



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“Diseño e implementación de Indicadores de Gestión  
bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral  
para la Dirección Administrativa y Financiera  
de una institución del sector público”**

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN**  
Especialización: **CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

**MARÍA ISABEL TOAPANTA VERA**

**Guayaquil – Ecuador**

**2010**

## **DEDICATORIA**

Siendo mi soporte para salir siempre adelante y el mejor regalo que me ha dado Dios... El desarrollo del presente trabajo es dedicado a mi Familia.

## **AGRADECIMIENTO**

Comienzo agradeciendo a Dios por las bendiciones recibidas.

Agradezco a mis padres, quienes han estado en los momentos más especiales de mi vida.

A mis tíos, quienes siempre me han brindado una mano.

Y a todos que de alguna u otra manera he recibido su apoyo para alcanzar el éxito en esta etapa de mi vida.

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

**M.SC. JARAMILLO EFREN**

**PRESIDENTE**

---

**ING. AGUIRRE JULIO**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**ING. LOZADA JAIME**

**PRIMER VOCAL PRINCIPAL**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

María Isabel Toapanta Vera

# RESUMEN

El presente tema de tesis surgió por la necesidad de contar con una herramienta que permita a la entidad del sector público no financiero enfocar a la Dirección de Administración y Finanzas hacia el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia de la institución mediante la supervisión y el control de su gestión.

El trabajo ha sido estructurado en 5 secciones:

En la primera parte se detalla la importancia del trabajo en la implementación de indicadores de gestión para el sector público y el auditor gubernamental; posteriormente se describe el ámbito de investigación, los objetivos generales y específicos, y el proceso de diseño, implementación y metodología a utilizar.

En el segundo capítulo se realiza la descripción del sector público, cómo éste se encuentra estructurado detallando las entidades públicas de mayor trascendencias y el papel de la Contraloría General del Estado en la gestión pública.

En el capítulo tres se muestra el Marco Teórico, en el que se revisa conceptos sobre el Cuadro de Mando Integral describiéndolo como sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. Además, concepto sobre los Indicadores de gestión para entidades públicas, entre ellos se describe sus características, clases de Indicadores y el método para su construcción.

En el caso práctico, aplicado a la Dirección de Administración y Finanzas de una empresa del sector público, se desarrolló objetivos basados en la función básica de la dirección y se implementó los indicadores de gestión con las cuatros perspectivas básicas del Cuadro Mando Integral, debidamente alineadas con el Cuadro de Mando a nivel gerencial.

Finalmente se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado de la implementación de los indicadores de gestión.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE TABLAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI

## **CAPÍTULO I**

<b>1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA .....</b>	<b>1</b>
1.1 La importancia del trabajo .....	1
1.2 Ámbito de la investigación.....	2
1.3 Objetivo General .....	3
1.4 Objetivos Específicos .....	3
1.5 Proceso de diseño, implementación y Metodología .....	4
1.5.1 Proceso de Diseño.....	5
1.5.2 Proceso de Implementación .....	6
1.5.3 Elementos Metodológicos.....	6

## **CAPÍTULO II**

<b>2. EL SECTOR PÚBLICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Descripción .....	8
2.2 Función de Entidades y Organismos .....	10
2.3 La Contraloría General del Estado y la Gestión Pública .....	14
2.3.1 Propósito del Control de Gestión. ....	15
2.3.2 Ámbito y Objetivo General de la Gestión Pública. ....	16
2.3.3 Instrumentos para el Control de Gestión. ....	17

## **CAPÍTULO III**

<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
3.1 Introducción .....	19
3.2 El Cuadro de Mando Integral .....	20
3.2.1 Orígenes .....	20
3.2.2 ¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?.....	21
3.2.3 El CMI como sistema para medir .....	22
3.2.3.1 Perspectiva financiera. ....	23
3.2.3.2 Perspectiva del cliente.....	24
3.2.3.3 Perspectiva del proceso interno .....	25
3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	25
3.2.4 El CMI como sistema de gestión estratégica .....	26
3.2.5 El CMI como herramienta de comunicación .....	27

3.2.6 Las perspectivas y su relación causa efecto.....	28
3.2.7 Equilibrio en el cuadro de mando integral.....	30
3.2.8 Aplicación en cascada del CMI.....	32
3.2.9 Creación de un CMI que se ajuste al sector público .....	34
3.3. Indicadores de gestión para entidades públicas .....	38
3.3.1 Importancia de la evaluación de desempeño.....	39
3.3.2 Definición de Indicadores.....	41
3.3.3 Características de los Indicadores de Gestión.....	42
3.3.4 Clases de Indicadores .....	43
3.3.5 Método para la construcción.....	43
3.3.6 Referentes (Benchmarking) .....	46
3.3.7 Sistema de información .....	47

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN CON LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ..... 49**

<b>4.1 Descripción de la Institución.....</b>	<b>50</b>
4.1.1 Misión de DELTA .....	50
4.1.2 Valores Institucionales.....	51
4.1.3 Función Básica de ALFA .....	51
4.1.4 Visión de ALFA.....	52

4.1.5	Objetivos Estratégicos Sectoriales .....	52
4.1.6	Organización de la Dirección de Administración y Finanzas (DADFI).....	53
<b>4.2</b>	<b>Desarrollo del CMI- Dirección de Administración y Finanzas .....</b>	<b>55</b>
4.2.1	Selección de Perspectivas .....	56
4.2.1.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	56
4.2.1.2	Perspectiva de los Procesos Internos .....	57
4.2.1.3	Perspectiva del Cliente .....	58
4.2.1.4	Perspectiva Recursos Financieros .....	59
4.2.2	Desglose de la función básica en cada una de las perspectivas - Diseño del mapa estratégico.....	59
4.2.3	Alinear los indicadores y los factores críticos para el éxito.....	61
4.2.3.1	Perspectiva de Financiera .....	62
4.2.3.2	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	62
4.2.3.3	Perspectiva de Procesos Internos .....	63
4.2.3.4	Perspectiva de Cliente.....	64
<b>4.3</b>	<b>Objetivos Planteados para los subprocesos .....</b>	<b>64</b>
4.3.1	Subproceso Financiero.....	65
4.3.2	Subproceso Administrativo .....	65
<b>4.4</b>	<b>Indicadores .....</b>	<b>66</b>
4.4.1	Perspectiva Clientes.....	67
4.4.1.1	C: Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.....	67
4.4.2	Perspectiva Financiera .....	68

4.4.2.1 F1: Distribuir y Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de Noviembre de cada año. ....	69
4.4.2.2 F2: Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales .....	69
4.4.3 Procesos Internos .....	70
4.4.3.1 P1: Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas. ....	71
4.4.3.2 P2: Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros. ....	71
4.4.3.3 P3: Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente. ....	72
4.4.3.4 P4: Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio. ....	72
4.4.3.5 P5: Racionalizar el uso de suministros y medios de operación. ....	73
4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	73
4.4.4.1 A: Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento .....	74
<b>4.5 Análisis de los Indicadores de Gestión.....</b>	<b>74</b>
4.5.1 C1. Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo .....	75
4.5.2 C2. Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo .....	77
4.5.3 C3. Competencias del Personal .....	79

4.5.4 F1. Ejecución Presupuestaria PB ECHO .....	82
4.5.5 F2. Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT.....	82
4.5.6 F3. Ejecución Presupuestaria PB MIKE .....	83
4.5.7 F4. Ejecución Presupuestaria PB PAPA.....	84
4.5.8 F5. Ejecución Presupuestaria PB ALFA.....	85
4.5.9 F6. Solvencia .....	88
4.5.10 F7. Liquidez Inmediata .....	89
4.5.11 F8. Endeudamiento.....	90
4.5.12 F9. Pertrechos y Otras embarcaciones.....	91
4.5.13 P1. Tiempo promedio Recuperación del IVA .....	91
4.5.14 P2. Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior ...	92
4.5.15 P3. Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías .....	93
4.5.16 P4. Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales..	94
4.5.17 P5. Transferencias Recibidas .....	96
4.5.18 P6. Recuperación del IVA .....	97
4.5.19 P7. Pagos en el exterior .....	98
4.5.20 P8. Plazas ocupadas.....	100
4.5.21 P9. Licencias Otorgadas al Personal .....	102
4.5.22 P10. Personal con Licencias >20 días .....	103
4.5.23 P11. Rotación del personal Subsistemas.....	104

4.5.24 P12. Inversión Capacitación.....	105
4.5.25 P13. Conocimiento Estratégico .....	107
4.5.26 P14. Consumo de Suministros.....	108
4.5.27 P16. Vehículos dentro del ciclo de vida.....	110
4.5.28 P15. Disponibilidad de Transporte Interno .....	110
4.5.29 A1. Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas .....	112

## **CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>114</b>
5.1. Conclusiones .....	114
5.2. Recomendaciones .....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 3.2.2</b>	Secuencia para generar valor.....	22
<b>Figura 3.2.6</b>	Modelo Genérico de las Perspectivas, Causa – Efecto.....	28
<b>Figura 3.2.7</b>	Aplicación en Cascada .....	33
<b>Figura 3.2.9</b>	Cuadro de Mando Integral del Sector Público .....	36
<b>Figura 3.3.1</b>	Medición de las actividades.....	41
<b>Figura 4.1</b>	Organigrama de DELTA por Sectores .....	50
<b>Figura 4.1.6</b>	Organigrama de la Dirección de Administración y Finanzas...	53
<b>Figura 4.5.1</b>	Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo.....	76
<b>Figura 4.5.2</b>	Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo.....	77
<b>Figura 4.5.3</b>	Competencias del Personal .....	80
<b>Figura 4.5.4</b>	Ejecución Presupuestaria PB ECHO .....	82
<b>Figura 4.5.5</b>	Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT.....	83
<b>Figura 4.5.6</b>	Ejecución Presupuestaria PB MIKE.....	84
<b>Figura 4.5.7</b>	Ejecución Presupuestaria PB PAPA .....	85
<b>Figura 4.5.8</b>	Ejecución Presupuestaria PB ALFA.....	85
<b>Figura 4.5.9</b>	Solvencia .....	88
<b>Figura 4.5.10</b>	Liquidez Inmediata .....	89
<b>Figura 4.5.11</b>	Endeudamiento .....	90
<b>Figura 4.5.13</b>	Tiempo promedio Recuperación del IVA.....	92
<b>Figura 4.5.14</b>	Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior .....	93
<b>Figura 4.5.15</b>	Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías .....	94
<b>Figura 4.5.16</b>	Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacio .....	95
<b>Figura 4.5.17</b>	Transferencias Recibidas.....	96
<b>Figura 4.5.18</b>	Recuperación del IVA .....	98
<b>Figura 4.5.19</b>	Pagos en el exterior .....	99

