llega a las partes altas	B
Buena actitud de servicio de los empleados	M	La captación del agua se encuentra en terrenos privados	A
<b>ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Financiamiento del BEDE y organismo internacionales para proyectos de agua potable	M	Depredación de las zonas de donde se capta el agua	A
Paute cuenta con caudal suficiente para incrementar la cobertura	A	Desastres naturales (hundimientos, deslaves, etc.) que afectan la infraestructura de captación y conducción del agua	M



F. 1: Ampliación y mejoramiento del sistema Agua potable de la ciudad de Paute.

Fuente: Dirección de OO.PP.MM. Municipio de Paute, 2008.

## ii. SERVICIO DE ALCANTARILLADO

<b>ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Se han realizado nuevos tramos para aumentar la cobertura en alcantarillado sanitario	M	En las zonas de crecimiento poblacional no hay alcantarillado pluvial	A
El área consolidada urbana tiene el servicio de alcantarillado	M	No hay planta de tratamiento	A
Las obras de regeneración urbana han contribuido al mejoramiento del servicio de alcantarillado	M	Poca gradiente en la zona baja	A
<b>ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Revisión de tasas por el servicio de alcantarillado y Contribución Especial de Mejoras(CEM) que contribuirá a la operación y mantenimiento del servicio.	A	Ciertos tramos de la red de alcantarillado están terminando su vida útil (tapa caños)	A
Firma de convenios con beneficiarios del alcantarillado.	M	Tempestades que pueden hacer colapsar el sistema	B
Financiamiento del BEDE y organismo internacionales para proyectos de alcantarillado	M	Aportes imprevistos del agua del canal de riego a la matriz de alcantarillado	M



F2: Alcantarillado, sector la Pradera

Fuente: OO.PP.MM. Municipio de Paute, 2008

iii. **SERVICIO DE BASURA**

<b>ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Se trabaja con empresa privada que cumple horarios y metas de trabajo	A	No hay clasificación de los desechos sólidos	M
Se cuenta con terreno para la construcción de nuevas fases del relleno sanitario	A	El camión recolector obsoleto retrasa cumplimiento de horarios	A
Se tiene estudios para la construcción del relleno sanitario	A	Insuficientes recursos económicos para la construcción del relleno sanitario	A
Procesamiento de la materia orgánica recogida en los mercados.	M	Falta de señalización y difusión sobre la ubicación de la escombrera.	B
<b>ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Convenio con Fundación Natura	M	Indisciplina en ciertos pobladores para el cumplimiento de horarios	B
Conformación de microempresas para clasificación de desechos	A	Utilización sin autorización del relleno por parte de ciertas personas.	B



**F3:** Recolección de la basura “amontonada” por los empleados municipales el día lunes. Nótese la carencia de herramientas y equipos de protección.

Fuente: UGA Municipio de Paute, 2008

#### iv. SERVICIO DE MERCADO

ÁMBITO ORGANIZACIONAL O INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Las instalaciones del mercado 26 de febrero son óptimas y facilitan un buen servicio: comodidad y protección a los vendedores; etc.	A	Falta de una cubierta para los vendedores que están fuera de la infraestructura actual <sup>7</sup>	A
Reuniones de coordinación para la distribución de puestos entre vendedores y Municipio.	A	Falta actualización del catastro de puestos del mercado. <sup>8</sup>	M
ÁMBITO DEL ENTORNO O EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Espacio físico para ampliación de mercado	A	Oposición de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas a la organización, distribución y funcionamiento del mercado <sup>9</sup>	M



Interiores de la construcción reciente del mercado de Paute

#### F4: Mercado de Paute

Fuente: OO. PP. MM. del municipio de Paute, 2009

<sup>7</sup> El Municipio realizará el siguiente proyecto: Construcción de una cubierta en la plaza del mercado 26 de febrero

<sup>8</sup> El día 20 de abril del 2008 se realizó listado de nombres de los vendedores tanto en la plaza como en el interior del mercado para la actualización del catastro

<sup>9</sup> Se logró conversar con los comerciantes minoristas ( de hortalizas, frutas, etc.) sobre la distribución de puestos y se conformó una nueva directiva con la cual la Municipalidad está trabajando para mejorar la organización del mercado

#### 1.4.4.4 Estrategias institucionales

Las estrategias institucionales se han definido considerando el cruce de criterios que se mencionan en el análisis FODA de la manera que se indica en la matriz siguiente.

#### CRUCE FO, FA, DO, DA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>Gestión del Alcalde para consecución de recursos presupuestarios extraordinarios.</p>	<p>Los recursos provenientes de la Ley 047 han fomentado un ahorro forzoso que se ha utilizado en inversiones.</p>	<p>Incumplimiento del Gobierno Nacional en la entrega de asignaciones comprometidas.</p>	<p>Algunos trámites y gestiones internas institucionales no se realizan a tiempo de trabajo.</p>
<p>Alcalde promueve participación ciudadana en la identificación de obras.</p>	<p>Relaciones del Alcalde con diversos organismos nacionales facilita consecución de apoyos (PRAGUAS, AME, BEDE, etc.)</p>	<p>Poco apoyo del Gobierno Nacional a Municipios que no son de su línea política.</p>	<p>Los concejales tienen poca información de los proyectos y actividades institucionales.</p>
<p>Se empezó la valoración de suelos para el catastro predial rústico.</p>	<p>Realización de convenios con instituciones públicas o personas naturales especializadas en actualizaciones catastrales.</p>	<p>Cambio de normativa del Ministerio de Finanzas genera retrasos en la producción de información financiera.</p>	<p>La base de datos del catastro predial urbano, predial rústico y Patentes tiene deficiencias.</p>
<p>Los trámites públicos de las dependencias de la Dirección Financiera son ágiles y oportunos.</p>	<p>Implementación del SIG-AME integrará diversas áreas de la Gestión Financiera.</p>	<p>Modificaciones continuas en la reglamentación de la Ley de Equidad Tributaria; por ejemplo, se cambian porcentajes que afectan y retrasan procesos financieros.</p>	<p>No se han actualizado ordenanzas que generan ingresos: cementerio, mercado, Contribución Especial de Mejoras (CEM), basura.</p>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Ejecución del proyecto de ampliación de redes distribución del agua.</p>	<p>Paute cuenta con caudal suficiente para incrementar la cobertura.</p>	<p>Depredación de las zonas de donde se capta el agua.</p>	<p>La captación del agua se encuentra en terrenos privados.</p>
<p>Se han realizado nuevos tramos para aumentar la cobertura en alcantarillado sanitario.</p>	<p>Revisión de tasas por el servicio de alcantarillado y CEM que contribuirá a la operación y mantenimiento del servicio.</p>	<p>Ciertos tramos de la red de alcantarillado están terminando su vida útil.</p>	<p>En las zonas de crecimiento poblacional no hay alcantarillado pluvial, ni planta de tratamiento.</p>
<p>Se trabaja con empresa privada que cumple horarios y metas de trabajo, se cuenta con terreno para la construcción de nuevas fases del relleno sanitario.</p>	<p>Conformación de microempresas para clasificación de desechos con financiamiento de organismos nacionales e internacionales.</p>	<p>Indisciplina en ciertos pobladores para el cumplimiento de horarios y utilización sin autorización del relleno por parte de ciertas personas.</p>	<p>El camión recolector obsoleto retrasa cumplimiento de horarios, falta de un equipo permanente para el relleno (tractor, cargador, compactador).</p>
<p>Las instalaciones del mercado 26 de febrero son óptimas y facilitan un buen servicio: comodidad y protección a los vendedores; etc.</p>	<p>Espacio físico para ampliación de mercado.</p>	<p>Oposición de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas a la organización, distribución y funcionamiento del mercado.</p>	<p>Falta de una cubierta para los vendedores que están fuera de la infraestructura actual.</p>

### 1.4.5 OBJETIVOS

Los objetivos institucionales para el corto y mediano plazo, están en función de la problemática actual y las demandas ciudadanas prioritarias. Los objetivos institucionales que se han concertado al interno de la Municipalidad son los siguientes:

#### Para modernizar la gestión administrativa municipal

1. Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través de cumplimiento de resultados.
2. Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos.

#### Para el fortalecimiento de las finanzas municipales

3. Disminuir el déficit financiero de los servicios municipales de desechos sólidos, alcantarillado, mercado y camal.
4. Mejorar la eficiencia en la recaudación de los Impuestos Predial Urbano y Predial Rústico.
5. Disminuir el peso de la cartera vencida.

#### Para mejorar la calidad en la entrega de los servicios municipales

6. Aumentar la cobertura del servicio de agua potable en el área urbana y rural
7. Aumentar la continuidad del servicio de agua potable en la Ciudad de Paute
8. Disminuir la contaminación del Río Paute causada por el servicio de alcantarillado.
9. Aumentar la cobertura del servicio de manejo de desechos sólidos.
10. Aumentar la cobertura del servicio de mercado.
11. Aumentar la extensión de las vías y mejorar las condiciones de las existentes.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es una herramienta presente en toda corriente de administración, y como tal se le identifica como una función de la administración que mejora las oportunidades de alcanzar resultados deseados. Los mayores beneficios de la planificación para una organización son: la anticipación de contingencias que pudieran impedir el logro de sus metas, la preparación de una estructura para que su organización crezca y progrese, y la disponibilidad de una estrategia para asignar recursos de manera que la organización pueda alcanzar sus metas.

La planificación es necesaria porque obliga a las organizaciones a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad, que están por encima de todo, así como a establecer metas y objetivos. La planificación transforma la intención en acción.

Sin planificación solamente queda reaccionar ante los acontecimientos sin la posibilidad de vislumbrar los impactos y las consecuencias, ni menos influir en ellas.

Existen cuatro grandes razones para planificar; la primera, es el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las actuales decisiones y los resultados futuros; la segunda, es la creciente complejidad de la organización; la tercera, son las crecientes necesidades; y la cuarta, es el impacto de la planificación sobre las demás funciones de gestión.

En la identificación de la misión municipal se observan claramente tres dimensiones de impacto: la satisfacción de necesidades, el desarrollo económico y el desarrollo social.

**Los tipos de planificación** y las actividades de planificación difieren debido a su ámbito, a su marco temporal y a su nivel de especificidad. El ámbito es el área de actividades cubierta por el plan.

El marco temporal es el período de tiempo que se tiene en cuenta en el plan, que oscila desde el plazo inmediato, pasa por el corto, sigue por el distante y llega al largo plazo. El nivel de especificidad es una medida de la adecuación del plan. En atención a estos tres

factores es posible identificar tres niveles de planificación, la planificación estratégica, la planificación táctica y la planificación operacional.

### **2.1.1. ESTRATÉGICA**

Constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro del largo plazo.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Es comprensiva a largo plazo y relativamente general. Se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su desarrollo durante años. El plan estratégico establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos.

El Municipio requiere de planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ÉTICA, en la forma que a continuación de describen:

#### **Interrelación entre Economía, Eficiencia, Ecología, Ética y Equidad**

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación d los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto), la ética ( la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión ) y la equidad ( en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

**La planificación táctica, se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación**

**Estratégica y de la planificación operativa**, es más limitada, específica y de medio plazo, en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

### 2.1.2. CORPORATIVA

Prepara y desarrolla el proceso de Planeación Estratégica Corporativa para el cliente, con la participación de los funcionarios responsables, por fijar y/o ejecutar las estrategias.

El proceso de Planeación Estratégica Corporativa se efectúa con base en una metodología propia, adaptada a la forma de administración de los negocios en las empresas latinas, teniendo en cuenta la disponibilidad de información y disposición de tiempo de los ejecutivos.