<b>Figura 4.5.20</b>	Plazas ocupadas.....	101
<b>Figura 4.5.21</b>	Licencias Otorgadas al Personal.....	102
<b>Figura 4.5.22</b>	Personal con Licencias >20 días .....	104
<b>Figura 4.5.23</b>	Rotación del personal Subsistemas .....	105
<b>Figura 4.5.24</b>	Inversión Capacitación.....	106
<b>Figura 4.5.25</b>	Conocimiento Estratégico .....	108
<b>Figura 4.5.26</b>	Consumo de Suministros .....	109
<b>Figura 4.5.27</b>	Vehículos dentro del Ciclo de Vida .....	110
<b>Figura 4.5.28</b>	Disponibilidad de Transporte Interno .....	111
<b>Figura 4.5.29</b>	Competencias del Personal de la.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4.4.1</b> Ponderación de Objetivos – P. Cliente .....	67
<b>Tabla 4.4.1.1</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo C.....	68
<b>Tabla 4.4.2</b> Ponderación de Objetivos – P. Financiera.....	68
<b>Tabla 4.4.2.1</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo F1 .....	69
<b>Tabla 4.4.2.2</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo F2.....	69
<b>Tabla 4.4.3</b> Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos.....	70
<b>Tabla 4.4.3.1</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo P1.....	71
<b>Tabla 4.4.3.2</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo P2.....	71
<b>Tabla 4.4.3.3</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo P3.....	72
<b>Tabla 4.4.3.4</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo P4.....	72
<b>Tabla 4.4.3.5</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo P5.....	73
<b>Tabla 4.4.4</b> Ponderación de Objetivo– P. Aprendizaje Crecimiento .....	73
<b>Tabla 4.4.4.1</b> Ponderación de Indicadores del Objetivo A.....	74

# ABREVIATURAS

CMI	Cuadro de Mando Integral
CGE	Contraloría General del Estado
MAG	Manual de Auditoría de Gestión
DADFI	Dirección de Administración y Finanzas
DIABA	Dirección de Abastecimiento
PB	Plan Básico

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión basado en la gestión estratégica de las organizaciones en el sector público, utilizando la aplicación en cascada en la Dirección de Administración y Finanzas.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de sus objetivos, haciéndose necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mandos.

La implementación de indicadores de gestión para el proceso de Administración de Recursos, de responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas, iniciará con el análisis del Cuadro de Mando al más alto nivel de la institución pública, siendo la base para desglosar los objetivos y alinear los indicadores respectivos.

# CAPITULO I

## 1. INFORMACION INTRODUCTORIA

### 1.1 La importancia del trabajo

La implementación de indicadores de Gestión en el sector público es primordial y su importancia radica en que es una herramienta de evaluación de los resultados relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de las distintas operaciones de las instituciones públicas.

El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (CGE),<sup>1</sup> define a los indicadores como el elemento de gestión más importante ya que el auditor gubernamental puede comprobar si éstos han sido diseñados para traducir o medir efectivamente:

- ✓ La calidad de los programas, productos o servicios.
- ✓ El mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo.

---

<sup>1</sup> Manual de Auditoría de Gestión, Fecha de la última actualización. Disponible en: <http://www.contraloria.gov.ec/Normativas>

- ✓ En la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario y la satisfacción del personal.

Además, en el mismo Manual, con el acuerdo No. 031, artículo 2 expresa que: “Las entidades y organismos del sector público, sometidos al control de la Contraloría General del Estado, diseñarán, pondrán en vigencia y actualizarán los indicadores de gestión teniendo como antecedente las propuestas técnicas contenidas en el presente manual y anexo, y el aporte de sus propias unidades administrativas y sus servidores.”

Por lo citado anteriormente, además de ser una herramienta necesaria de Gestión Pública, es una obligación de las instituciones públicas para cumplir con los reglamentos de la CGE.

Finalmente, entre los instrumentos para el control de la gestión, se encuentra los cuadros de mandos que permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos institucionales.

## **1.2 Ámbito de la investigación**

Con el propósito de cumplir con las disposiciones de la Contraloría General, la institución del sector público decide medir el cumplimiento de

su estrategia mediante la supervisión y el control de su gestión, desarrollando el Cuadro de Mando a nivel gerencial.

La investigación abarcará la respectiva evaluación de la gestión relacionada con el proceso de Administración de Recursos, implementando los indicadores de gestión a nivel gerencial para luego descomponerlos y aplicarlos a un nivel inferior, implementando el Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Administración y Finanzas, responsable del proceso de “Administración de Recursos”.

### **1.3 Objetivo General**

Dotar de un Sistema de Gestión y Medición Estratégica para la Dirección de Administración y Finanzas.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- ✓ Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución.
- ✓ Alimentar a los indicadores relacionados con el proceso de Administración de Recursos (procesos de apoyo) del CMI general de la Institución.
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

## 1.5 Proceso de diseño, implementación y metodología

Para el diseño de los indicadores de gestión serán realizados con la Metodología del Cuadro de Mando Integral (**CMI**); conocido como Balanced Scorecard, por su origen americano.

Norton, uno de los creadores de esta herramienta, mantiene que: "El 50% de las organizaciones que afirman estar utilizando Balanced Scorecards lo hacen "mal", no hay propiedad ejecutiva, el Tablero de Gestión no se vincula a la estrategia y al proceso de administración<sup>2</sup>.

Es por eso que debemos tener en cuenta varios criterios a fin de diseñar una buena implantación. Alberto Fernández nos da varias lecciones aprendidas que debemos tomar en cuenta<sup>3</sup>:

- ✓ La decisión de implantación, participación y compromiso de la Dirección son fundamentales.
- ✓ Para que esta herramienta sea usada es necesario comunicar a todo el personal para que sea aceptada y utilizada, informando la importancia de la implantación y la necesidad de la participación de la organización a fin de que aporten con sus iniciativas.

---

<sup>2</sup> Conferencia para ejecutivos: "Como Utilizar el BSC para alcanzar resultados trascendentes", David Norton

<sup>3</sup> Fernández, Alberto, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, "El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia", Marzo 2001

- ✓ El modelo debe ser simple con la finalidad de facilitar la gestión centrándose en **lo que realmente es importante**.
- ✓ Buscar un lenguaje común, el mismo que debe ser aprobado en consenso.
- ✓ No existen dos organizaciones iguales, cada una tiene sus particularidades por lo que este diseño se adaptará a las necesidades propias de la institución.

### **1.5.1 Proceso de Diseño**

Para realizar el diseño del CMI para la Dirección de Administración y Finanzas se seguirá el siguiente proceso:

- a. Describir a la Institución y su papel.
- b. Descripción de la misión, visión y valores de la Institución.
- c. Revisión, en caso de que existan, de los indicadores de gestión financiera y gestión administrativa que actualmente posee la institución.
- d. Selección de perspectivas.
- e. Desglosar la visión, función básica de la Dirección de Administración y Finanzas según cada una de las perspectivas, diseño de los mapas estratégicos.

- f. Identificar factores críticos de éxitos relacionados con el proceso “Administración de Recursos”.
- g. Desarrollo de Indicadores, identificar causas y efectos, y establecer el equilibrio.

### **1.5.2 Proceso de Implementación**

Como etapa posterior del CMI diseñado, asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección se seguirá el siguiente proceso:

- a. Establecer los responsables para mantener activamente cada indicador.
- b. Alimentar los indicadores con la información necesaria.
- c. Medir resultados basados en los objetivos y metas institucionales.

### **1.5.3 Elementos Metodológicos**

Con el propósito de cumplir con los requerimientos de los indicadores de gestión por parte de la CGE<sup>4</sup>, el Manual de Auditoría de Gestión (**MAG**) será la base para su diseño.

---

<sup>4</sup>Manual de Auditoría de Gestión, Fecha de la última actualización. Disponible en: <http://www.contraloria.gov.ec/Normativas>

Mientras que con el propósito de asimilar el proceso de implantación de un Cuadro de Mando Integral se realizará una investigación inductiva, se realizará un estudio bibliográfico y de casos en base a la recopilación y estudio de documentos y archivos, para llegar a un Cuadro de Mando Integral que permita posteriormente iniciar el proceso de diseño de indicadores para la dirección específica.

# **CAPITULO II**

## **2. EL SECTOR PÚBLICO**

En un mundo cambiante el Estado necesita ser competidor, siendo primordiales para desarrollarse la eficiencia y la efectividad en conjunto con la competencia, en donde el hombre despliega sus mayores potencialidades. Sin embargo, para poder competir, el Estado necesita agilidad para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar el mejor servicio a la comunidad.

### **2.1 Descripción**

De conformidad con la Constitución Política, el sector público se subdivide en el Sector Público Financiero y el Sector Público no Financiero.

Las entidades del sector público financiero son entidades autónomas, por lo tanto, pertenecen al estado pero no dependen de la parte financiera del gobierno ecuatoriano con sus niveles ejecutivo, legislativo y judicial, las mismas que se financian por el Estado ecuatoriano, por recursos propios que gestione cada Entidad financiera y por fondos que reciban de

organismos internacionales como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). Entre las entidades del sector público financiero están:

- ✓ Banco Central del Ecuador
- ✓ Corporación Financiera Nacional
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- ✓ Banco del Estado, etc.

El sector público no financiero está conformado por aquellas entidades pertenecientes al estado ecuatoriano, cuya finalidad es brindar sus servicios, sin fines de lucro en beneficio a la sociedad ecuatoriana. El Sector Público no Financiero está constituido por los siguientes organismos y entidades<sup>5</sup>:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

---

<sup>5</sup> [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

En el **Anexo 1** se detalla la estructura orgánica del sector público ecuatoriano.

## **2.2 Función de Entidades y Organismos**

En base a sus respectivas funcionalidades las entidades del sector público no financiero tienen su correspondiente enfoque en cuanto a la misión de mejoras en beneficio del País, entre las entidades públicas de mayor trascendencia se pueden nombrar:

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)<sup>6</sup>**: es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la *Ley de Seguridad Social*.
  
- **Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ)<sup>7</sup>**.- El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, que comprende:

---

<sup>6</sup> <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=292-quienes-somos>

<sup>7</sup> [http://www.cnj.gov.ec/cj/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=58](http://www.cnj.gov.ec/cj/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=58)

órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos.

- **Agencia de Garantía de Depósitos (AGD)**<sup>8</sup>.- Creada luego de la crisis bancaria en 1998, cuya finalidad es brindar seguridad en la devolución de los valores monetarios de los clientes de las entidades bancarias que quebraron.
  
- **Procuraduría General del Estado (PGE)**<sup>9</sup>.- Organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la capital de la república y, podrá establecer delegaciones distritales y provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.
  
- **Superintendencias:** Son organismos técnicos con autonomía administrativa, economía y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

---

<sup>8</sup> <http://www.agd.gov.ec/>

<sup>9</sup> <http://www.pge.gov.ec>

- **Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)**<sup>10</sup>.- Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente, orientados hacia un cobro eficiente de tributos, a la facilitación y control de gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura competitiva, que garanticen la excelencia en el servicio a los usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo del Estado ecuatoriano
  
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)**<sup>11</sup>.- Generar y difundir información estadística útil y de calidad del país con el propósito de facilitar la evaluación del desarrollo de la sociedad y de la economía, así como promover las actividades del Sistema Estadístico nacional.
  
- **Consejo Nacional Electoral (CNE)**<sup>12</sup>.- Es el máximo organismo de sufragio en el Ecuador, con sede en Quito y jurisdicción en el territorio nacional; organiza, vigila, y garantiza los procesos electorales, y juzga las cuentas que rindan los partidos, movimientos políticos, organizaciones y candidatos, sobre el

---

<sup>10</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/introduccion.html>

<sup>11</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>12</sup> <http://www.cne.gov.ec/>

monto, origen y destino de los recursos que utilicen en las campañas electorales.

- **Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FFAA)**<sup>13</sup>.- Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea constituyen los órganos operativos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En cumplimiento del mandato constitucional, desarrollan el poder militar para la consecución de los objetivos nacionales que garanticen la defensa y contribuyan a la seguridad y desarrollo de la Patria.
- **Servicio de Rentas Internas (SRI)**<sup>14</sup>.- Tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- **Municipio de la Ciudad de Guayaquil**<sup>15</sup>.- Le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las

---

<sup>13</sup> [www.faa.mil.ec](http://www.faa.mil.ec)

<sup>14</sup> <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163>

<sup>15</sup> <http://www.guayaquil.gov.ec/>

necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos; sin embargo contribuirá con apego a la Ley, a la realización de los fines del Estado. Es decir, normar a través de Ordenanzas, dictar Acuerdos y Resoluciones, determinar la política a seguir y fijar las metas en cada una de las ramas propias de la Administración Municipal.

### **2.3 La Contraloría General del Estado y la Gestión Pública<sup>16</sup>**

La Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos. Promueven el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a su ámbito, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría de su supervisión y control.

---

<sup>16</sup> <http://www.contraloria.gov.ec/>

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.<sup>17</sup>

### **2.3.1 Propósito del Control de Gestión.**

La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, para lo cual el Estado necesita implantar y profundizar una Cultura de Servicio.

“Al 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, es incurrir en responsabilidad administrativa culposa a las autoridades, dignatarios, funcionarios o

---

<sup>17</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15.

servidores de las instituciones del Estado, sea esto por acción u omisión”.<sup>18</sup>

### **2.3.2 Ámbito y Objetivo General de la Gestión Pública.**

Ámbito y Objetivo General se lo concibe de la siguiente manera:

✦ **Gestión Operativa**.- Se refiere a los sectores de servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productivo, financiero y de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.

✦ **Gestión Financiera**.- incluye la presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable y contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras.

✦ **Gestión Administrativa**.- de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos, de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

---

<sup>18</sup> Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de Junio del 2002, Sección 2, art. 45, numeral 1

### 2.3.3 Instrumentos para el Control de Gestión.

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

- ✓ **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- ✓ **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ✓ **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- ✓ **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- ✓ **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- ✓ **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- ✓ **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

# **CAPITULO III**

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Introducción**

El objetivo de este capítulo es presentar los conceptos que serán la base fundamental para entender el Cuadro de Mando Integral dando una descripción sistemática y ubicando a los indicadores de gestión como el Sistema de Medición y Comunicación que le permita a los Directivos regular la organización de manera oportuna<sup>19</sup>.

El análisis de “Indicadores de Gestión para Entidades Públicas”<sup>20</sup>, permitirá conceptualizar las particularidades de una organización perteneciente al Estado, además se dará el marco teórico de lo que son y para que sirven los indicadores de gestión. También en esta sección se describirá los requerimientos por parte de la Contraloría General del Estado.

## **3.2 El Cuadro de Mando Integral**

### **3.2.1 Orígenes**

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) fue desarrollado por dos estudiosos de la administración, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial.

---

<sup>19</sup> “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Olve Nils-Goran, Roy Jan y Wetter Magnus, 2000.

<sup>20</sup> Guinartí Solá, Joseph, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, “Indicadores de gestión para las entidades públicas”, Escuela de Administración Pública de Catalunya, Oct 2003.

En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual.

El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Cuadro de Mando Integral (**CMI**) a la nueva herramienta

Nova Scotia Power, Inc. (NSPI) es una empresa canadiense de servicios públicos de electricidad. La puesta en marcha de su CMI tuvo un gran éxito y se convirtió en un estudio de caso compartido en conferencia a lo ancho y largo de Norteamérica y también fuera de dichas fronteras.

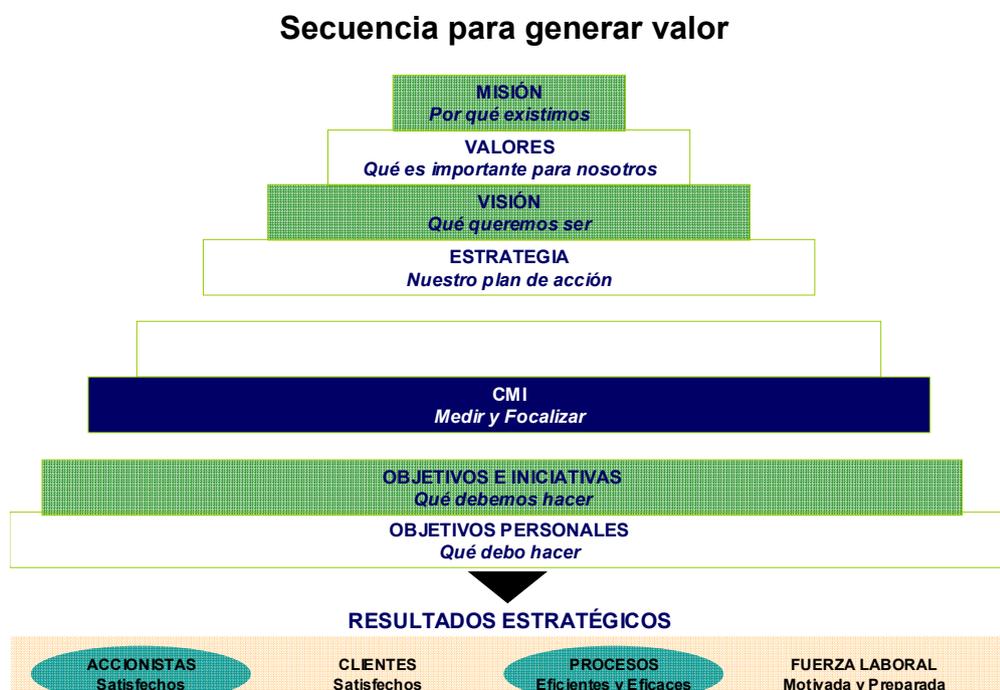
El cuadro de mando ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan eficaz que Harvard Business Review lo proclamó como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX.

### 3.2.2 ¿Qué es un cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral es un **modelo de gestión** que ayuda a las organizaciones a **transformar la estrategia en objetivos operativos**, que a su vez constituyen la guía para la **obtención de resultados de negocio** y de **comportamientos estratégicamente alineados** de las personas de la compañía.

El CMI es un paso dentro de una secuencia que describe en qué consiste y cómo se genera Valor. En la figura 3.2.2 se encuentra un modelo en donde se presenta el lugar que ocupa el CMI.

Figura 3.2.2



**Fuente:** [www.bjnasesores.com](http://www.bjnasesores.com)

Esta herramienta sirve como: sistema para medir, herramienta de gestión estratégica y herramienta de comunicación

### **3.2.3 El CMI como sistema para medir**

Las limitadas características de las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación del valor de la empresa de hoy en día<sup>21</sup>. El CMI complementa estos indicadores posteriores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores del futuro.

El CMI permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el

---

<sup>21</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España

cumplimiento de la estrategia. Medir es fundamental para cumplir la estrategia.

El CMI mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. A continuación detallamos cada una de las cuatro perspectivas que forman el CMI:

### **3.2.3.1 Perspectiva financiera<sup>22</sup>.**

Las medidas financieras como un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimo de lucro, nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores.

Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.

### **3.2.3.2 Perspectiva del cliente.**

---

<sup>22</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?

Existen tres disciplinas definidas:

- ✓ **Liderazgo en Costo.** Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.
- ✓ **Liderazgo de producto.** Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- ✓ **Intimidad con el cliente.** Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo.

### **3.2.3.3 Perspectiva del proceso interno<sup>23</sup>.**

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Se requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su propuesta de valor. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

### **3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento<sup>24</sup>.**

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de los procesos internos, seguramente se descubrirán vacíos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

---

<sup>23</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España

<sup>24</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España

Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información pueden caer en esta perspectiva.

### **3.2.4 El CMI como sistema de gestión estratégica<sup>25</sup>**

El CMI ha evolucionado de herramienta para medir a lo que Kaplan y Norton describen como “sistema de gestión estratégica” ya que resulta como una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia.

La creación del CMI se logra a través de la comprensión y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Además, una estrategia implementada exitosamente es aquella que se comprende y se aplica en todos los niveles de la empresa.

Por otra parte, la mayoría de las empresas actúan con procesos separados para hacer los presupuestos y planificar la estrategia. El desarrollo de CMI proporciona la oportunidad de unir estos dos procesos, ya que una vez desarrollado, hay que revisar todas las iniciativas que están en marcha en la empresa y determinar cuáles son

---

<sup>25</sup> Niven Paul R., 2002, “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan”, Gestión 2000, España

verdaderamente fundamentales para cumplir con la estrategia y cuáles están meramente consumiendo recursos valiosos y escasos.

Para tomar decisiones estratégicas se necesita más que un análisis de las desviaciones reales con respecto a las presupuestarias. El CMI proporciona los elementos necesarios para acercarse a un modelo nuevo en el que los resultados del mismo son el punto de partida para revisar, cuestionar y conocer nuestra estrategia.

Los resultados de medir la actividad de una empresa, vistos como un todo coherente, representan la articulación de la estrategia en ese punto y son la base que permite cuestionar si estos resultados les acercan al logro de dicha estrategia.

### **3.2.5 El CMI como herramienta de comunicación<sup>26</sup>**

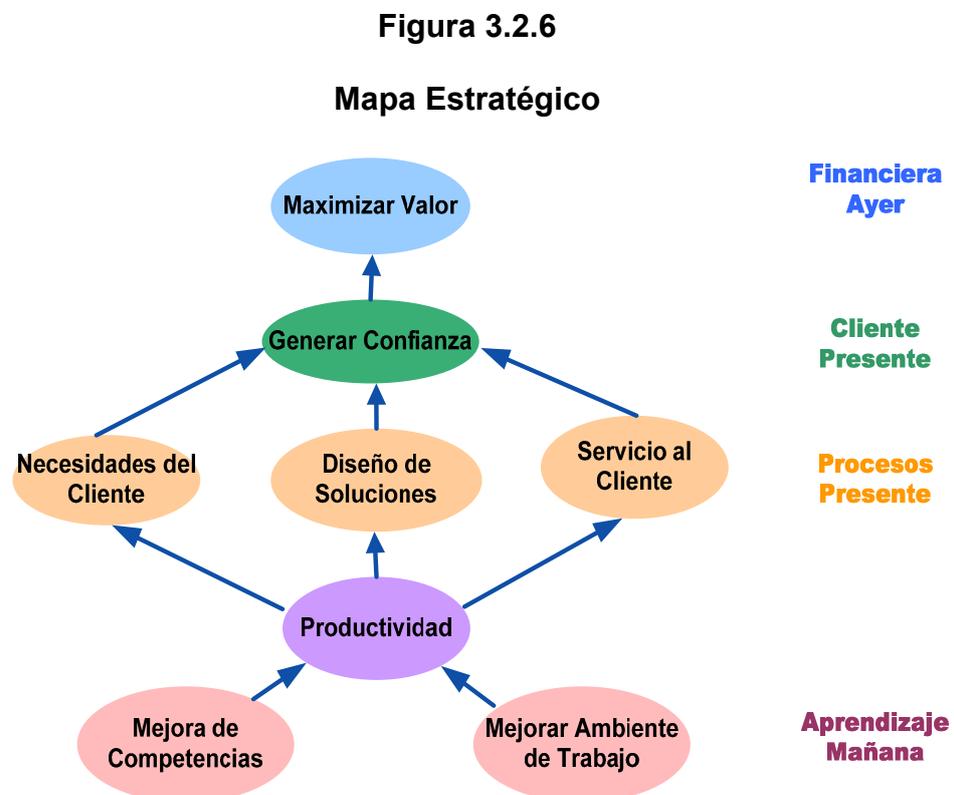
El atributo básico de todo sistema es éste, como una herramienta de comunicación. Un CMI bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y convierte en realidad el ambiguo e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones.