Compartir la visión, establecer los objetivos de la compañía y asignar las estrategias para el logro de los objetivos componen la estructura fundamental del proceso

El desarrollo de la metodología le permitirá a la empresa poder asignar los recursos de la compañía en las unidades estratégicas de negocio que mayor retorno puedan proporcionar.

El plan estratégico corporativo permite:

- Orientar a la compañía al manejo de Unidades estratégicas de negocio
- Lograr el consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión, y
- Obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

Para la obtención del Plan Estratégico Corporativo del cliente se efectúan cuatro etapas principales:

La etapa de **Ambientación y Preparación** permite la consecución de información pertinente al negocio y al sector de la industria de tal manera que se complemente y se comparta con

[http://www.asip.org.ar/es/revistas/58/jordan/jordan\\_04.php](http://www.asip.org.ar/es/revistas/58/jordan/jordan_04.php)

todos los asistentes a las Sesiones de Planeamiento y se pueda trabajar desde una base común de información y expectativa.

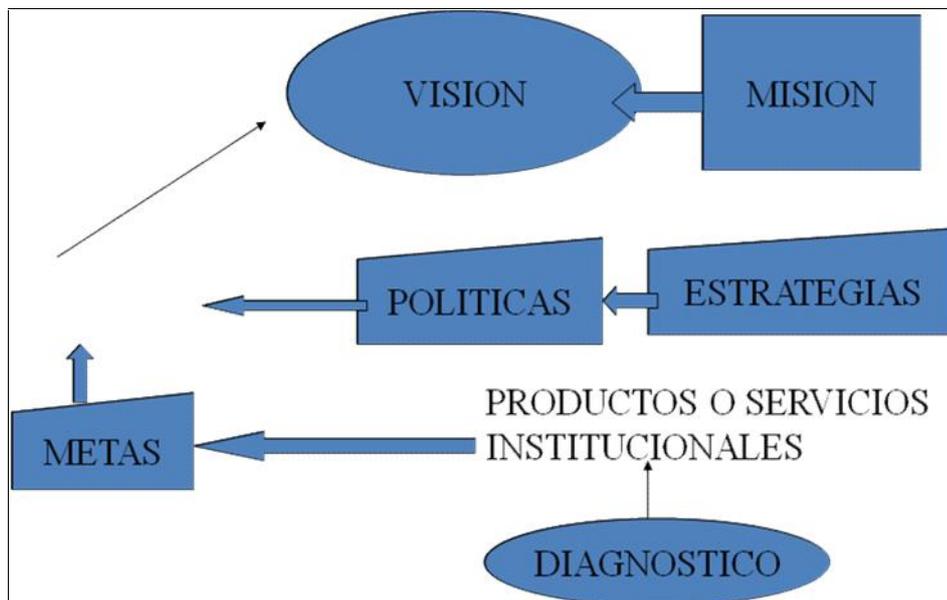
Las **Sesiones de Planeamiento** son el corazón de la metodología y es donde se obtienen los resultados principales del trabajo a realizar, desde una definición de la visión a largo plazo del cliente, hasta el enunciado de los planes de trabajo para la correcta ejecución y puesta en marcha de las estrategias diseñadas.

**Validación y Consolidación de Resultados.-** permite dejar para una actividad posterior a las sesiones, posibles definiciones que si bien no son críticas para la obtención del objetivo de las sesiones, si son vitales para la conformación del Plan Estratégico Corporativo.

Por último, **Elaboración del Informe Final** entregará un documento en forma de memorias de las conclusiones alcanzadas, con un anexo donde se incluyen los planes detallados para lograr la implementación del Plan Estratégico.

### **2.1.3. OPERATIVA**

Se establece a corto plazo es específica y orientada a la consecución del objetivo determinado. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras y en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos, en la solución del problema y en la consecución de los objetivos establecidos.



FUENTE: Eduardo Buller.- Manual para facilitadores de cursos de Desarrollo Institucional Municipal

## RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON PRODUCTOS E INDICADORES DE GESTIÓN

- Los productos o servicios institucionales son los resultados, que en última instancia, se evalúan a través de los indicadores de gestión.
- Los productos o servicios institucionales deben responder a una visión estratégica o contribuyen a la superación de problemas de desarrollo (diagnóstico).
- Los productos o servicios institucionales constituyen metas que concretan los objetivos planteados
- La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser en los próximos años? Para lograr esa visión se es necesario plantearse Objetivos, Políticas , Estrategias y Proyectos (Productos o Servicios Institucionales).

### 2.2. INDICADORES

#### 2.2.1. CONCEPTOS

- Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores de gestión son ante todo, información, es

decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones. 1. Del sistema de información gerencial; 2. Del sistema de apoyo para la decisión.

- Es el hecho, el fenómeno económico, administrativo o institucional, que de acuerdo con la práctica local o internacional sea posible detectarlo, experimentarlo y especialmente cuantificarlo.
- Los indicadores son criterios de referencia para vigilar, controlar, dar seguimiento y evaluar las acciones que desarrolla una organización, a través de los programas que ejecutan. El indicador puede establecerse con una expresión numérica que se conoce con el nombre de Índice (ratio, tasa, frecuencia, etc.) o como Descriptor, cuando se define en forma escalar o a través de una valoración o argumentación.
- José Mejía Lira y Alejandro Medina, señalan que "un indicador corresponde a una información breve que señala aspectos significativos de la gestión, corresponde a un sistema de señales que reportan lo adecuado e inadecuado de una determinada acción. Julio Córdoba dice: "Indicador es el proceso de definición de elementos de juicio que serán utilizados para controlar, darle seguimiento y evaluar el desarrollo de un programa gubernamental. Los Indicadores pueden ser de tipo cuantitativo, (tasas, razones, proporciones, etc.) o de tipo cualitativo (juicios de valoración).
- El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.
- Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus

resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

- Los indicadores permiten disponer de información para la toma de decisiones, el control y seguimiento del grado de avance de los objetivos, así como para evaluar resultados.

**Utilidad de los Indicadores:** El uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar resultados de la gestión de una organización. Vale señalar que un indicador es una estadística o un conjunto de ellas que facilita estimar donde se está y a donde se va con respecto a las metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. Un indicador cumple, entre otros, los siguientes propósitos:

- Establecer relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes.
- Por sí solos no son relevantes, toman importancia cuando se comparan con otros de la misma naturaleza.
- Caracterizar el éxito o efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de un componente o de la relación entre componentes.
- En síntesis, los indicadores permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, plantear y comprobar hipótesis, analizar tendencias, y predecir cambios. Pueden medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización. El uso de indicadores permite determinar los niveles de actuación y desempeño, además de una adecuada evaluación a través de los criterios establecidos para el logro de los objetivos, al exigirse en el indicador la satisfacción de los valores o de las normas que orientan las acciones de los distintos centros de responsabilidad.

El indicador aparece como un instrumento cuya aplicación nos muestra las tendencias y desviaciones de una actividad sujeta a distintas influencias, generadas con relación a una unidad de medida o valor referencial. Estos mismos son utilizados para medir el logro de los objetivos de los programas.

El indicador como herramienta de evaluación, no busca por si mismo otorgar una calificación al desempeño, su utilidad trasciende a diversos aspectos tales como:

- Facilitar la operación adecuada y funcional del sistema general de evaluación.
- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de avance del ejercicio presupuestal.
- Conocer y corregir oportunamente rezagos de objetivos y metas; inconsistencia presupuestal; impactos negativos y positivos en la comunidad; desatención a la demanda; mal servicio al cliente, reorientación y/o cancelación de un programa.
- Comparar parámetros en el ámbito regional, nacional y o internacional.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS**

Para que los indicadores de gestión sean de real utilidad debe ser:

- Relacionados con los objetivos de la institución.
- Específicos, referirse a un solo tema.
- Medible, mediante un instrumento de medición o una fórmula que relacione sus componentes.
- Controlables por quien responde por el indicador.
- Relevantes, tanto para la institución como para el responsable.
- Disponibles a tiempo.
- Relevantes para la toma de decisiones.
- Confiables.
- Observables.
- Aplicables.
- Representativos.
- Disponibles.
- Accesibilidad de las fuentes.
- Codificables.
- Factibles de medir.
- Verificables.
- Libres de sesgos estadísticos o personales.
- Aceptados por la organización.

- Fáciles de interpretar.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

### **2.2.3. IMPORTANCIA**

El grado de importancia están dados por:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- evalúan y dan surgimiento al proceso de desarrollo.
- Nos orientan, de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.
- Su calidad está ligada a la efectividad, la eficacia y la economía.
- Específicos: corresponden a objetivos y metas
- Programados: previstos en la planificación institucional
- Calificados: dan lugar a ponderar su condición
- Financiados hacen referencia y costos y tiempo
- Alcanzables: realistas

### **2.2.4. CLASIFICACIÓN**

El Municipio requiere de planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados.

- Los indicadores de EFICACIA, miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos, guarda relación con el presupuesto.

**Fuente:** [http://web.jet.es/amosarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm)

**Fuente:** Mejía Lira José, La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas, México 2003, Primera edición, Editorial Miguel Porrúa, Pág. 15)

- Los indicadores de EFICIENCIA, reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado, el cumplimiento de las metas programadas
- Los indicadores de CALIDAD, el nivel de satisfacción percibido por el cliente. Deben evaluarse los estándares de calidad en la gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

#### **2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

La formulación de indicadores requiere un conjunto de pasos necesarios para asegurar los principios de calidad del sistema de medición de desempeño y su puesta en servicio al interior de la organización.<sup>19</sup> Estos pasos son:

**a) Identificar el proceso:** en la identificación de los procesos se debe tener claro que lo que se desea medir es muy importante. Generalmente hay muchos procesos y funciones y cada uno necesita potencialmente medición de desempeño. Si hay múltiples procesos, se debe considerar aquellos que tienen impacto en los objetivos estratégicos de la organización y de estos, seleccionar aquellos que son más importantes para el cliente, tanto interno como externo. Estos procesos pasan a denominarse “procesos claves”.

**b) Identificar actividades críticas a medir:** es importante elegir sólo las actividades críticas para ser medidas. La medición de estas actividades permite controlarlas. El control, o mantener las cosas en curso, no es algo que se haga de manera abstracta. El control es aplicado a una actividad crítica específica. Cuando se seleccione la actividad, el enfoque de la medición debe orientarse más a la área crítica que a las personas.

Las actividades críticas son aquellas que impactan significativamente en las categorías de indicadores identificadas en el punto anterior. En todos los niveles de administración, las

actividades críticas impactan las prioridades administrativas, las metas organizacionales y las metas para los clientes externos.

**c) Establecer metas de desempeño o estándares:** estas son necesarias porque de otra manera no habría una base lógica para elegir qué medir, qué decisión tomar, o qué acción ejecutar.

Las metas pueden ser una directriz de la administración superior, o pueden establecerse en respuesta a las necesidades o quejas del cliente. Para cada actividad crítica seleccionada para medición, es necesario establecer una meta de desempeño o estándar, con el fin de disponer de una referencia para evaluar e interpretar las lecturas de los indicadores de estas actividades.

**d) Establecer medición de desempeño:** este paso involucra realizar varias actividades que continuarán construyendo el sistema de medición de desempeño. Cada medida de desempeño consiste en una unidad de medida definida, un sensor para medir o grabar los datos primarios, y una frecuencia con la cual la medición es hecha. Para desarrollar una medida, el equipo deberá traducir “lo que se desea conocer”, al interior de la medición de desempeño; deberá identificar los datos primarios que generarán la medición de desempeño; deberá determinar donde localizar los datos primarios; deberá identificar el sensor o instrumento de medición para coleccionar los datos; y deberá determinar que tan a menudo debe hacerse la medida.