---

<sup>26</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España

Simplemente comprender las estrategias de la empresa puede desbloquear muchas habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tal vez por primera vez, saben hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer.

### 3.2.6 Las perspectivas y su relación causa efecto



Fuente: [www.estrategiasyprocesos.com](http://www.estrategiasyprocesos.com)

En el modelo genérico, la creación de valor es el objetivo final, los indicadores financieros serán el resultado del desempeño de la

organización en el mercado. Perspectiva que incorpora la visión del accionista, se dice que esta perspectiva se enfoca en el pasado.

Se obtendrán resultados en la perspectiva financiera siempre y cuando se maneje adecuadamente al cliente, si éstos están satisfechos y fidelizados; por tanto, midiendo la forma como la empresa aborda a los clientes y consumidores podemos tener información de si lograremos alcanzar los resultados financieros, por lo cual se dice que esta perspectiva tiene el carácter de visualizar al presente.

Pero para mantener satisfechos y fidelizados a los clientes, se requiere que nuestros procesos internos se ejecuten correctamente, procesos estratégicos y operativos, si estos son manejados adecuadamente lograremos conseguir resultados positivos en la perspectiva del cliente y por tanto en la financiera. De igual forma, si estamos manejando bien nuestros procesos internos, entenderemos como se encuentra la organización en el presente.

Para destacarnos en los procesos internos, la organización debe aprender y crecer, las personas deben estar capacitadas y motivadas, además se debe contar con los recursos físicos necesarios. Se dice

que esta perspectiva permite visualizar el futuro ya que mide la preparación para conseguir la visión de la organización.

Este esquema no es rígido, figura 3.2.6, ya que permite incrementar o modificar las perspectivas, dependiendo del modelo de negocio.

### **3.2.7 Equilibrio en el cuadro de mando integral**

El nombre Cuadro de Mando Integral describe a esta herramienta<sup>27</sup>, ya que el concepto de integración o equilibrio es básico, específicamente con respecto a tres áreas:

- ✓ ***Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros del éxito***, el CMI fue concebido originariamente para superar las deficiencias de usar sólo mediciones financieras de los resultados equilibrándolas con los impulsores de resultados futuros. Éste sigue siendo el principio básico del sistema.
  
- ✓ ***Equilibrio entre constituyentes internos y externos de la empresa***. Los accionistas y clientes representan los constituyentes externos expresados en el CMI mientras que los empleados y los procesos internos representan los

---

<sup>27</sup> Dávila, Antonio, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral", Sep 1999

constituyentes internos. El CMI reconoce la importancia de equilibrar las necesidades ocasionalmente contradictorias de todos estos grupos en la implementación efectiva de la estrategia.

- ✓ ***Equilibrio entre indicadores posteriores y futuros de los resultados.*** Los indicadores posteriores generalmente representan resultados pasados. Ejemplos habituales son la satisfacción de los clientes o los ingresos aunque estas medidas normalmente son bastantes objetivas y accesibles, en general no poseen ningún valor de predicción. Los indicadores futuros son los impulsores de resultado que llevan al logro de los indicadores posteriores. A menudo incluye la medición de procesos y actividades. Las entregas a tiempo pueden considerarse un indicador futuro de la medida posterior de la satisfacción del cliente.

Un CMI debe contener una mezcla de indicadores posteriores y futuros. Los indicadores posteriores que no tienen medidas futuras no comunican cómo se alcanzarán las metas. Por lo contrario, los indicadores futuros sin medidas posteriores pueden demostrar

mejoras a corto plazo, pero no si dichas mejoras han dado lugar a gratificante resultados para los clientes y también para los accionistas.

### **3.2.8 Aplicación en cascada del CMI.**

Es usar el CMI de alto nivel que se ha creado como modelo para la confección de cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, es decir que se desarrolla cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa<sup>28</sup>.

Para que la aplicación en cascada tenga éxito, cada una de las personas de la empresa debe poseer una clara comprensión de los objetivos e indicadores que forman el CMI del más alto nivel, de tal manera que todos los CMI que se desarrollen deben estar ligados a los objetivos generales.

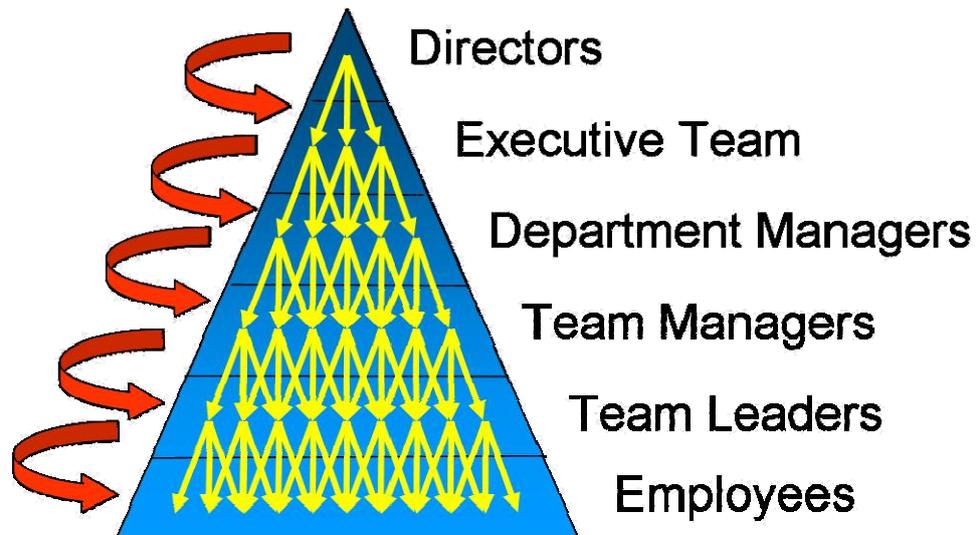
Todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de qué manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. La mejor forma de hacerla es aplicar en cascada el cuadro demando integral, lo que proporciona una línea de visión a todos los empleados que va desde

---

<sup>28</sup> Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España.

sus acciones diarias hasta las grandes metas reflejadas en el plan estratégico.

**Figura 3.2.7 Aplicación en Cascada**



Fuente: [www.monografias.com/trabajos66/cuadro-mando-integral/](http://www.monografias.com/trabajos66/cuadro-mando-integral/)

El proceso de aplicación de cascada que generalmente siguen las empresas inicia, como punto de partida, con el cuadro de mando del nivel más alto. Los objetivos e indicadores de ese cuadro de mando se aplican luego al nivel siguiente, que normalmente contiene unidades de negocio individuales. En el tercer nivel de la aplicación en cascada, los departamentos y grupos específicos desarrollan cuadros de mando integral basándose en los cuadros de mando que tienen «delante» del suyo, o sea, en este caso, el cuadro de mando de la unidad de

negocio. El último nivel de la figura es el de los cuadros de mando de equipo y personales.

Las empresas que aplican el cuadro de mando en cascada hasta el último nivel obtendrán así el principal beneficio al asegurarse que todos los empleados, con independencia de su función o nivel, han desarrollado objetivos e indicadores que están en línea con los objetivos generales, y conocen que son una parte activa y fundamental para la estrategia general de la empresa.

### **3.2.9 Creación de un CMI que se ajuste al sector público**

Recordemos que el CMI fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas<sup>29</sup>.

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, éstas necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que

---

<sup>29</sup> Olve Nils-Goran, Roy Jan y Wetter Magnus, 2000, "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, España

describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, necesitan describir su misión.

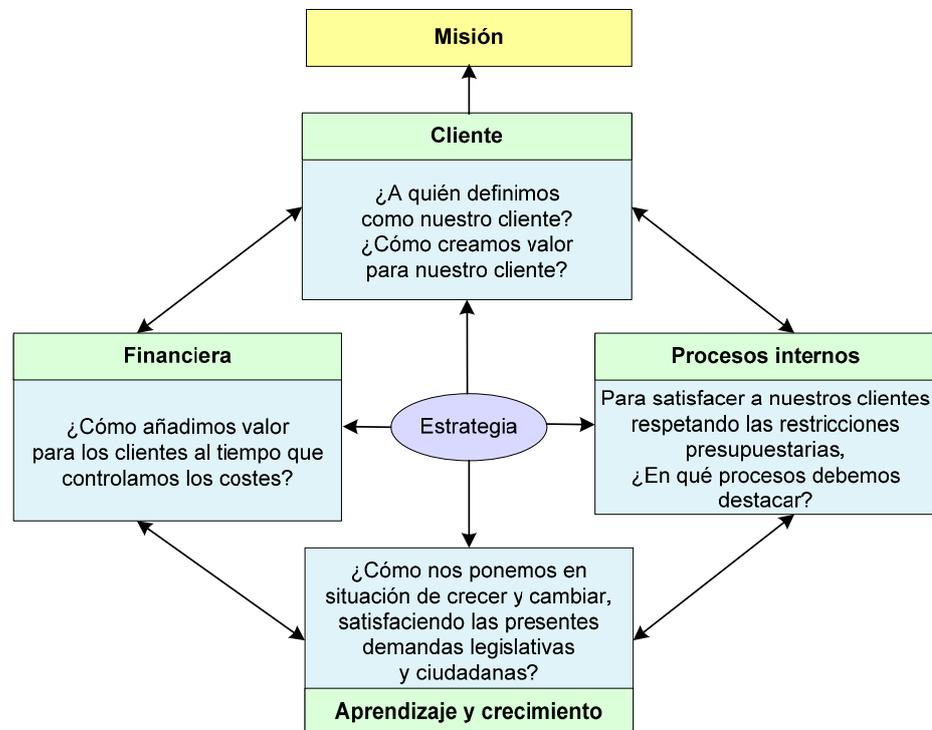
Colocando la misión en la parte más alta se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros.

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así. Aquí la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. Pero la pregunta «¿quién es el cliente?» es una de las cuestiones más complejas en identificar para adoptar un CMI para el gobierno.

La figura 3.2.9 muestra un modelo de CMI para el sector público. Podemos usar este diagrama para diferenciar entre el uso del cuadro de mando por parte del sector público y privado.

### **Figura 3.2.9**

## Cuadro de Mando Integral del Sector Público



Fuente: El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan

En el sector público, a diferencia del privado donde la actividad es lucrativa, distintos grupos diseñan el servicio, lo pagan y en último término se benefician de él. Esta red de relaciones hace que determinar quién es el cliente sea un reto formidable para muchos directivos del sector público.

Cada grupo de clientes identificado probablemente dará distintos indicadores en las otras tres perspectivas del cuadro de mando. Una

vez que se los ha definido, la tarea de elegir indicadores de resultados para todas las perspectivas se hace mucho más sencilla.

En el CMI para el sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de los que el grupo debe operar. El objetivo final en el sector público es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes, no alcanzar el éxito financiero.

Los indicadores del proceso interno en el sector público deberían derivarse de la propuesta de valor reflejada en la perspectiva del cliente. La noción de propuesta de valor a menudo es nueva para las instituciones del sector público que están más acostumbradas a simplemente cumplir con los presupuestos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, la del proceso interno y la de los clientes, las empresas gubernamentales deben desarrollar valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permitirán esos resultados positivos.

### 3.3 Indicadores de gestión para entidades públicas

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría General del Estado (**CGE**) de su supervisión y control. Específicamente expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.<sup>30</sup>

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido a que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir, medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.**- Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible
- **Eficiencia.**- Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la

---

<sup>30</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15.

cantidad de recursos usados para la consecución de los objetivos.

- **Eficacia.**- Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- **Equidad.**- Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- **Calidad.**- Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.**- Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- **Ecología.**- Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto

### **3.3.1 Importancia de la evaluación de desempeño.**

Uno de los principales problemas en el sector público es verificar la actuación de los funcionarios, es por esto que la medición del desempeño requiere la asignación de responsabilidades<sup>31</sup>.

Los gobernantes son los encargados de manejar el poder, y lo que

---

<sup>31</sup> <sup>31</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15.

espera la colectividad es que se lo maneje a favor del interés público, evitando cualquier clase de abuso. Joseph Guinarti Solá, autor de “Indicadores de Gestión para entidades públicas” divide en tres áreas a los cuales aplicar los indicadores de desempeño.

- ✓ **Desempeño operativo.-** Estos a su vez pueden dividirse en: relevancia, efectividad, eficiencia, integridad.
  
- ✓ **Desempeño financiero.-** Se basa en dos aspectos: se esta cumpliendo la ejecución presupuestaria y si los recursos se están manejando adecuadamente (con principios y controles), para esto el autor recomienda la implantación de un sistema de contabilidad de costos.
  
- ✓ **Desempeño de congruencia.-** Encargados de medir si las acciones tomadas están acorde con las leyes, políticas, regulaciones, etc.

La medición se torna un trabajo difícil de realizar por la falta de claridad de lo que se requiere medir y cual es la necesidad de la medición, es decir la falta de claridad del “¿Qué?” medir y “¿por

qué?”. En la figura 3.3.1 se describe que para medir una actividad lo importante es saber:

**Figura 3.3.1:** Medición de las actividades



**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión, pág. 68, Indicadores como instrumentos de control de gestión

### 3.3.2 Definición de Indicadores

El Manual de Auditoria de Gestión (**MAG**) los define como “instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y

también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”<sup>32</sup>.

### 3.3.3. Características de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- **Medibles**, que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos**, esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante**: que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinentes**: el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Programables** en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- **Calificables**, es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- **Alcanzables**, debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibles**: Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y

---

<sup>32</sup> Manual de Auditoría de Gestión, pág. 78, “Construcción de indicadores para el sector público”.

deducir

- **Responsables**, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

### 3.3.4 Clases de Indicadores

- ⤴ **Indicadores inputs:** Son fundamentales para la evaluación de economía y eficiencia, y se los puede obtener de la contabilidad de costos. Son las medidas que nos permiten conocer la clase y cantidad de recursos usados en una determinada acción o programa.
- ⤴ **Indicadores Outputs:** estos pretender obtener la calidad de los servicios prestados o de un programa.
- ⤴ **Indicadores Outcomes:** Son los aportes en términos no monetarios de una actividad o programa, también conocidos como indicadores de eficiencia social.

### 3.3.5 Método para la construcción

El MAG, para los organismos públicos describe la siguiente metodología<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> Manual de Auditoría de Gestión, Fecha de la última actualización. Disponible en: <http://www.contraloria.gov.ec/Normativas>

**a) Definición de la entidad, función o rubro que se requiere**

**medir.** Es elemental tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular, basado en los factores críticos de éxito.

**b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.-**

Debe estar claro como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

**c) Determinación de la fuente de datos.-**

se debe establecer de manera anticipada de dónde se obtendrá la información que permita obtener el indicador; puede ser del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. Además esta información debe cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

- d) Análisis de información.-** Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.
- e) Determinación de la periodicidad del medidor.-** Se define cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador.
- f) Identificación del receptor del Informe de Gestión.-** se debe determinar quienes serán los usuarios del informe de gestión, es decir quiénes usarán la información en la toma de decisiones.
- g) Revisión de los indicadores.-** Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.
- h) Usuarios de la información fuente.-** también es importante establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo,

esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

### **3.3.6 Referentes (Benchmarking)**

Para lograr la interpretación de los indicadores se requiere una comparación, existe la dificultad de tener datos teóricos para todos los casos, por lo que se puede hacer uso de las técnicas del benchmarking<sup>34</sup>.

Lo que el benchmarking pretende es tener estándares de comparación que permitan evaluar las actividades, bienes y servicios, respecto a las organizaciones más desarrolladas, y con correcto proceso de gestión, buscar enrumbarse hacia las instituciones sobresalientes.

El benchmarking puede ser interno, externo (competitivo) y genérico. Este último pretende lograr sinergia, iniciativa, comportamientos intrépidos y creativos dejando de lado los viejos paradigmas.

### **3.3.7 Sistema de información**

---

<sup>34</sup> Guinart i Solá, Joseph, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, "Indicadores de gestión para las entidades públicas", Escuela de Administración Pública de Cataluña, Oct 2003.

Los problemas para recopilar los datos pueden tener diversos orígenes: acceso a la información, poblaciones extensas, registros desactualizados, confidencialidad, grupos de interés en las fases de provisión y procedimientos, etc<sup>35</sup>.

Para facilitar la recolección y permitir el uso de la información, es necesario tener un sistema que recopile todos los datos y se los transforme. Para el diseño de los sistemas, en teoría, es necesario normalizar la obtención de la información, pero esto es un planteamiento ideal, esta estandarización entonces pretende en la medida de lo posible buscar normas o guías para el diseño del sistema de información.

La recogida de datos debe adaptarse a la función propia a evaluar. Además el diseño debe enfocarse a satisfacer las expectativas del cliente, para recolectar los resultados de este tipo las técnicas de muestra son las recomendadas, vista un censo resultaría muy caro.

---

<sup>35</sup> Olve Nils-Goran, Roy Jan y Wetter Magnus, 2000, "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, España.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN CON LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

El presente capítulo se basa en la implementación de un tablero de comando basado en la filosofía Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) que como efectos de aplicación de la teoría anteriormente expuesta se procede al desarrollo de los indicadores de gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la institución pública, denominada “ALFA”.

Con la colaboración del Departamento de Direccionamiento Estratégico se desarrollará el diseño, implementación y seguimiento de su ejecución, mientras que los repartos subordinados son los responsables de mantener actualizada la información de los indicadores planteados.

Como primicia, **ALFA** actualmente posee el CMI a nivel gerencial. Mencionada implementación se basó en la Visión del Sector, en su Función Básica y en los Objetivos Estratégicos Sectoriales, con la finalidad de que se constituya en la principal herramienta para la toma de decisiones por parte de la Dirección General y Direcciones subordinadas.

La implementación del CMI para la Dirección de Administración y Finanzas se basará en su función básica y en el alineamiento con el CMI de alto nivel de ALFA que será el modelo para la confección del CMI alineado, llevando a cabo la aplicación en cascada para este departamento, diseñando nuevos indicadores derivados de los objetivos estratégicos que permitan medir la gestión de la administración de recursos.

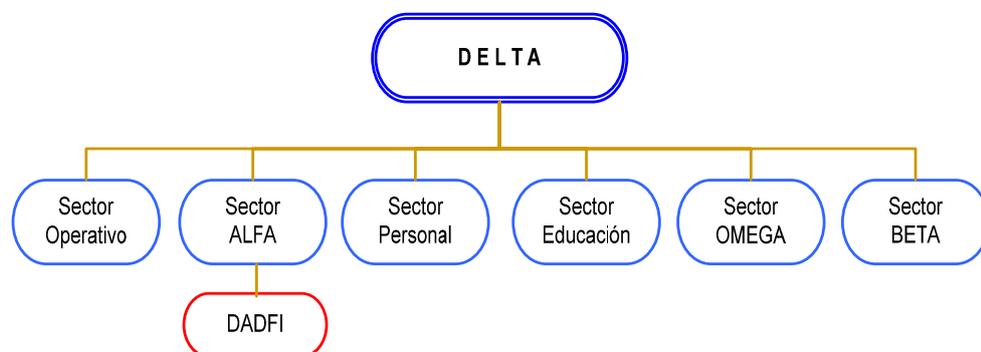
De esta manera se propone que la aplicación en cascada permitirá mejorar el sistema de medición, el sistema de gestión estratégica y la herramienta de comunicación, en el cual el personal que participe tiene una clara comprensión de los objetivos e indicadores involucrados con el proceso de “Administración de Recursos” que forman el cuadro de mando del más alto nivel, identificando cuáles son los impulsores del éxito en la empresa y proporcionándoles la oportunidad de definir de qué forma contribuyen a ese éxito.

#### **4.1 Descripción de la Institución**

Al conocer la empresa **ALFA** obtuvimos la siguiente información:

**ALFA** es uno de los órganos técnicos-administrativos que forma parte de la estructura organizacional general de **DELTA**.

**Figura 4.1 Organigrama de DELTA por Sectores**



Fuente: Manual de Organización de DELTA

#### **4.1.1 Misión de DELTA**

Participar en los procesos que garanticen la seguridad de la nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los Objetivos Nacionales, de acuerdo a la Planificación prevista para tiempo de Paz, de Conflicto y de Guerra.

En el anexo 2 se describe la Misión de DELTA mediante el mapa conceptual del CMI corporativo de la Institución.

#### **4.1.2 Valores Institucionales**

Los valores de **ALFA** son bien definidos y conocidos por parte los miembros de la organización, son los de una institución militar, de los cuales podemos destacar al:

- ✦ **Honor.** Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de **DELTA** y de entrega total a la institución.
- ✦ **Disciplina.** Comportamiento enmarcado en normas que garantizan un adecuado funcionamiento de la organización.
- ✦ **Lealtad.-** Sentimiento de noble fidelidad a una causa, que brinda un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones interpersonales.

#### 4.1.3 Función Básica de ALFA

Administrar las funciones logísticas de mantenimiento, abastecimiento, desarrollo de bases y parcialmente transportes, para satisfacer las necesidades de las Unidades y Repartos de **DELTA**, en los lugares y tiempos requeridos en forma eficiente y, privilegiando la investigación y el desarrollo.

En el Anexo 3 se describe la función básica de **ALFA** mediante un Mapa Conceptual.