**e) Identificar las partes responsables:** los anteriores pasos son primariamente actividades de equipo. Para continuar el proceso de medición de desempeño, debe identificarse al funcionario responsable de la medición y de la toma de decisiones en las acciones de control y mejoramiento del proceso. En muchos casos una persona es responsable de todo el sistema. El responsable deberá coleccionar los datos; deberá analizar y reportar el actual desempeño; deberá comparar el actual desempeño con las metas y/o estándares; deberá determinar si las acciones correctivas son necesarias; y deberá hacer cambios.

**f) Coleccionar los datos:** la determinación de la conformidad depende de la significancia y validez de los datos. Antes de comenzar a coleccionar una cantidad de nuevos datos, es oportuno revisar los datos que ya se tienen para estar seguro que se ha extraído toda la información que se puede obtener. Los datos son un conjunto de hechos presentados en forma cuantitativa o descriptiva. Obviamente los datos deben ser bastante específicos para

proporcionar información relevante. Hay dos tipos de datos; los datos medidos, o variables del proceso; y los datos contados, o atributos del proceso.

**g) Analizar y reportar el actual desempeño:** antes de perfilar una conclusión de los datos, se debería verificar que el proceso de colección de datos satisface los requerimientos de responder a las interrogantes originales; evidencia la inexistencia de sesgos en el proceso de recolección; se ajusta a la cantidad de observaciones del proceso especificadas; y dispone de suficientes datos para bosquejar conclusiones significativas.

**h) Comparar el actual desempeño con las metas o estándares:** dentro de su intervalo de control, los funcionarios responsables comparan el actual desempeño con la meta o estándar. Si hay variación, se autorizan las acciones y se hace un informe al responsable de la toma de decisiones.

Una vez que es establecida inicialmente una comparación en contra de las metas o estándares, existen varias alternativas disponibles para acciones posibles. Una es olvidarlo, si la variación no es significativa; la otra es tomar acciones correctivas, si las variaciones son significativas; y la última, es establecer nuevos desafíos si existen condiciones para hacerlo.

**i) Determinar si las acciones correctivas son necesarias:** este es un paso de decisión. Se puede cambiar el proceso, o cambiar la meta. Si la variación es grande, puede haber un problema con el proceso, y se necesitará hacer correcciones para recuperar el desempeño y llevarlo a la línea de la meta deseada. Para direccionar este potencial problema, se puede formar un equipo de mejoramiento de calidad o desarrollar un análisis de causa efecto. También se debería considerar analizar si la meta era realista. Si la variación es pequeña, el proceso probablemente está en buena forma, pero se debería considerar reevaluar las metas para hacerlas más desafiantes. Por lo tanto, si se hacen cambios al proceso, se debería reevaluar las metas para asegurar que todavía son viables.

**j) Hacer cambios para traer el proceso a la línea de las metas o estándares:** este es el primer paso en cerrar el lazo de la retroalimentación. Los cambios comprenden un número de acciones llevadas a cabo para lograr uno o más de los objetivos de corrección, siendo estos: remoción de los defectos; remoción de las causas de los defectos; lograr un nuevo estado de desempeño del proceso; y mantener o destacar la eficiencia y la efectividad del proceso.

**k) Determinar si nuevas metas o nuevas medidas son necesarias:** esta decisión dependerá de tres factores fundamentales: el grado de éxito en el logro de objetivos anteriores; la extensión de cualquier cambio al alcance del proceso de trabajo; y las bondades de las medidas actuales para comunicar el estado de mejoramiento relativo a los procesos críticos de trabajo.

### 2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Es vital que los indicadores sean administrados, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

- I. Graficas (fig 2.1)
- II. Tablas (fig 2.2)
- III. Gráficos con seguimiento (fig 2.3)
- IV. Gráficos de control (fig 2.4)

El usuario elegirá aquella o aquellas que más se amolden a su necesidad específica y a sus habilidades y preferencias para el análisis.

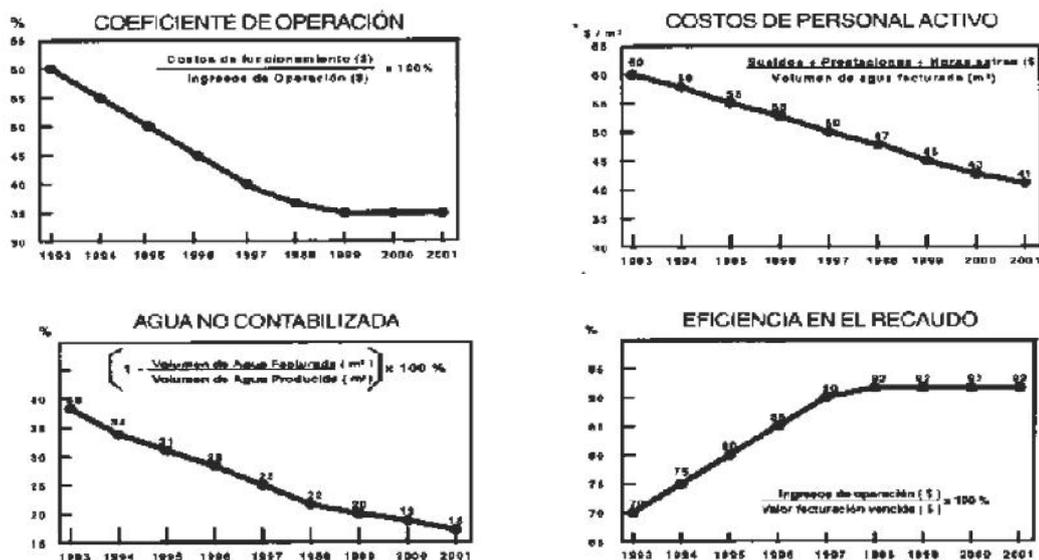


Fig. 2.1 Presentación grafica de indicadores.

Fuente: Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, Bogotá, 3R editores,

INDICADOR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Coefficiente de operación	60%	55%	50%	45%	40%	37%	35%	35%	35%
Índice Costos de personal activo \$(1992)/m <sup>3</sup>	60	58	55	53	50	47	45	43	41
Agua no contabilizada	38%	34%	31%	28%	25%	22%	20%	19%	18%
Eficiencia del recaudo	70%	75%	80%	85%	90%	92%	92%	92%	92%
Cubrimiento anual de pensiones	NA	0.7%	2.7%	4.9%	6.8%	8.5%	10%	11%	12%

Fig. 2.2 Presentación de indicadores a manera de tabla.

Fuente: Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, Bogotá, 3R editores.



Fig. 2.3 Presentación de indicadores a manera de tabla.

Fuente: Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, Bogotá, 3R editores.

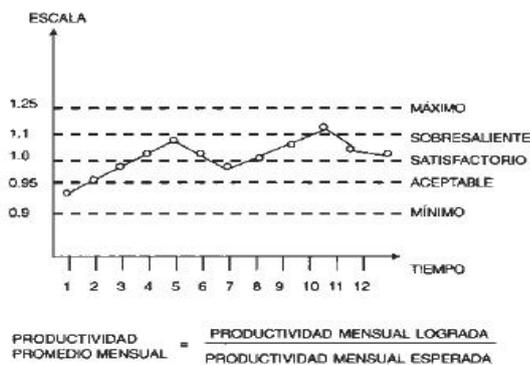


Fig. 2.4 Presentación de indicadores a manera de tabla.

Fuente: Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, Bogotá, 3R editores.

## **2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culminan en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a las secuencias de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Sin embargo, muchas organizaciones utilizan unos objetivos financieros para todas sus divisiones y unidades de negocio. Por otro lado, si la corporación esta utilizando la medida económica del valor añadido, a cada negocio puede pedírsele que eleve al máximo en cada periodo su valor añadido económico. Aunque este enfoque uniforme es, ciertamente, factible, consistente y en cierto sentido “justo”, ya que todos los gerentes de unidades de negocio serán evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocio puede seguir unas estrategias absolutamente diferentes; por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera, y especialmente un único objetivo para una única medida financiera, sea apropiado para una amplia gama de unidades de negocio. Así pues, cuando los ejecutivos de las unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: define la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España

### **Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.-**

Los objetivos financieros pueden diferir en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio puedan seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar solo identificamos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

**Los negocios en crecimiento** se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tenga que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicio; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyan las relaciones globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Los negocios en la fase de crecimientos pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en base del crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que en la mayoría de unidades de negocio en una empresa que se encuentre en la **fase sostenimiento**, en la que sigan atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigen más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana en la fase de crecimiento. La mayoría de las unidades de negocio en la **fase de sostenimiento** utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, con los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de

KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España

negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. A otras unidades de negocios, mas autónomas, se les pide gestionen que no solo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio.

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocios. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere **recolectar o cosechar** las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos periodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en la fase de recolección serian el cash flow (antes de la depreciación) y reducir las necesidades del capital circulante.

Así pues los objetivos financieros de la empresa en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes.

**Los objetivos financieros en la fase de crecimiento** enfatizaran el crecimiento de las ventas-nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios-manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimientos de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

**Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento** pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, con el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.

**Los objetivos financieros para las empresas en la fase de recolección** presionarán el cash flow. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

Los indicadores contables tales como los rendimientos sobre inversiones, el valor económico y los beneficios de explotación son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa de poco tiempo de vida económica que le quedan a las unidades de negocio en la fase de recolección.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificarán el papel de la unidad de negocio en la empresa. Este diálogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tenga una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. El posicionamiento de las divisiones en una categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección, y finalmente a la salida. Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en la fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento. Una transformación de esta clase cambiara completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Este es el motivo por el que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deban ser revisados periódicamente por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

### **La gestión del riesgo.**

Una gestión de financiera eficaz a de cuidarse igual del riesgo que los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow actúen en la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingreso, para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocio, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

### **Temas estratégicos para la perspectiva financiera.**

Hemos descubierto que, cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos**
- **Reducción de costes/mejora de la productividad**
- **Utilización de los activos/estrategia de inversión**

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implican la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de costes y mejora de productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de negocios dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigido el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

### 2.3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregan los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se encuentran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se indican con el proceso de innovación \_ identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos \_ entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes \_ y termina con el servicio pos \_ venta \_ ofreciendo servicios después de la venta, que añade al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de las desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien condicionadas. Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementados los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclos. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarca a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y

KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España

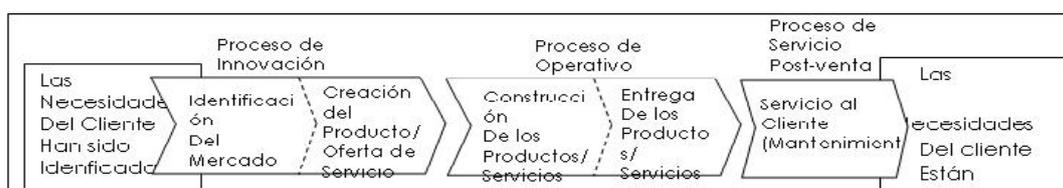
definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

Para muchas empresas, en la actualidad disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representan una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación. En realidad, este es el objetivo que nos fijamos cuando, en 1990 lanzamos un proyecto de medición de la actuación de un año de duración con una docena de empresas. Este proyecto que se apoyaba en la experiencia de *Analog Devices*, y otras empresas, nos llevó a la formulación del Cuadro de Mando Integral como un nuevo sistema de medición corporativa.