#### 4.1.4 Visión de ALFA

Ser una organización con alto grado de autosuficiencia técnica, que le permita cumplir las funciones logísticas y administrar los recursos asignados, orientada a mantener, reparar, modernizar y construir unidades operativas, y ofertar servicios técnicos especializados en la contribución con el desarrollo del país.

#### 4.1.5 Objetivos Estratégicos Sectoriales

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de **DELTA** enfocados al sector **ALFA**:

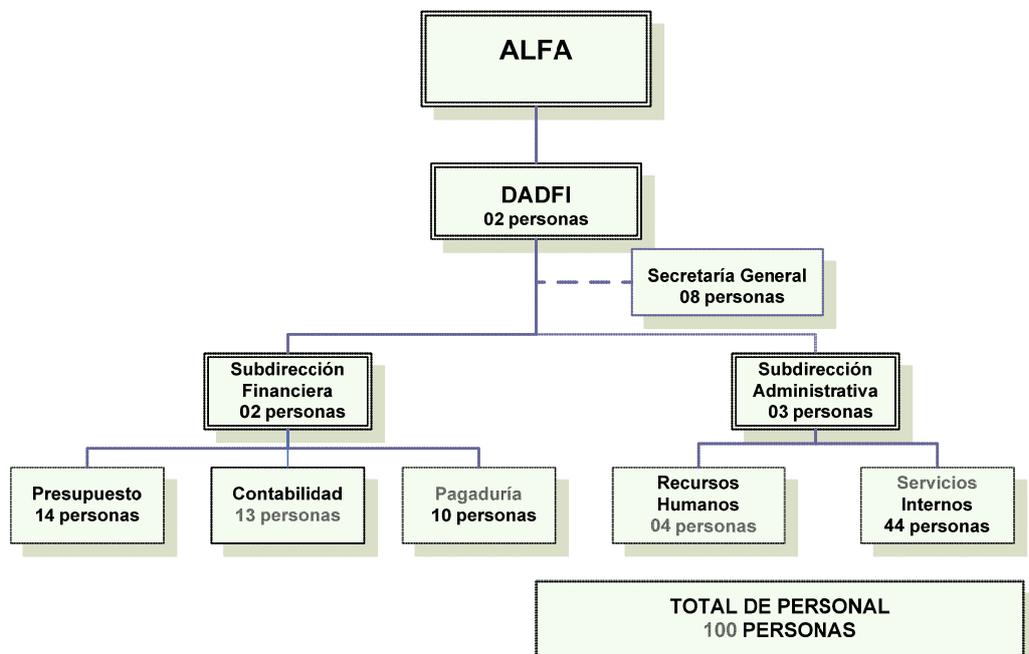
1. Recuperar, modernizar o renovar las unidades operativas de **DELTA** en función del diseño de la Fuerza.
2. Desarrollar a mediano plazo la infraestructura civil, portuaria y aeroportuaria para apoyar el control fluvial en la costa, oriente y, de manera prioritaria, la región insular.
3. Reducir la dependencia tecnológica extranjera en el desarrollo de proyectos de investigación.
4. Lograr la máxima seguridad del personal, materiales e infraestructura.

En el Anexo 4 se presenta el Cuadro de Mando Integral de **ALFA**

#### 4.1.6 Organización de la Dirección de Administración y Finanzas (DADFI)

La **DADFI** es un órgano técnico-administrativo de **ALFA**, responsable de la ejecución del proceso de soporte de Administración de Recursos, que administra los recursos económicos y financieros, así como los recursos humanos y los servicios internos para contribuir con los repartos que conforman el sector, para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades logísticas asignadas al sector.

**Figura 4.1.6 Organigrama de la Dirección de Administración y Finanzas**



Fuente: Manual Organizacional de la DADFI

A continuación se detalla los procedimientos de responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas:

- ^ **División de Presupuesto.**- Asesora en la ejecución presupuestaria y financiera de los proyectos que administra **ALFA** y sus Repartos subordinados de conformidad con el Plan Anual de Actividades.
  
- ^ **División de Contabilidad.**- Registra contablemente todas las transacciones realizadas, a fin de presentar Estados Financieros confiables y debidamente sustentados.
  
- ^ **División de Pagaduría.**- Efectúa los pagos de las obligaciones y compromisos que se contraen, así como también cobra y custodia las garantías bancarias que sustentan los diferentes contratos celebrados y declara ante el Servicio de Rentas Internas, los tributos retenidos para la posterior recuperación del IVA pagado.
  
- ^ **División de Recursos Humanos.**- Organiza y controla al personal de los repartos que conforman el sector **ALFA**, en forma eficiente, para lograr alcanzar efectividad en su gestión.

^ **División de Servicios Internos**.- Administra los servicios internos de transporte, comunicaciones, suministros y servicios generales de **ALFA** y sus direcciones subordinadas, para apoyar a la consecución de los objetivos de la organización.

#### **4.2 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la DADFI**

En la sección anterior se describió a la **DADFI** como reparto subordinado de **ALFA**, y éste es un órgano técnico-administrativo de **DELTA**. Se describió la misión de la Institución y su visión, la función básica de **ALFA** y sus respectivos objetivos estratégicos, finalmente la función básica de la **DADFI**, su estructura organizacional y sus procedimientos.

Como antecedente para desarrollar el Cuadro de Mando de la **DADFI** por medio de la aplicación en cascada del CMI, la institución pública **DELTA** posee el Cuadro de Mando a nivel corporativo, siendo referencia para **ALFA** en el desarrollo de su Cuadro de Mando como unidad de negocio debidamente alineado con el Cuadro de Mando a nivel superior.

Para diseñar el respectivo Cuadro de Mando para la **DADFI**, se realiza la sincronización o alineamiento horizontal para el proceso de Administración de Recursos derivado del Cuadro de Mando de **ALFA**.

Los siguientes pasos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) son: el seleccionar las perspectivas, desglosar la función básica según cada una de las perspectivas, diseño del mapa estratégico, sincronizar los indicadores y los factores de éxitos.

#### **4.2.1 Selección de perspectivas**

Las perspectivas son las dimensiones claves de cada organización, por lo que dependerá del modelo de negocio la selección de las mismas. Estas pueden variar, pero lo importante es que en el modelo se reflejen las estrategias en una relación causa-efecto y que los indicadores sean los necesarios para la gestión de la organización.

En el CMI para la DADFI, se definió usar las cuatro perspectivas básicas: de Aprendizaje y Crecimiento, de Procesos, Financiero y la del Cliente, en esta última se reflejarán los resultados del modelo aplicado.

##### **4.2.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva busca identificar la infraestructura y competencias estratégicas que la organización debe mantener o incrementar para lograr el progreso y desarrollo. El alcanzar los objetivos

planteados en esta perspectiva inducirá a lograr efectos importantes en las demás perspectivas.

Adquirir las competencias e infraestructura adecuada, tener acceso a la información estratégica y alinear las metas personales con las metas de la organización, permitirá aumentar la productividad del personal de la Dirección.

#### **4.2.1.2 Perspectiva de los Procesos Internos**

Esta perspectiva lo que busca, es entender y establecer que debemos hacer para que la organización, en este caso la **DADFI**, cumpla con su función de forma excelente para cumplir con los clientes (**ALFA**).

Se debe describir los procesos internos de la organización, en este caso se describe los subprocesos de la **DADFI**, los mismos que deben estar orientados a satisfacer las necesidades de **ALFA**, es decir que deben estar definidos los subprocesos de tal manera que permitan administrar los recursos económicos-financieros, humanos y los servicios internos para alcanzar la eficiencia y eficacia del sector. Se debe tener en consideración que la administración de recursos es uno de los procesos habilitantes,

siendo soporte de los procesos agregadores de valor y gobernantes.

Esta perspectiva es la razón de ser de la **DADFI**, la que permite sincronizar los objetivos estratégicos con el cliente (**ALFA**), por lo que es evidente que se la considerará para el diseño del CMI de la **DADFI**.

#### **4.2.1.3 Perspectiva del Cliente**

El cliente de la Dirección de Administración y Finanzas es **ALFA**; el desarrollo del CMI deberá ser enfocado a monitorear si la **DADFI** esta cumpliendo lo que la Institución le ha impuesto, estas tareas son en resumen:

- ✦ Asesorar en la ejecución presupuestaria y financiera de los proyectos.
- ✦ Efectuar los pagos de las obligaciones y compromisos que se contraen.
- ✦ Organizar y controlar al personal militar y civil.
- ✦ Administrar los servicios internos y servicios generales de **ALFA**.

#### **4.2.1.4 Perspectiva Recursos Financieros**

ALFA, como parte del sector público, no tiene como prioridad la generación de valor para los accionistas, sin embargo, los índices financieros permiten analizar y supervisar el desempeño de la institución en el uso de los recursos públicos.

Además, es requerido cumplir con una administración eficaz de los recursos financieros, por lo cual, es necesario integrar en el CMI indicadores de gastos, como una guía para la dirección y toma de decisiones en este aspecto.

Se añadirá entonces, la perspectiva de los Recursos Financieros tomando en cuenta que en el CMI, las perspectivas son dispuestas con una relación causa-efecto, esta estará en la parte superior al mismo nivel del Cliente.

#### **4.2.2 Desglose de la función básica en cada una de las perspectivas - diseño del mapa estratégico.**

Dado que uno de los propósitos del cuadro de mando es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

En el “Anexo 5” se encuentra el mapa conceptual de la **DADFI** considerando su Función Básica.

Estos mapas conceptuales son una herramienta que permite transformar la función básica abstractas, en aspectos concretos ha ser medibles, para su monitoreo y gestión. En otras palabras permite transformar lo intangible (visión y función básica) en tangibles, de acuerdo a las perspectivas seleccionadas.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, vemos que la **DADFI** requiere adquirir y desarrollar competencias en generación del conocimiento y compromiso del personal.

En la perspectiva de Procesos internos, la Dirección necesita ser excelente en los procesos: financieros, de gestión de recursos humanos, y varios servicios.

En la perspectiva del cliente, se describe el servicio primordial que presta la **DADFI**, este es efectuar los pagos de las obligaciones contraídas por la institución.

Además se añadirá la perspectiva financiera, en donde lo que se quiere es monitorear la ejecución del presupuesto, determinación de la situación financiera y patrimonial de la institución.

Tomando en cuenta la Visión de **ALFA**, la Función Básica de la **DADFI** y los Objetivos Estratégicos, tenemos como resultado el mapa estratégico de la **DADFI**, "Anexo 6"

#### **4.2.3 Alinear los indicadores y los factores críticos para el éxito.**

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores: la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, el grupo y el individuo.

El proceso de desglosar el cuadro de mando presupone que en una fase anterior del trabajo la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa.

El éxito que una empresa tiene en un indicador concreto suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización.

Para alinear los indicadores de nivel inferior, primero se identifica los factores críticos para el éxito del cuadro de mando gerencial relacionados; en nuestro caso, los relacionados con la Administración de Recursos. Ver Anexo 4, Cuadro de Mando Integral – **ALFA**.

#### **4.2.3.1 Perspectiva de Financiera**

La perspectiva financiera es la base de las otras perspectivas, siendo ésta fundamental para llevar a cabo la realización y cumplimiento de los proyectos programados en el plan anual.

**ALFA** debe administrar de la mejor forma los recursos monetarios recibidos de **DELTA**, y por tanto debe monitorearse su correcta ejecución y distribución.

Esta perspectiva posee un solo objetivo, y este se refiere a Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de noviembre.

#### **4.2.3.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Del mapa estratégico de **ALFA** podemos verificar que el factor crítico de éxito en esta perspectiva, es la facultad en contratar personal competente para la institución.

En esta perspectiva no sólo se pretende conservar y ampliar el Know How de la organización para comprender y satisfacer a los clientes, sino buscar la forma en como ser más productivos en los procesos.

Se debe entender que esta perspectiva es quizás la más importante, ya que en estos tiempos la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de generar conocimiento y ponerlo en práctica, esta tarea depende de las personas.

#### **4.2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Observamos que en esta perspectiva, los procesos de Abastecimiento de bienes y servicios, Administración de Recursos y Contratación Pública pertenecen a los procesos habilitantes, siendo procesos de apoyo para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades logísticas de **ALFA** y el resto de repartos.

La Dirección de Administración y Finanzas es responsable de los indicadores: “Recuperación del IVA” y “Agilidad de Pago” determinados para el objetivo estratégico “Realizar los procesos habilitantes eficientemente”.

#### **4.2.3.4 Perspectiva de Cliente**

En esta perspectiva, la Dirección de Administración y Finanzas no posee participación directa a los objetivos.

Al desarrollar indicadores no se busca que sean idénticos para todos los niveles de la organización, sino que haya una consistencia lógica entre todos ellos. El proceso también deja ver que no todo el mundo tiene que entender cada una de las metas estratégicas generales y de los factores de éxito, pero sí que deben concentrarse en aquéllos que les afecten directamente.

#### **4.3 Objetivos Planteados para los subprocesos**

A continuación se detalla los objetivos planteados en el proceso para posteriormente definir sus indicadores en los factores críticos de éxito. En “Anexo 6” se modela el Cuadro de Mando Integral de la **DADFI** con sus objetivos.

El proceso tiene como objetivo fundamental (Perspectiva del Cliente):

- Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de **ALFA** y los otros repartos de **DELTA**.

En los dos subprocesos, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo es el mismo:

- Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento.

#### **4.3.1 Subproceso Financiero**

##### **Perspectiva de los procesos internos**

- Seguir y controlar sistemáticamente de las operaciones realizadas.
- Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.

##### **Perspectiva Financiera**

- Distribuir y ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 31 de diciembre de cada año.
- Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.

#### **4.3.2 Subproceso Administrativo**

##### **Perspectiva de los procesos internos**

- Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.
- Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.
- Racionalizar el uso de suministros y medios de operación

#### **4.4 Indicadores**

Para el diseño de los indicadores y el CMI – DIADFI se contó con la participación del personal de DIADFI: Director y Jefes de la División de Presupuesto, Contabilidad y Pagaduría, así como también con los servidores públicos que estuvieron involucrados con los procesos; participaron además el personal de Direccionamiento Estratégico y el Asistente de la Dirección General de ALFA en representación de su Director.

A continuación describimos los criterios de selección para establecer los indicadores útiles para la Dirección:

- Estar ligados a la estrategia y a los factores críticos de éxito de ALFA
- Que sean relevantes.
- Ser concretos y factibles de ser obtenidos.
- Ser claros y fáciles de comprender.
- Fáciles de medir.
- Ser fiel reflejo de la realidad.
- Pocos

Además se consideraran inductores e indicadores, en otras palabras, el reflejo de lo que hacemos y los frutos obtenidos, pretendiendo combinar indicadores con inductores a fin de ser proactivos y tener una herramienta que permita visualizar la gestión de la institución en el corto y largo plazo.

#### **4.4.1 Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva comprende un objetivo, por lo tanto la contribución de este objetivo a la perspectiva de cliente es el 100% de la ponderación.

**Tabla 4.4.1 Ponderación de Objetivos – P. Cliente**

<b>Objetivo / Indicador de Alto Nivel</b>	<b>Pond.</b>
<b>C:</b> Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.	1

##### **4.4.1.1 C: Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.**

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende algunos indicadores que lo explican. A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.1.1 Ponderación de Indicadores del Objetivo C**

Indicador	Ponderación
<b>C.1 Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías Navales atendidas a tiempo</b>	<b>0.333</b>
<b>C.2 Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo</b>	<b>0.333</b>
<b>C.3 Competencias del Personal</b>	<b>0.333</b>

La descripción de cada uno de los indicadores citados en esta perspectiva se presenta en el Anexo 7, “Indicadores DADFI, Perspectiva de Clientes”.

#### **4.4.2 Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera comprende dos objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva financiera es presentada en la siguiente tabla:

**Tabla 4.4.2 Ponderación de Objetivos – P. Financiera**

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
<b>F<sub>1</sub></b> : Distribuir y Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de Noviembre de cada año.	0.65
<b>F<sub>2</sub></b> : Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	0.35

**4.4.2.1 F<sub>1</sub>: Distribuir y Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de Noviembre de cada año.**

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende cinco indicadores. A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.2.1 Ponderación de Indicadores del Objetivo F<sub>1</sub>**

Indicador	Ponderación
F.1 Ejec. Presupuestaria PB ECHO	0.19
F.2 Ejec. Presupuestaria PB FOXTROT	0.31
F.3 Ejec. Presupuestaria PB MIKE	0.12
F.4 Ejec. Presupuestaria PB PAPA	0.19
F.5 Ejec. Presupuestaria PB ALFA	0.19

**4.4.2.2 F<sub>2</sub>: Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales**

**Tabla 4.4.2.2 Ponderación de Indicadores del Objetivo F<sub>2</sub>**

Indicador	Ponderación
F.6 Solvencia	0.222
F.7 Liquidez Inmediata	0.222
F.8 Endeudamiento	0.222
F.9 Pertrechos para seguridad pública	0.334

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende algunos indicadores que lo explican. En la tabla 4.2.2 se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

La descripción de cada uno de los indicadores que pertenecen a esta perspectiva se presenta en el Anexo 8, “Indicadores DADFI, Perspectiva Financiera”

#### 4.4.3 Procesos Internos

Esta perspectiva comprende cinco objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva financiera es presentada en la tabla 4.4.3:

**Tabla 4.4.3 Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos**

<b>Objetivo / Indicador de Alto Nivel</b>	<b>Pond.</b>
<b>P<sub>1</sub></b> : Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.	0.22
<b>P<sub>2</sub></b> : Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.	0.22
<b>P<sub>3</sub></b> : Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.	0.20
<b>P<sub>4</sub></b> : Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.	0.22

<b>P<sub>5</sub></b> : Racionalizar el uso de suministros y medios de operación.	0.14
--	------

**4.4.3.1 P<sub>1</sub>: Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.**

A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.3.1 Ponderación de Indicadores del Objetivo P<sub>1</sub>**

Indicador	Ponderación
<b>P.1 Tiempo promedio Recuperación del IVA</b>	<b>0.25</b>
<b>P.2 Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior</b>	<b>0.25</b>
<b>P.3 Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías</b>	<b>0.25</b>
<b>P.4 Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales</b>	<b>0.25</b>

**4.4.3.2 P<sub>2</sub>: Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.**

Este indicador de alto nivel esta compuesto por tres indicadores.

En la siguiente tabla se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.3.2 Ponderación de Indicadores del Objetivo P<sub>2</sub>**

Indicador	Ponderación
<b>P.5 Transferencias Recibidas</b>	<b>0.334</b>
<b>P.6 Recuperación del IVA</b>	<b>0.333</b>
<b>P.7 Pagos en el exterior</b>	<b>0.333</b>

**4.4.3.3 P<sub>3</sub>: Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.**

Este indicador de alto nivel esta compuesto por tres indicadores.

En la siguiente tabla se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.3.3 Ponderación de Indicadores del Objetivo P<sub>3</sub>**

Indicador	Ponderación
<b>P.8 Plazas Efectivas</b>	<b>0.333</b>
<b>P.9 Licencias Efectivas</b>	<b>0.201</b>
<b>P.10 Personal con Licencias &gt; 20 días</b>	<b>0.133</b>
<b>P.11 Rotación del personal Subsistemas</b>	<b>0.333</b>

**4.4.3.4 P<sub>4</sub>: Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.**

Este indicador de alto nivel está compuesto por los dos indicadores que a continuación se detalla.

**Tabla 4.4.3.4 Ponderación de Indicadores del Objetivo P<sub>4</sub>**

Indicador	Ponderación
<b>P.12 Inversión en Capacitación</b>	<b>0.50</b>
<b>P.13 Conocimiento Estratégico</b>	<b>0.50</b>

**4.4.3.5 P5: Racionalizar el uso de suministros y medios de operación.**

A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

**Tabla 4.4.3.5 Ponderación de Indicadores del Objetivo P<sub>5</sub>**

Indicador	Ponderación
<b>P.14 Consumo Suministros</b>	<b>0.333</b>
<b>P.15 Disponibilidad de Transporte Interno</b>	<b>0.333</b>
<b>P.16 Vehículos dentro del ciclo de vida</b>	<b>0.334</b>

La descripción de cada uno de los indicadores de esta perspectiva se presenta en el Anexo 9, “Indicadores DADFI, Perspectiva de Procesos Internos”

**4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva comprende un objetivo, por lo tanto la contribución de este objetivo a la perspectiva es el 100%.

**Tabla 4.4.4 Ponderación de Objetivo– P. Aprendizaje Crecimiento**

<b>Objetivo / Indicador de Alto Nivel</b>	<b>Pond.</b>
<b>A: Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento</b>	<b>1</b>

#### **4.4.4.1 A: Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento**

Este indicador de alto nivel está compuesto por el indicador que a continuación se detalla.

**Tabla 4.4.4.1 Ponderación de Indicadores del Objetivo A**

<b>Indicador</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Efectividad Competencias Administrativas y Financieras</b>	<b>1</b>

La descripción de este indicador se presenta en el Anexo 10, “Indicadores DADFI, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”.

Una vez definida la ponderación de las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento) con cada uno de los Indicadores de alto nivel (Objetivos Estratégicos), se procede a la implementación de los indicadores para la Dirección de Administración y Finanzas.