El trabajo subsiguiente como empresas innovadores nos ha revelado las limitaciones que tienen incluso estos mejorados sistemas de medición de la actuación. Creemos que limitarse a utilizar las medidas de la actuación financiera y no financiera para los procesos existentes, no conducirán a las empresas a practicar mejoras importantes en su actuación. El simple hecho de añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso los reformados, puede conducir a mejorar locales, pero no es probable que alcance objetivos ambiciosos para los clientes y accionistas.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad, y los costes de los procesos existentes puede que no conduzcan a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitarían la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para las perspectivas del proceso interno se derivan de la estrategia explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización a de sobresalir con excelencia.



**Figura 5.1.** La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor

## **La cadena de valor del proceso interno**

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de la cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicios posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos y servicios que satisfagan esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica del valor interno, es donde se produce y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

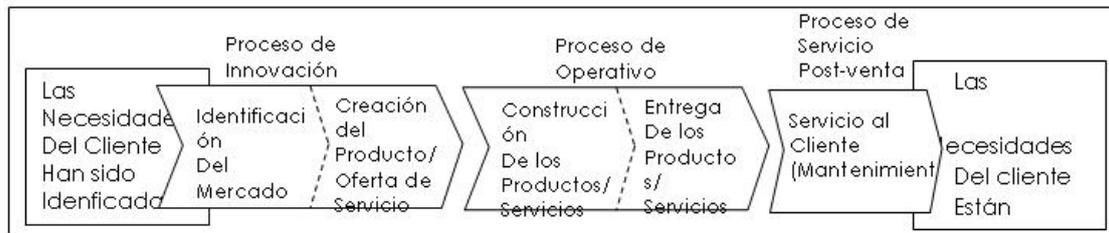
La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica del valor de la figura 5.1 muestra, sin embargo, que esta excelencia operativa puede que sea solo un componente y quizá no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio postventa de calidad superior.

## **El proceso de innovación**

Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocios tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo y no como un elemento primordial en el proceso de la creación de valor. De hecho, en nuestros primeros escritos sobre el Cuadro de Mando Integral también separábamos el proceso de innovación de la perspectiva del proceso interno. Sin embargo, a medida que íbamos trabajando con empresas, nos dimos cuenta de que la innovación era un proceso interno crítico. Para muchas empresas, de ser eficaz, eficiente y oportuno es incluso más importante que la excelencia de los procesos

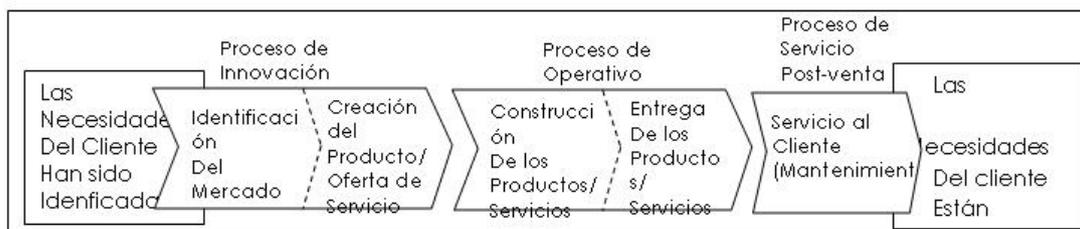
operativos de cada día, que han sido el centro tradicional de la literatura sobre la cadena interna de valor. La importancia relativa sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos largos ciclos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología. Una vez que los productos de estas empresas alcanzan la fase de fabricación los márgenes brutos de explotación pueden ser muy altos. Las oportunidades para una reducción de costes sustancial también pueden ser limitadas. La mayoría de los costes se producen y son diseñados durante las fases de investigación y desarrollo. La importancia del proceso de innovación nos condujo a modificar nuestra “geográfica” del Cuadro de Mando Integral, a fin de que el proceso de innovación pudiera ser reconocido como parte integrante de la perspectiva del proceso interno.



**Figura 5.2.** La perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación

Fuente: KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.

El proceso de innovación consta de dos componentes. En el primero los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la misma de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Cuando las organizaciones utilizan sus procesos internos para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, conseguir una información valida y fiel sobre el tamaño del mercado y las preferencias de los clientes se convierten en una tarea vital que hay que realizarlo bien. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, este segmento puede incluir también imaginar unas oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.



**Figura 5.4.** La perspectiva del proceso interno. El proceso operativo

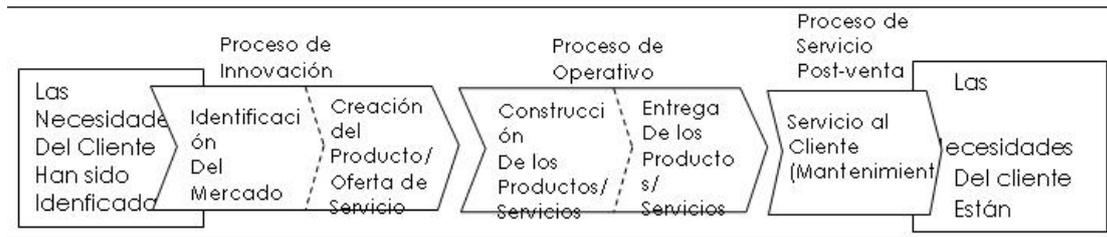
Fuente: KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.

## **El proceso operativo**

El proceso operativo representa la onda corta de la creación del valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, con el coste estándar, presupuestos y desviaciones. Sin embargo, con el tiempo, centrarse exclusivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas y las desviaciones del precio de compra, conduce a una situación altamente disfuncional; al mantener al personal y a las máquinas ocupadas produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes y pasando de un proveedor a otro persiguiendo los precios de compra más baratos (pero ignorando los costes de los pedidos de gran volumen y mala calidad, la inseguridad en los tiempos de entrega, y de unos procesos desconectados de pedido, recepción, facturación y cobro entre los proveedores de bajo precio y el cliente). Los defectos asociados con la utilización de los indicadores de contabilidad de costes tradicionales en los ciclos de corta duración de hoy en día, de un entorno de alta calidad enfocado al cliente, han sido documentados ampliamente.

Además de estos indicadores puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos y servicios que crean valor para el cliente. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer una actuación única de productos y servicios (que pueden ser medidas por la exactitud, tamaño, velocidad, claridad o consumo de energía) que les permite obtener altos márgenes en las ventas a los segmentos de mercados seleccionados. Con toda seguridad las empresas que pueden identificar las características diferenciadoras de sus productos y servicios desearán el enfoque y la atención de los indicadores del Cuadro de Mando Integral. Así pues los atributos de actuación crítica del producto y servicio (a parte del tiempo de respuesta, la calidad y el coste) pueden ser incorporados en el componente del proceso operativo de la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral.



**Figura 5.5.** La perspectiva del proceso interno. El proceso de servicio postventa

Fuente: KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.

### El servicio postventa

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, el procesamiento de pagos, por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. Las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados, saben que en cualquier lapso de paro en sus equipos es extremadamente caro y muy inconveniente para sus clientes. Ambas empresas aumentan el valor de sus equipos al ofrecer a sus clientes un servicio de mantenimiento rápido y fiable, a fin de reducir al mínimo estas interrupciones. Esta tecnología permite que el personal de mantenimiento aparezca en casa de los clientes para realizar un mantenimiento preventivo y reparaciones sorprendiendo con frecuencia a los clientes, que ni siquiera se han dado cuenta de la degradación en el comportamiento del equipo. Los nuevos concesionarios de automóviles, como Acura y Saturn, han conseguido una soberbia y merecida reputación ofreciendo un servicio al cliente espectacularmente mejorado en el aspecto del trabajo de garantía y mantenimiento periódico y reparaciones. Un elemento principal en la proposición de valor que estas empresas de automóviles entregan a sus clientes es un trato sensible, amistoso y fiable en cuanto a garantías y mantenimiento. Varios grandes almacenes ofrecen unas condiciones muy generosas, en virtud de los cuales los clientes pueden cambiar o devolver mercadería.

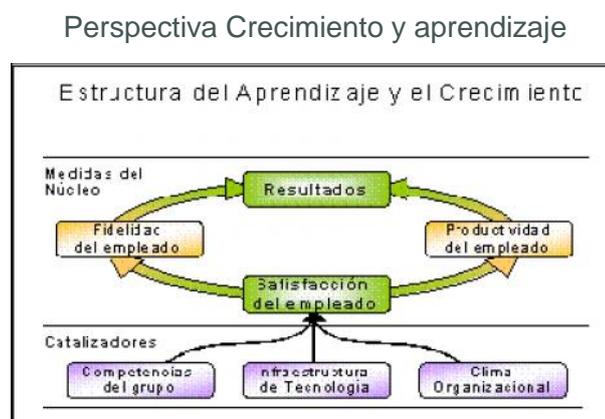
Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo como calidad y de coste de escritos para los procesos operativos o sus procesos de servicio posventa.

Otro aspecto de servicio posventa es el proceso de facturación y cobro. Las empresas con grandes ventas a crédito, o con tarjetas de crédito concretas de una empresa, es probable que necesiten aplicar indicadores de coste, calidad y tiempo de ciclo a sus productos de facturación, cobro y solución de problemas.

Y las empresas que traten con materiales y productos químicos peligrosos o delicados para el medio ambiente pueden introducir medidas críticas de la actuación, asociadas con la eliminación segura de los desperdicios y derivados del proceso de producción. Reconociendo que unas excelentes relaciones con la comunidad pueden ser un objetivo estratégico para continuar disfrutando de una franquicia para operar, la empresa establecerá los objetivos establecidos, en el caso de servicios posventa, para una excelente actuación medio ambiental. Indicadores tales como el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos de producción pueden ser más significativos para su impacto en el medio ambiente que por el ligero incremento de los costes de producción.

### 2.3.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

La curta y ultima perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifica los puntos en que la organización ha de ser excelente.



Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.

Los Directivos de varias organizaciones se ha dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraba difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzan la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin que los recortes en estas inversiones sea una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el “mandato” de alguna otra persona.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en áreas tradicionales de inversión, con los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura-personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

### **Las capacidades de los empleados**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos quince años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. La aparición hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contaban a los empleados para que realicen un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Las elites organizacionales \_ los ingenieros industriales y los directivos \_ especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajos individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran trabajos físicos, no para pensar.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicio están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que estaban más cerca de procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deba realizarse mejoras continuas. No puede ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y capacidades puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

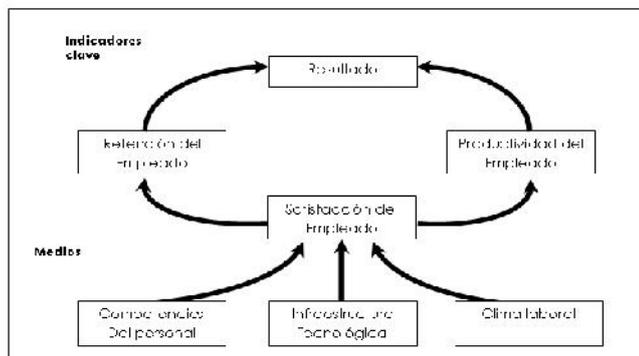


Figura 4-1. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Fuente: KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.

### Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de prime línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Es probable que en ello incluya, tal como Metro Bank ha hecho ya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente derivada de un análisis de costes basado en actividades. Los empleados de primera línea también han de ser informados sobre que segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que deba invertirse, no solo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápida, oportuno y fiable sobre los productos que acaba de producir o el servicio que acaba de prestar. Solo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua o a través de esfuerzos de gestión de calidad total, o de forma discontinua. Hay algunas empresas que han definido un ratio de cobertura de información estratégica. Este ratio, que es análogo al ratio de cobertura del trabajo estratégico que hemos presentado en el apartado anterior, evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas.

Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrán ser el porcentaje de procesos con el feedback disponible sobre la calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costes, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso online a la información sobre los clientes.

### **Motivación, delegación de poder (empowermet) y coherencia de objetivos.**

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejaran de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

### **2.3.4 PERSPECTIVA CLIENTE**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes \_ satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad \_ con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explicativas las propuestas del valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes”, y convertirse en el “proveedor número uno de nuestros clientes”.

A parte de la imposibilidad general que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradas que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben creer y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

A demás de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan ser lo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, ósea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego de seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas del valor añadido que se entregarán en los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando traduce la

estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

### **La segmentación del mercado**

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos.

Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utiliza una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y mercado que elija convertirse en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

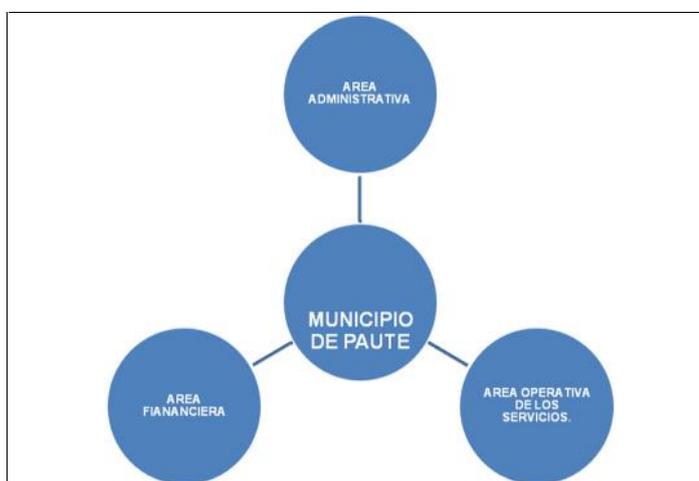
Algunos directivos ponen objetivos a la elección de segmentos de clientes; no han visto nunca un cliente que no les gustaría, y quieren ser capaces de satisfacer todas las preferencias de los clientes. Pero este enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer al construir su Mando de Cuadro Integral.

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Del Plan de Fortalecimiento Institucional del municipio de Paute, se desprenden tareas áreas relevantes con sus respectivas variables y objetivos, estos son:



##### 3.1.1 Áreas relevantes del Municipio de Paute.

##### 3.1.1.1 Gestión Administrativa.

La gestión administrativa municipal son todos los elementos, recursos e instrumentos que son utilizados por las Autoridades y Directivos del Municipio que permiten la fluidez y la legalidad de las decisiones y programaciones acordadas por el Alcalde o Concejo Municipal. Los temas de la gestión administrativa se refieren a:

- Estructura Administrativa.
- Las características del personal en cuanto a su distribución en las diversas unidades administrativas de la en la Municipalidad, capacidad técnica, capacitación recibida, experiencia y estabilidad.
- Cooperación para el trabajo en equipo y Comunicación y ambiente de trabajo

- Los recursos materiales y tecnológicos que dispone la Municipalidad
- Nivel de Remuneraciones
- Los instrumentos legales que dispone la Municipalidad
- Los procesos administrativos utilizados cumplir con la misión institucional, ejecutar disposiciones, programaciones previamente establecidas
- Opinión pública sobre la gestión institucional medida realización de encuestas.

El primer tema utilizado para analizar la gestión administrativa es la estructura administrativa que nos permite conocer los niveles de autoridad, coordinación y dependencia entre las diversas unidades administrativas municipales.

**Los objetivos institucionales** para el corto y mediano plazo, están en función de la problemática actual y las demandas ciudadanas prioritarias. Los objetivos institucionales que se han concertado al interno de la Municipalidad son los siguientes:

Para modernizar la gestión administrativa municipal

- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través de cumplimiento de resultados.
- Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos.

Para el establecimiento, de variables e indicadores se propone con el trabajo de investigación el siguiente procedimiento metodológico, considerando que dentro de una organización municipal existen indicadores financieros y no financieros:

<b>PLAN OPERATIVO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>METAS</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Capacitar al 100% del personal de la Municipalidad de Paute.	Hasta finales de 2008
	Lograr que el 95% del personal de la Municipalidad haga uso de sus vacaciones anuales.	Reducir costos por vacaciones acumuladas, septiembre del 2008
	Incorporar a la Municipalidad un 80% de personal con educación de Tercer nivel.	Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos, hasta junio del 2008
	Incrementar la participación de la mujer en 40% en la Entidad Municipal.	Hasta Julio del 2008

## **FORMULA DE INDICADORES**

### **Indicadores de Desempeño**

$$I = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Personal con vacaciones}}{\text{Total de Personal}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Empleados con nivel superior}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Personal mujeres}}{\text{Total de Personal}} * 100$$

### 3.1.1.2 GESTIÓN FINANCIERA

Los indicadores de gestión que más se han desarrollado en la Municipalidad son los referidos a la gestión financiera en vista de la facilidad que éstos tienen para la cuantificación de las variables que intervienen en la construcción de indicadores.

#### Para el fortalecimiento de las finanzas municipales

- Disminuir la dependencia financiera del Gobierno Central.
- Mejorar la eficiencia en la recaudación de los Ingresos propios (Predio Urbano, Rústico, Patentes, Contribución especial de mejoras, Rentas inversiones y multas, etc.)
- Disminuir el peso de la cartera vencida.

PLAN OPERATIVO		
DEPARTAMENTO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	Disminuir la dependencia financiera del Gobierno Central en un 30%.	Actualizar y crear ordenanzas Municipales en recaudación de ingresos propios, hasta finales del 2008.
	Mejorar la eficiencia en la recaudación de los Ingresos propios en un 80%.	Incentivar a la población mediante descuentos por pronto pago, hasta septiembre del 2008.
	Disminuir el peso de la cartera vencida en un 70%.	Realizar campañas de publicidad para el pago de los impuestos de la población, hasta septiembre del 2008.
	Cubrir los gastos corrientes con ingresos corrientes en 100%.	Verificar las fuentes de financiamiento al finalizar el 2008.

## FORMULA DE INDICADORES

### Indicadores Financieros

$$I = \frac{\text{Ingresos Por Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Total Emisión de Ingresos}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Cartera vencida del año}}{\text{Ingresos Propios}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} * 100$$

#### **3.1.1.3 Gestión de Operativa de los servicios.**

Los servicios públicos que actualmente oferta el municipio de Paute, son:

- Agua Potable
- Alcantarillado
- Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos.
- Mercados y Plazas
- Camal
- Vías urbanas y rurales

Dentro de la identificación de áreas relevantes, variables y objetivos, se ha considerado a los más importantes dentro de la gestión municipal.

Para mejorar la calidad en la entrega de los servicios municipales los objetivos municipales extraídos del Plan de Fortalecimiento Institucional son:

- Mantener la cobertura del servicio de agua potable en el área urbana y rural
- Aumentar la continuidad del servicio de agua potable en la Ciudad de Paute
- Disminuir la contaminación del Río Paute causada por el servicio de alcantarillado.

- Aumentar la cobertura del servicio de manejo de desechos sólidos.
- Aumentar la cobertura del servicio de mercado.
- Aumentar la extensión de las vías y mejorar las condiciones de las existentes

<b>PLAN OPERATIVO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>METAS</b>
<b>DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>	Lograr la cobertura del 85% del servicio de agua potable en el área urbana y rural	Mejorar la calidad en la dotación de agua potable en 2008
	Lograr la cobertura del 75% del servicio de alcantarillado en el Centro Cantonal.	Realizar el mantenimiento del servicio de alcantarillado periódicamente con personal e implementos adecuados, hasta finales del 2008.
	Aumentar la cobertura del 90% del servicio de manejo de desechos sólidos en el cantón Paute.	Recoger los residuos sólidos en tu totalidad, para su posterior tratamiento en la planta de relleno sanitario, hasta finales del 2008
<b>DEPARTAMENTO DE OBRAS PUBLICAS MUNICIPALES</b>	Aumentar la cobertura del 100% del servicio de mercados del cantón Paute.	Eficiencia en la prestación del servicio, hasta septiembre del 2008.
	Aumentar el 40% en la extensión de las vías y mejorar las condiciones de las existentes.	Mejorar la calidad de vida de la población de Paute a junio del 2008.

## FORMULA DE INDICADORES

### Indicadores de Servicios

$$I = \frac{\text{Población Servida}}{\text{Población Total}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Viviendas servidas centro cantonal}}{\text{Habitantes centro cantonal}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Área recolectada}}{\text{Población total}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Nro. de Puestos}}{\text{Nro. de vendedores}} * 100$$

$$I = \frac{\text{Km. Vías Atendidas}}{\text{Km. Inventario de Vías}} * 100$$

### 3.2. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE CUADRO INDICADORES

De las variables identificadas en el ítem anterior, se preparan los indicadores bajo el proceso metodológico siguiente:

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Capacitar al 100% del personal de la Municipalidad de Paute.  
**INDICADOR:** Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Índice de empleados capacitados de la Municipalidad de Paute hasta Diciembre del 2008.	Falta de un cronograma de entrenamiento y capacitación.	$I = \text{Empleados capacitados} / \text{total de empleados} * 100$ $I = 25 / 39 * 100 = 64\%$	%	Al finalizar el 2008	100% Objetivo	Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.	$64\% / 100\% * 100 = 64\%$ Brecha = 36% Desfavorable

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Lograr que el 95% del personal de la Municipalidad haga uso de sus vacaciones anuales.  
**INDICADOR:** Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Índice de personal que ha gozado de vacaciones anuales a septiembre de 2008.	Falta de Rotación del Personal	$I = \text{Personal con vacaciones} / \text{total de personal} * 100$ $I = 112 / 128 * 100 = 87\%$	%	A Septiembre del 2008	95% Objetivo	Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.	$87\% / 95\% * 100 = 92\%$ Brecha = 3% Desfavorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Incorporar a la Municipalidad en un 80% de personal con educación de Tercer nivel.  
**INDICADOR:** Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Índice de educación superior de empleados de la Municipalidad de Paute a Junio del 2008.	Burocracia en la selección y reclutamiento de personal	$I = \frac{\text{Empleados con nivel superior}}{\text{total de empleados}} * 100$ $I = 28 / 39 * 100 = 72\%$	%	A Junio del 2008	80% Objetivo	Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.	$72\% / 80\% * 100 = 90\%$ Brecha = 10% Favorable

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar la participación de la mujer en 40% en la Entidad Municipal.  
**INDICADOR:** Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Índice de participación de la mujer en la Entidad Municipal a julio de 2008.	Falta de credibilidad en el desempeño y capacidad a ellas encomendadas.	$I = \frac{\text{Personal mujeres}}{\text{total de personal}} * 100$ $I = 15 / 128 * 100 = 12\%$	%	A Julio del 2008	40% Objetivo	Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.	$12\% / 40\% * 100 = 30\%$ Brecha = 10% Desfavorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Disminuir la dependencia financiera del Gobierno Central en un 30%.  
**INDICADOR:** Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dependencia Financiera del Gobierno Central hasta finales del 2008.	No entrega de asignaciones	$I = \text{Ingresos de Transferencias} / \text{Ingresos Totales} * 100$ $I = 3251740.25 / 3734808.71 * 100 = 87.07\%$	%	Al finalizar el 2008	30% Objetivo	Estados Financieros (Cedulas Presupuestarias) de la Municipalidad de Paute.	$87.07\% / 30\% * 100 = 290\%$ Brecha = 260% Desfavorable

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Mejorar la eficiencia en la recaudación de los Ingresos propios en un 80%.  
**INDICADOR:** Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recaudación de los ingresos propios de la Municipalidad de Paute a septiembre del 2008.	Desactualización de ordenanzas Municipales. Falta de publicación en el Registro Oficial.	$I = \text{Ingresos propios} / \text{total emisión de ingresos} * 100$ $I = 483068,46 / 733288,77 * 100 = 66\%$	%	A Septiembre del 2008	80% Objetivo	Estados Financieros (Flujo de Efectivo) de la Municipalidad de Paute.	$66\% / 80\% * 100 = 83\%$ Brecha = 3% Favorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Disminuir el peso de la cartera vencida en un 70%.  
**INDICADOR:** Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de peso de la cartera vencida de la Municipalidad de Paute a septiembre del 2008.	Poca cultura tributaria de la población. Falta de trámites de coactiva.	$I = \text{Cartera vencida del año} / \text{ingresos propios} * 100$ $I = 266626.08 / 483068.46 * 100 = 55\%$	%	A Septiembre del 2008	70% Objetivo	Estados Financieros (Cedulas Presupuestarias) de la Municipalidad de Paute	$55\% / 70\% * 100 = 78.57\%$ Brecha = 8.57% Favorable

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Cubrir los gastos corrientes con ingresos corrientes en 100%.  
**INDICADOR:** Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de solvencia financiera al finalizar el 2008.	No pago de Impuestos Falta de transferencias del estado.	$I = \text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes} * 100$ $I = 855074.98 / 749521.69 * 100 = 114.08\%$	%	Al finalizar el 2008	100% Objetivo	Estados Financieros (Cedulas Presupuestarias) de la Municipalidad de Paute	$114.08\% / 100\% * 100 = 114.08\%$ Brecha = 14.08% Favorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** SERVICIOS OPERATIVOS  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Lograr la cobertura del 85% del servicio de agua potable en el área urbana y rural  
**INDICADOR:** Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cobertura del servicio de agua potable en el área urbana y rural, al finalizar el 2008.	La captación no cuenta con adjudicación legalizada en el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.	$I = \text{Población servida} / \text{Población total} * 100$ $I = 6779/8883 * 100 = 76.32\%$	%	Al finalizar el 2008	85% Objetivo	Archivos Unidad de agua potable de la Municipalidad de Paute.	$76.32\% / 85\% * 100 = 89.78\%$ Brecha = 4.78 Favorable

**DEPARTAMENTO:** SERVICIOS OPERATIVOS  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Lograr la cobertura del 75% del servicio de alcantarillado en el Centro Cantonal.  
**INDICADOR:** Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cobertura del servicio de alcantarillado en el Centro Cantonal al finalizar el 2008.	Falta de planta de tratamiento.	$I = \text{Viviendas servidas centro cantonal} / \text{Habitantes centro cantonal}$ $I = 1810/2817 * 100 = 64\%$	%	Al finalizar el 2008	75% Objetivo	Archivos Unidad de agua potable y alcantarillado de la Municipalidad de Paute.	$64\% / 75\% * 100 = 85.33\%$ Brecha = 10.33 Favorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** SERVICIOS OPERATIVOS

**OBJETIVO OPERATIVO:** Aumentar la cobertura del 90% del servicio de manejo de desechos sólidos en el cantón Paute.

**INDICADOR:** Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cobertura del servicio de desechos sólidos en el Cantón al finalizar el 2008.	Equipo obsoleto e insuficiente.	$I = \frac{\text{Área recolectada}}{\text{Población total}} \times 100$ $I = \frac{6779}{8883} \times 100 = 76.32\%$	%	Al finalizar el 2008	90% Objetivo	Archivos de Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Paute.	$76.32\% / 90\% \times 100 = 84.80\%$ Brecha = 5.20% Desfavorable

**DEPARTAMENTO:** OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES

**OBJETIVO OPERATIVO:** Aumentar la cobertura del 100% del servicio de mercados del cantón Paute.

**INDICADOR:** Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cobertura del servicio de mercado, hasta septiembre del 2008.	No construcción de espacios físicos suficientes.	$I = \frac{\text{Nro. de Puestos}}{\text{Nro. de vendedores}} \times 100$ $I = \frac{600}{649} \times 100 = 92.45\%$	%	A Septiembre del 2008	100% Objetivo	Archivos de Jefatura de Rentas de la Municipalidad de Paute.	$92.45\% / 100\% \times 100 = 92.45\%$ Brecha = 7.55% Desfavorable

## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

**DEPARTAMENTO:** OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES  
**OBJETIVO OPERATIVO:** Aumentar el 40% en la extensión de las vías y mejorar las condiciones de las existentes.  
**INDICADOR:** Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de cobertura de mantenimiento vial, a junio del 2008.	Maquinaria obsoleta.	$I = \frac{\text{Km. Vías Atendidas}}{\text{Km. Inventario de Vías}} * 100$ $I = \frac{19.10}{263.05} * 100 = 7.26\%$	%	A Junio del 2008	40% Objetivo	Archivos de Obras Publicas Municipalidad de Paute.	$7.26\% / 40\% * 100 = 18.15\%$ Brecha = 21.85% Desfavorable

### 3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Del diseño de indicadores propuesto se establece un análisis e interpretación de los indicadores más relevantes, partiendo de la información con la que cuenta actualmente disponible la municipalidad de Paute. La tabulación de los resultados se los hará en función de todo el universo existente.

#### 3.3.1 Análisis de la unidad Administrativa.

Con la información proporcionada por la Municipalidad de Paute, se tabula y presenta los resultados de los indicadores relevantes del área administrativa.

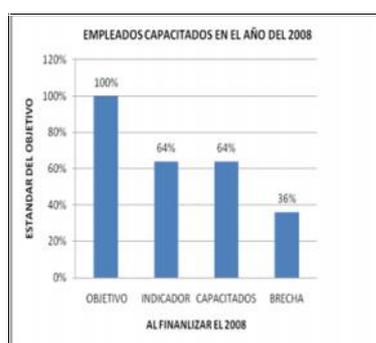


Fig. 3.3.1.1 Empleados Capacitados.

Fuente: Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.

En la figura 3.3.1.1 observamos una brecha desfavorable del 36% en relación al objetivo planteado, en este sentido, es imprescindible que la Municipalidad fortalezca la capacitación de los servidores municipales.

#### Causas

- La entidad Municipal no contó con un plan de capacitación para sus servidores.
- No se elaboraron indicadores de gestión que permitan medir la evaluación de desempeño.

#### Sugerencia

- El Director Administrativo, requerirá del Jefe de Recursos Humanos la planificación sobre capacitación de los servidores de la municipalidad.

- Esta información será actualizada periódicamente de acuerdo con la información que se presente o requiera la Entidad.



**Fig. 3.3.1.2** Empleados que han gozado de vacaciones.

**Fuente:** Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.

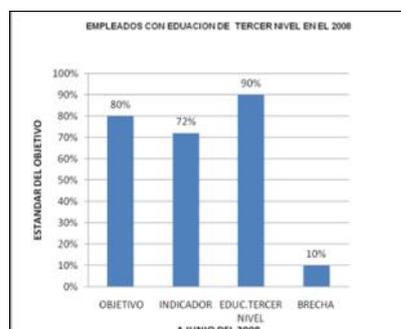
En esta figura tenemos una brecha desfavorable del 3% en relación al objetivo planteado, es necesario indicar que este porcentaje corresponde a Directores, Jefes departamentales y Asesor Jurídico.

### Causas

- La entidad Municipal no cuenta con un programa de rotación del personal a su cargo.
- El calendario de vacaciones se rige a la fecha de ingreso del empleado o trabajador.

### Sugerencia

- El Director Administrativo, solicitara al Jefe de Recursos Humanos el cronograma de vacaciones dentro del primer mes del año calendario.
- Priorizar las vacaciones de los empleados que tengan cargas familiares, antigüedad, y en fechas acordes a su necesidad.



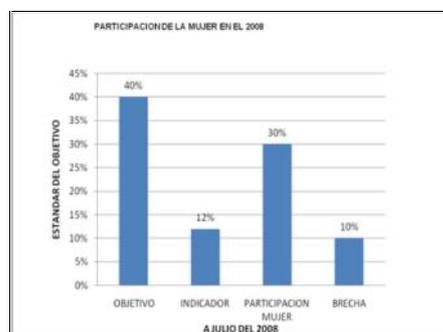
**Fig. 3.3.1.3** Empleados con Educación de Tercer Nivel

**Fuente:** Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.

El porcentaje de los empleados que tienen nivel de educación superior es suficiente y el óptimo para que las actividades municipales se realicen con garantía de profesionalismo.

### Sugerencia

- Elevar el nivel de instrucción, formación y motivación en los trabajadores para mejorar el servicio a la colectividad.
- Establecer convenios, programas de educación con instituciones financieras que motiven a los empleados y trabajadores a estudiar



**Fig. 3.3.1.4** Participación de la Mujer en la Municipalidad de Paute.

**Fuente:** Archivos de la Jefatura de personal de la Municipalidad de Paute.

En la Municipalidad de Paute la participación de la mujer es desfavorable, ya que se cuenta con un 70% de participación masculina.

### Causas

- En la selección de personal se da mayor preferencia al sexo masculino.

### Sugerencia

- El Director Administrativo, solicitara al Jefe de Recursos Humanos un informe de las hojas de vida presentadas para llenar las vacantes que mantiene la entidad Municipal.

### 3.3.2 Análisis de la gestión financiera de la municipalidad de Paute,

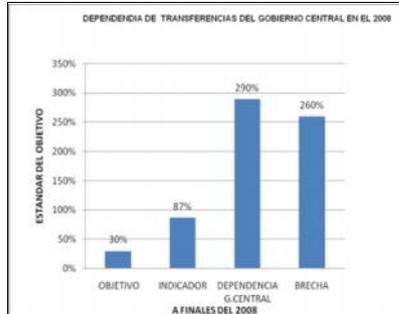


Fig. 3.3.2.1 Dependencia de Transferencia del Gobierno Central

Fuente: Estados Financieros (Cedulas Presupuestarias) de la Municipalidad de Paute.

La Municipalidad de Paute depende de los recursos provenientes del Gobierno Central; ley del 15% de participación del presupuesto general del Estado, FODECEC Retención Automática, Ley 047 por la venta de energía eléctrica (Hidropaute).

#### Causas

- La Municipalidad no cobra el valor real de los servicios prestados.
- Poca generación de recursos propios.
- Alta cartera vencida.

#### Sugerencia

- Incrementar los ingresos propios con el cumplimiento de las leyes pertinentes.
- Buscar la sostenibilidad de cada uno de los servicios: Agua potable, alcantarillado, mercados, terminal terrestre, camal municipal, otros.
- 

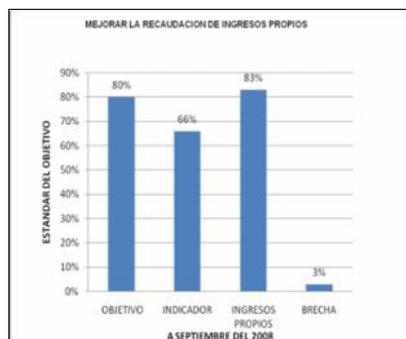


Fig. 3.3.2.2 Mejorar la recaudación de ingresos propios.

Fuente: Estados Financieros de la Municipalidad de Paute.

La Municipalidad de Paute ha obtenido resultados que no cumplen con situaciones optimas o estándares, especialmente de los servicios por no contar con la decisión política para cobrarlos.

### Causas

- No existe una adecuada recuperación de los ingresos propios.

### Sugerencia

- Planificar de manera efectiva el cobro de impuestos municipales.
- Actualización de catastros.

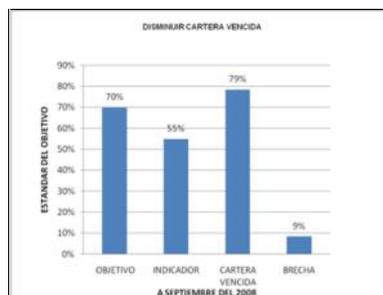


Fig. 3.3.2.3 Mejorar la recaudación de ingresos propios.

Fuente: Estados Financieros de la Municipalidad de Paute.

La Eficiencia en la recaudación de la Cartera vencida de la Municipalidad hace que las campañas de publicidad tengan éxito, teniendo una brecha favorable del 9%.

### Sugerencia

- Ejercer Juicios de Coactivas, Notificaciones.
- Generar nuevas Estrategias para el cobro de los impuestos en convenios con las entidades financieras.



Fig. 3.3.2.4 Mejorar la recaudación de ingresos propios.

Fuente: Estados Financieros de la Municipalidad de Paute.

La Municipalidad de Paute tiene una autosuficiencia mínima porque los ingresos corrientes cubren el porcentaje del gasto corriente.

### Causas

- Poca generación de recursos propios.

### Sugerencia

- Incrementar los recursos propios mediante actualizaciones, reformas y creación de ordenanzas municipales.

### 3.3.3 Análisis de la gestión de los servicios que brinda la municipalidad de Paute.

Se han considerado los indicadores más críticos en los que la municipalidad más ha invertido, además por contar con información actualizada.

#### Servicio de agua potable.

Partimos de la población servida en la ciudad de Paute, y comparamos con la población total de la ciudad y tenemos el grado de cobertura del servicio.



Fig. 3.3.3.1. Cobertura del servicio de agua potable.

Fuente: Archivos Unidad de agua potable de la Municipalidad de Paute.

La cobertura del agua potable en la parte urbana y rural es del 90%, sin embargo se debe realizar un seguimiento al proyecto de forma mensual para alcanzar el 100% de la cobertura de este servicio.

### Causas

- De la información encontrada en el departamento de Agua potable se encuentra que no existe demanda insatisfecha actualmente, debido a que en dos últimos años se

amplió y mejoró el sistema de agua potable de la ciudad, por tanto la cobertura es del 90%.

### Sugerencia

- Desarrollo de políticas de ordenamiento territorial que consideren la sostenibilidad y calidad en la prestación de servicio de agua.
- El sistema de agua potable de Paute requiere de un laboratorio para el control de calidad de agua.
- Mejorar y ampliar la red de distribución para disminuir la perdidas y brindar un mayor servicio a la población.



**Fig. 3.3.3.2.** Cobertura del servicio de alcantarillado.

**Fuente:** Archivos Unidad de agua potable y alcantarillado.

La cobertura del servicio de alcantarillado es del 85%, considerando que las redes existentes se encuentran en malas condiciones y de esta manera en cada invierno existe un colapso general por falta de personal e implementos para realizar los trabajos de mantenimiento

### Causas

- No hay planta de tratamiento.
- No existe manual de administración, operación y mantenimiento.

### Sugerencia

- Realizar estudios para construcción de plantas de tratamiento de alcantarillado.
- Mejorar el tratamiento previo a la descarga.



**Fig. 3.3.3.3.** Cobertura del servicio de alcantarillado.

**Fuente:** Archivos de Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Paute.

La cobertura de desechos sólidos del cantón Paute es del 85%, por lo que su cobertura es aceptable y siempre debe tender a brindar servicio a toda la población.

**Causas**

- Existe baja tecnología en los equipos para la recolección y transporte de los desechos.

**Sugerencia**

- Debe promoverse un manejo integral de los residuos sólidos en la ciudad, con mayor participación de la ciudadanía en procesos de reciclaje domiciliario.
- Si bien cuenta con un relleno controlado debe gestionarse el Plan de Desarrollo de Gestión de Residuos Sólidos



**Fig. 3.3.3.4** Cobertura del servicio de Mercados.

**Fuente:** Archivos de Jefatura de Rentas del Municipio de Paute.

La capacidad de operación del mercado disponible es del 92% por lo que la infraestructura es adecuada por la demanda de los vendedores.

**Causas**

- Inadecuada distribución de puestos.

### Sugerencia

- Readecuación de los puestos en los mercados 26 de Febrero, San José, 10 de Agosto.
- Revisión de contratos de todos los usuarios y coordinación con el Departamento de Rentas y Asesoría Jurídica.
- 



**Fig. 3.3.3.5.** Cobertura en mantenimiento y mejoramiento vial.

**Fuente:** Archivos de Obras Publicas Municipalidad de Paute.

La Municipalidad de Paute, no cubre las necesidades de mantenimiento vial en sus comunidades ni el centro cantonal, por lo que su cobertura debe mejorar.

### Causas

- Insuficiencia de un equipo caminero completo.
- No cuenta con un Cronograma de atención vial.

### Sugerencia

- Elaborar un Plan de atención vial, con alianzas estratégicas con el Gobierno Provincial del Azuay y el Ministerio de Obras Publica.
- Acceder a créditos para adquisición de un equipo caminero para atender a las comunidades rurales.

### 3.4. INFORME.

En la presente sección se presenta el cumplimiento e incumplimiento alcanzado en los indicadores de gestión formulados en el Gobierno Municipal de Paute. Para el periodo 2008, se establecieron trece metas, las cuales fueron cumplidas unos en su totalidad, otros parcialmente.

El cuadro siguiente presenta el resumen del cumplimiento; los resultados alcanzados por los indicadores de gestión comprometidos son los que se exponen a continuación:

<b>Indicador de Gestión</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Grado de Cumplimiento</b>
Índice de empleados capacitados de la Municipalidad de Paute hasta Diciembre del 2008.	100%	64%	36%
Índice de personal que ha gozado de vacaciones anuales a septiembre de 2008.	95%	92%	3%
Índice de educación superior de empleados de la Municipalidad de paute a Junio del 2008.	80%	90%	10%
Índice de participación de la mujer en la Entidad Municipal a julio de 2008.	40%	30%	10%
Porcentaje de dependencia Financiera del Gobierno Central hasta finales del 2008.	30%	290%	260%
Porcentaje de recaudación de los ingresos propios de la Municipalidad de Paute a septiembre del 2008.	80%	83%	3%
Porcentaje de peso de la cartera vencida de la Municipalidad de Paute a septiembre del 2008.	70%	78.57%	8.57%
Porcentaje de solvencia financiera al finalizar el 2008.	100%	114%	14.08%
Porcentaje de cobertura del servicio de agua potable en el área urbana y rural, al finalizar el 2008.	85%	89.78%	4.78%
Porcentaje de cobertura del servicio de alcantarillado en el Centro Cantonal al finalizar el 2008.	75%	85%	10%
Porcentaje de cobertura del servicio de desechos sólidos en el Cantón al finalizar el 2008.	90%	84.80%	5.20%
Porcentaje de cobertura del servicio de mercado, hasta septiembre del 2008.	100%	92.45%	7.55%
Porcentaje de cobertura de mantenimiento vial, a junio del 2008.	40%	18.15%	21.85%

## **Monitoreo del Sistema de Indicadores generados.**

La gestión es un conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar los programas y proyectos identificados durante la etapa de planificación, esto es la consolidación de componentes de los marcos lógicos, Para realizar su objetivo específico (propósito)

En el caso de de que sea una unidad externa al Gobierno Local la que implemente la gestión del servicio, ésta se asocia al desempeño total del municipio.

Dentro de la preparación de la ejecución se requiere:

**Marcar el Rumbo.-** Los Fines de los marcos lógicos de los servicios, y productos que brinda el Municipio, son los que marcan el objetivo de largo Plazo, esto es mínimo 4 años. Los indicadores tienen carácter de impacto y efecto

**Fijar Indicadores de Desempeño.** Los mismos que se establecen en un cuadro de indicadores construido en Excel y que consta en el presente estudio de investigación, cuya eficacia depende de la eficiencia de las actividades. Este sistema guía la acción y califica el proyecto y/o servicio, no las personas o agencias; Los elementos básicos de los indicadores de seguimiento son: el propósito, los componentes del Marco Lógico.

**La Eficiencia.-** Los indicadores que miden eficiencia valoran el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos, en períodos de tiempo, con una calidad y un costo predeterminado. Estos indicadores permiten la valoración de los siguientes elementos:

- a) Los recursos humanos, físicos, financieros y no financieros.
- b) El tiempo,
- c) Actividades, tareas o metas intermedias.
- d) El presupuesto.

**La Eficacia o el logro.-** Los indicadores que miden la eficacia son aquellos que incluyen “hechos” concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo; midiendo la eficacia del plan. Se los conoce también como indicadores de éxito, externos o de objetivos.

**¿Quién Monitorea y evalúa?**- Los actores involucrados en el proyecto, los municipios, las comunidades, los dueños de los terrenos, y las organizaciones e instituciones externas que cofinancien servicios.

Existe la necesidad de incorporar nuevas exigencias de revelación de información por parte de los Gobiernos Seccionales, con el fin de mejorar el nivel de transparencia existente de la información que mantiene la entidad municipal.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. De acuerdo al contexto actual de la administración pública, se pretende llevar a cabo una política de rendición de cuentas y poner a disposición de la sociedad un Sistema de Indicadores, que desemboque en la vinculación de quienes toman decisiones y los que las aceptan.
2. Además, la implementación de indicadores permite evaluar la situación de los Gobiernos Seccionales del país en el contexto nacional y regional; pasando entonces no solo a ser un asunto de mera estadística; sino también de política. Con todo y esto surge la inquietud de si los sistemas de medición actuales, responden claramente a la disponibilidad, calidad, relevancia, oportunidad y a las necesidades, nuevas y cambiantes de la sociedad.
3. Por tal motivo, surge al interior del Programa Gobierno en Línea la urgente necesidad de diseñar, crear, fundamentar y aplicar una herramienta que permita encadenar los resultados obtenidos, como un desarrollo estratégico, dentro de la perspectiva de incluir y conectar a los ciudadanos, las empresas y las entidades en el entorno cambiante de la globalización; ese instrumento es el Manual de Indicadores.
4. El Manual de indicadores es un insumo base para la elaboración y construcción de los indicadores por cada uno de los procesos al interior de ella. De acuerdo a esto, el Manual de Indicadores resulta ser un herramienta prepositiva de manera permanente consulta para cada uno de los consultores del Programa Gobierno en Línea.
5. Así mismo, la utilidad de tener un manual que oriente en la estandarización en la presentación de los indicadores (hoja de vida) permite fortalecer la imagen institucional del programa tanto interna como externa, generando productos de alta calidad alineados con la filosofía del Sistema de Gestión de Calidad.

## **RECOMENDACIONES**

Al Gobierno Municipal de Paute:

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

1. La entidad Municipal no contó con un plan de capacitación en el que todos sus servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan, capacitación que puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.
2. El Director Administrativo, requerirá del Jefe de Recursos Humanos la planificación sobre capacitación de los servidores de la municipalidad que deberá ejecutarse sobre la base y temas de interés institucional. Así mismo, deberá organizar la estructura de una administración de personal, que permita ejecutar la evaluación del desempeño de los servidores como fundamento para su clasificación y ascensos en la escala establecida. Además deberá normar o actualizar el orgánico funcional; el Jefe de Personal mantendrá expedientes del personal de empleados y trabajadores de la entidad, tanto en medios documentales como magnéticos. Esta información será actualizada periódicamente de acuerdo con la información que se presente o requiera la Entidad.
3. Se recomienda la elaboración de indicadores de gestión que permitan medir la evaluación de desempeño bajo la forma o procedimientos técnicos apropiados que permitan evaluar la productividad y calidad de los servicios que proveen los servidores municipales.

### **ÁREA FINANCIERA**

1. La Dirección Financiera debe procurar una mayor gestión en la recuperación o recaudación de ingresos, bajo condiciones de asegurar el cumplimiento de metas presupuestarias, de manera que posibilite el financiamiento del gasto de inversión en condiciones de seguridad y continuidad.

2. Realizará una evaluación permanente del presupuesto, que permita determinar oportunamente las inconsistencias que se presenten con relación a lo planificado y tomar las acciones correctivas del caso.

## **ÁREA OPERATIVA DE SERVICIOS**

1. Conformaran comisiones para la elaboración de indicadores de gestión que permitan medir en forma apropiada los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento del plan de inversiones de la Institución.
2. Con la participación de los actores sociales en mesas de diálogo, se realicen la evaluación y retroalimentación de los resultados del Plan de Desarrollo Cantonal de Paute 2001-2005.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Como utilizar el cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Mejía Lira José, **La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas**, México 2003, Primera edición, Editorial Miguel Porrúa.
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010, Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Secretaría de Programación y Presupuestación, “**Sistema Nacional de Planeación**”, Fondo de Cultura Económica, México D.F. Agosto de 1985.
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoria Administrativa gestión estratégica del cambio**, Editorial pearson, México.
- Salgerio Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Eduardo Buller.- Manual para facilitadores de cursos de Desarrollo Institucional Municipal.
- SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
- [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)
- [http://www.asip.org.ar/es/revistas/58/jordan/jordan\\_04.php](http://www.asip.org.ar/es/revistas/58/jordan/jordan_04.php)
- [www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf](http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf)

## **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE, AÑO 2008.**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

La gestión pública, en algunos municipios pequeños y grandes del país, ha progresado desde el empleo de sistemas, y procedimientos, enfocados hacia el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos. A medida que las autoridades municipales sincronizadas con el desarrollo urbano y rural de sus jurisdicciones cantonales, han aplicado sistemas de gestión que devinieron en el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos.

El logro de los objetivos municipales, debe estar referido al correspondiente plan de fortalecimiento, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan de fortalecimiento unos objetivos, que garantizan el logro de la gestión de la organización; con base en esos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Tras la iniciación de la ejecución del mencionado plan, surge una serie de inquietudes no solo en la organización municipal, sino también en las personas que conforman cada departamento de ésta.

Dentro del ámbito del Plan de fortalecimiento es necesario preguntarse: ¿los objetivos planteados responden a la visión y a la misión de la organización?, ¿las estrategias definidas garantizan el logro de los objetivos?; si la respuesta a estos condicionamientos anteriores es afirmativa surge otra serie de preguntas: ¿tengo los recursos adecuados para ejecutar el plan?, ¿Cómo vamos?, ¿Dónde estamos frente a plan trazado?, ¿Qué tan eficiente estoy utilizando mis recursos?, ¿Qué tan eficazmente estoy logrando los objetivos?, ¿Qué tan bien o qué tan mal voy?, ¿Cómo regreso al rumbo correcto?, ¿cómo lo mantengo?.

Podríamos agregar a las anteriores una larga lista de inquietudes que la sola intuición o la sola "percepción" del negocio municipal no alcanzan a responder; es más, el riesgo involucrado en administrar en el "limbo", o en medio de la desinformación precisa y objetiva es demasiado grande, y las condiciones actuales no permiten seguir administrando con base en supuestos.

Surge como respuesta y garantía de éxito el hecho de contar y administrar correctamente un adecuado sistema de indicadores de gestión municipal, el presente trabajo de investigación

se basa justamente en este paradigma, enfocar un modelo o sistema de indicadores relacionados que permitirán medir la gestión municipal, dentro de las áreas, administrativa, operativa y financiera.

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

El interés por el uso de indicadores de gestión en el sector público es muy reciente, sin duda el documento más completo elaborado para el sector de las entidades locales es el Sistema de Indicadores de Gestión para las Municipalidades; los indicadores propuestos se han diseñado en función de tres áreas; de Gestión Administrativa, Gestión Financiera y área Operativa de Servicios; el adecuado uso y aplicación de indicadores de gestión y los programas de productividad y mejoramiento continuo del sistema de calidad de los Gobiernos Seccionales, será la base de generación de ventajas competitivas sostenibles.

Los indicadores de gestión son herramientas que los Gobiernos Seccionales pueden utilizar, una vez que su aplicación, en el funcionamiento permitirá el ejercicio de control de la gestión Municipal con criterios de eficiencia, eficacia y calidad.

Un sistema de Calidad debe servir como herramienta para lograr una competitividad organizacional y estar íntimamente ligada al cumplimiento del correspondiente plan estratégico comparativo.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión. Esto con el fin de que pueda implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso.

Actualmente, nuestros Gobiernos Secciones tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades tanto internas (procesos) como externas (satisfacción del cliente). Sin duda tales deficiencias contribuyen a crear barreras para la alta gerencia de la gestión Municipal, que dificultan la identificación de los principales problemas y restricciones en la cadena productiva de los servicios a prestar a la colectividad; también perjudica notablemente la competitividad.

Para esto el mejoramiento continuo del sistema de la calidad en conjunto, con estos indicadores de gestión pasarán a formar parte integral de la política municipal y su filosofía de calidad se reflejará en todos los procesos productivos, administrativos y humanos.

La instalación de indicadores refuerza las posibilidades de éxito en la gestión, ya que permite una vigilancia continua de las acciones que hacen posible los resultados proyectados.

Por otra parte, pensamos que más y mejor información conducen a un país más transparente y, en consecuencia, a una mejor gestión; por todo ello, éste nos parece ser un trabajo de especial interés.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente tema de tesis surgió por la necesidad de aplicar la herramienta de los indicadores de gestión, que permita a las entidades del sector público no financiero principalmente a las entidades Municipales, establecer el impacto socioeconómico hacia la comunidad evaluando el desempeño de las actividades y funciones de cada nivel de responsabilidad que tiene cada Entidad, de esta manera tomar acciones correctivas que ayuden a mejorar su desempeño y desenvolvimiento hacia la comunidad incrementando la confianza, solidez y bienestar a todos.

Con fines metodológicos y dada la división interna de trabajo en la Municipalidad, el presente trabajo se divide en tres áreas: Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión Operativa de los Servicios Municipales. Cada una de estas áreas tiene responsables, en la formulación, actualización y aplicación de los indicadores de gestión. Director Administrativo, Director Financiero y Director de Obras Públicas. Como un ente de coordinación técnica de las tres áreas. A su vez el Concejo Municipal ha realizado la respectiva aprobación.

Los objetivos institucionales para el corto y mediano plazo, están en función de la problemática actual y las demandas ciudadanas prioritarias. Los objetivos institucionales que se han concertado al interno de la Municipalidad son los siguientes:

Para modernizar la gestión administrativa municipal

Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través de cumplimiento de resultados.

Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos.

Para el establecimiento, de variables e indicadores se propone con el trabajo de investigación el siguiente procedimiento metodológico, considerando que dentro de una organización municipal existen indicadores financieros y no financieros:

Se trabajó con el Plan de fortalecimiento Institucional, FODA, los Valores, la Misión, Visión, los Objetivos, Estrategias, Priorización de Proyectos, Estructura Administrativa y Programación Operativa.

El organigrama de la Entidad Municipal, fue aprobado en Sesión de Concejo del 21 y 28 de diciembre del 2006. El presente organigrama de carácter vertical es el documento oficial vigente

El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, la organización se somete a la obligación de establecer un sistema de indicadores de gestión que servirá como una base de conocimiento con la cual se podrán tomar decisiones en forma sencilla y acertada, dentro de la entidad Municipal no se ha trabajado en la determinación de indicadores de gestión, a pesar de las recomendaciones realizadas por la Contraloría General del Estado en el informe de las auditorías financieras.

El Municipio requiere de planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ÉTICA, en la forma que a continuación se describen:

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto), la ética ( la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión ) y la equidad ( en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa \_efecto, que culminan en la mejora de la actuación financiera. Sin embargo, muchas organizaciones utilizan unos objetivos financieros para todas sus divisiones y unidades de negocio. los ejecutivos de las unidades

de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: define la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se encuentran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se indican con el proceso de innovación \_ identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades. Para muchas empresas, en la actualidad disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representan una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

Del Plan de Fortalecimiento Institucional del municipio de Paute, se desprenden tres áreas relevantes con sus respectivas variables y objetivos, estos son: Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión Operativa de los Servicios Municipales. Análisis e interpretación del diseño de indicadores propuesto se establece un análisis e interpretación de los indicadores más relevantes, partiendo de la información tabulada con la que cuenta actualmente disponible la municipalidad de Paute.

Monitoreo del Sistema de Indicadores generados, la gestión es un conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar los programas y proyectos identificados durante la etapa de planificación, esto es la consolidación de componentes de los marcos lógicos, Para realizar su objetivo específico (propósito) dentro de este sistema podemos identificar un “Ciclo de Gestión” que va:

Desde el Término del diseño de la planificación (comienzo de la contratación)

Hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto de inversión, o servicio que se ofrece a la comunidad. En el caso de que sea una unidad externa al Gobierno Local la que implemente la gestión del servicio, ésta se asocia al desempeño total del municipio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Introducción.....	viii
Justificación.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x

### CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD MUNICIPAL	
DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD	
1.1. MUNICIPAL.....	1
1.2. BASE LEGAL.....	3
1.3. ORGANIGRAMA.....	5
1.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	6
1.4.1 MISIÓN.....	6
1.4.2. VISIÓN.....	6
1.4.3 VALORES.....	7
1.4.4 FODA.....	8
1.4.5 OBJETIVOS.....	16

## CAPITULO II

2.	MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.	PLANIFICACIÓN.....	17
2.1.1.	ESTRATÉGICA.....	18
2.1.2.	CORPORATIVA.....	19
2.1.3.	OPERATIVA.....	20
2.2.	INDICADORES.....	21
2.2.1.	CONCEPTOS.....	21
2.2.2.	CARACTERÍSTICAS.....	24
2.2.3.	IMPORTANCIA.....	25
2.2.4.	CLASIFICACIÓN.....	25
2.2.5.	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	26
2.2.6.	MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES.....	29
2.3.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
2.3.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	31
2.3.2.	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	36
2.3.3.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE _CRECIMIENTO.....	42
2.3.4.	PERSPECTIVA CLIENTE.....	46

## CAPITULO III

3.	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	48
	IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y	
3.1.	OBJETIVOS.....	48
3.2.	PREPARACIÓN Y DISEÑO CUADRO DE INDICADORES.....	54
3.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
3.4.	INFORME.....	69

1.	CONCLUSIONES .....	72
2.	RECOMENDACIONES.....	73
3.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
4.	ANEXOS.....	76