#### **4.5 Análisis de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores fueron implementados para evaluar la gestión de periodo fiscal de enero a diciembre de 2007. Las cifras resultantes de la implementación para cada indicador se detallan en el Anexo 12, “Detalle de datos del BSC de la Dirección de Administración y Finanzas” y se presentan de la siguiente manera:

### **Perspectiva Clientes:**

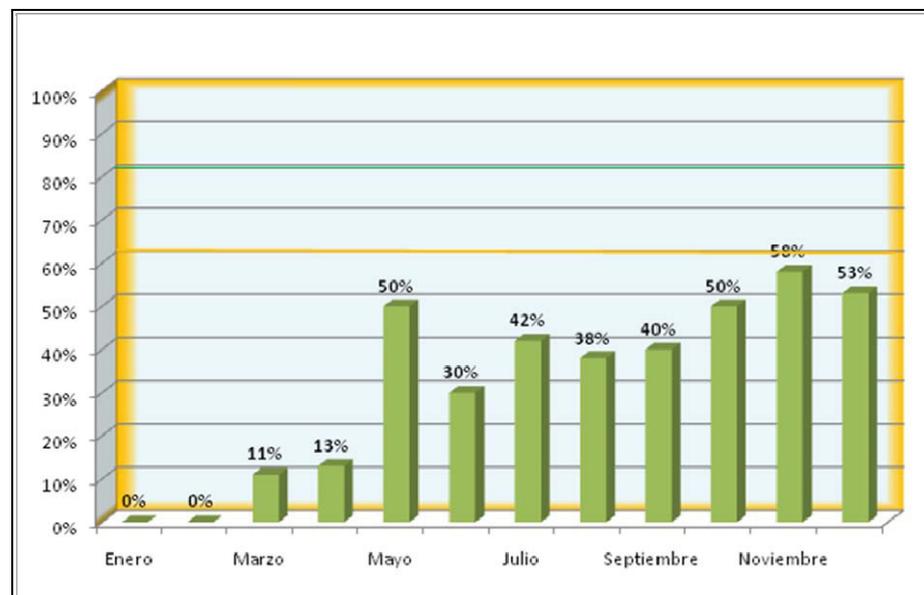
#### **4.5.1 C1. Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo**

Este indicador determina en qué porcentaje fueron atendidas a tiempo las solicitudes de la Dirección de Abastecimiento por concepto de compras en el exterior realizados por las Agregadurías.

Como resultado de la implementación, la gestión en la atención de las solicitudes de pagos en el exterior ha mejorado paulatinamente, al pasar desde el 0% en enero y febrero a 29% en diciembre. El valor más alto corresponde al mes de mayo alcanzando el 50%.

Sin embargo, la gestión realizada por la Sección de Presupuesto no es suficiente para alcanzar mensualmente la meta de atención del 80% del total de las solicitudes.

**Figura 4.5.1** Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo



**Fuente:** Dirección de Administración y Finanzas – Sección Presupuesto

En los problemas encontrados en este proceso se presenta:

Problemas Internos:

- ✓ Demora en atención a la solicitud de Pagos en el exterior.
- ✓ Falta de agilización de valores destinados para dicha facturas, es decir la Dirección de Abastecimiento autoriza el pago sin haber disponibilidad de valores.
- ✓ Auditoría Interna.

Problemas externos:

- ✓ Las solicitudes de pago son impresas con una fecha distinta al día de recepción por la Dirección de Administración y Finanzas.

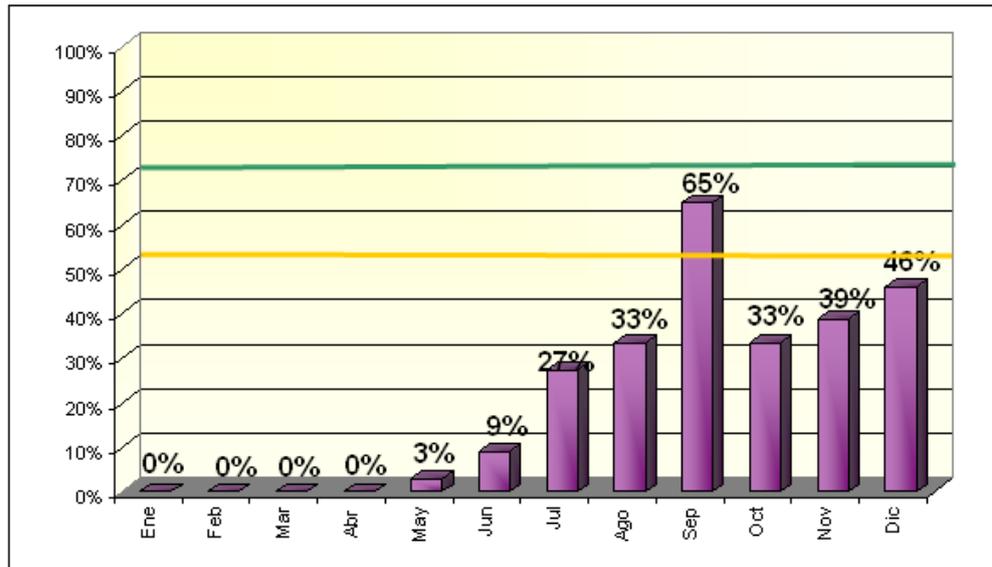
#### **4.5.2 C2. Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo**

Este indicador mide el nivel de atención oportuna en los pagos por concepto de compras locales de bienes y servicios.

La gestión de la sección de Pagaduría ha logrado en el mes de septiembre obtener el valor más alto atendiendo los pagos a tiempo a proveedores nacionales.

En general se ha visto una mejora en la agilidad de pago aunque aún no se logre alcanzar aún la meta prevista del 70%.

**Figura 4.5.2** Pagos a proveedores nacionales atendidos a tiempo



**Fuente:** Dirección de Administración y Finanzas – Sección Pagaduría

Entre las principales causas del comportamiento de este indicador se presentan:

- ✓ Base de Datos desactualizada, existen duplicación de datos de proveedores, dificultando el obtener información oportuna y confiable.
- ✓ Falta de publicación de las gestiones de compras.
- ✓ La inadecuada comunicación entre la División Financiero Contable y el Departamento de Adquisiciones y Proveduría trajo como consecuencia la mala administración de los recursos asignados en la licitación en cuestión. Asimismo, es necesario que se mantenga informada a la Dirección, en tiempo y forma, a

fin de que pueda tomar conocimiento y adoptar medidas tendientes a mejorar la gestión de este Organismo.

- ✓ El sistema informático en uso registra como “Liquidación Pagada a Rendir”, la etapa de emisión del cheque para la cancelación de la transacción. Esta metodología provocó que los cheques aún no retirados por sus beneficiarios y, en consecuencia, en poder de la Tesorería al cierre del ejercicio, se expresen en los Estados Contables como pagos ya efectuados, cuando aún tal operación no fue efectuada.
- ✓ Incumplimiento de los plazos de entrega de los bienes por parte de los proveedores, no habiéndose aplicado las multas estipuladas en los contratos.

La debilidad del sistema de control interno y a la falta de una correcta interrelación entre el Departamento de Adquisiciones Locales y la División Financiero Contable. Asimismo, la carencia de procedimientos en relación al registro y control de las facturas no permite asegurar que la información a procesar, en ambas unidades, sea completa, cierta, exacta, oportuna y confiable.

#### **4.5.3 C3. Competencias del Personal**

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. Este indicador mide el porcentaje en que el personal de toda la institución cumple con los requerimientos de competencias establecidas. Este indicador tiene frecuencia de medición semestral.

El indicador “Competencias del Personal”, figura 4.5.3, para finales del año obtuvo el 69.82% de plazas efectivas; mientras que en los conocimientos requeridos se obtuvo un porcentaje de 83,01%, que es el promedio del porcentaje de formación, especialización y experiencia, siendo el componente de especialización el que obtuvo menor valor.

Del resultado del producto entre porcentaje de efectivos y el conocimiento efectivo se obtiene el Indicador. Es así que logró el 55,63% en el primer semestre y alcanzó el 57,95% para el mes de diciembre, mostrando un aumento aunque esté por debajo de la meta del 80% para este indicador.

A continuación se detalla el indicador, resultado de la implementación:

#### **Figura 4.5.3 Competencias del Personal**

<b>Resultado de la Matriz del Conocimiento</b>			
INDICADOR DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DEL SECTOR ALFA			
<b>57,95%</b>			
	<i>EFFECTIVAS</i>	<i>VACANTES</i>	<i>INDICADOR</i>
<u>EFFECTIVO</u>	731	316	69,82%
<b>PORCENTAJE DE EFFECTIVOS</b>			<b>69,82%</b>
	<i>No</i>	<i>Si</i>	
<u>FORMACION</u>	98	613	86,22%
<u>ESPECIALIZACION</u>	384	1386	78,31%
<u>EXPERIENCIA</u>	98	534	84,49%
<b>CONOCIMIENTO DE EFFECTIVOS</b>			<b>83,01%</b>
<u>PLAN DE CAPACITACION 2007: DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS DE LA MATRIZ DEL PERSONAL</u>			
<u>Numero de Plazas Evaluadas</u>			<b>62,48%</b>

**Fuente:** ALFA – Direccionamiento Estratégico

El personal Técnico y Administrativo de ALFA está acorde con los requerimientos, sin embargo es necesario articular un plan de capacitación de personal, para mejorar su desempeño y competencias, además de asignar personal idóneo para las vacantes existentes.

En el Anexo 14 se detalla la capacitación requerida del personal de ALFA.

**Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva posee nueve indicadores de gestión en donde la Ejecución del Presupuesto ha sido presentada por planes básicos.

Recordemos que este indicador mide la eficacia del gasto planificado del presupuesto, con el fin gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

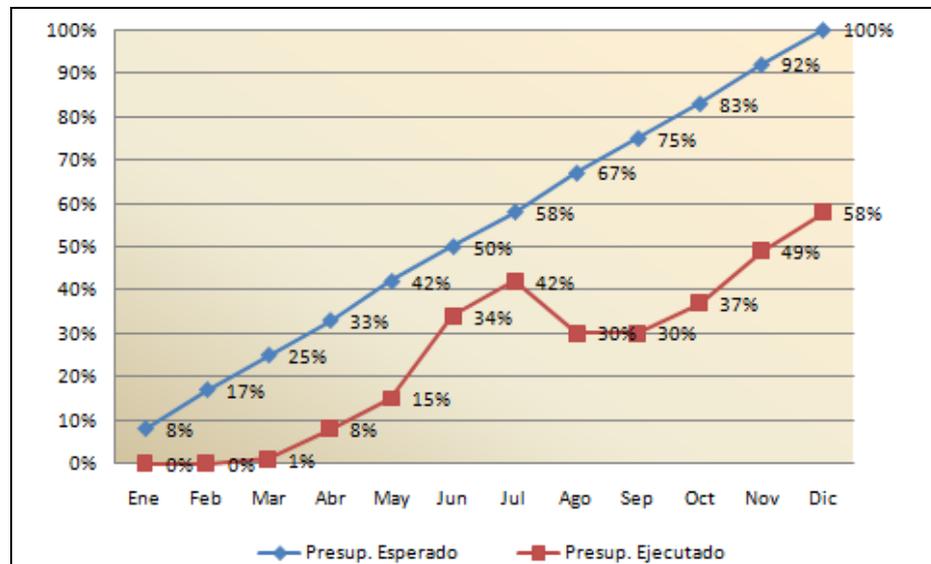
En los cinco indicadores de Ejecución Presupuestaria la meta se ve representada por la línea recta inclinada y se la presenta en valores mensuales acumulados, la meta para estos indicadores será el 95% para cada plan básico al finalizar el año fiscal.

A continuación los indicadores:

#### **4.5.4 F1. Ejecución Presupuestaria PB ECHO**

Durante el periodo 2007, la ejecución del presupuesto para este plan básico ha permanecido por debajo de lo esperado durante los 12 meses, obteniendo para el cierre del ejercicio una ejecución del 58% según lo planificado. Es decir que DELTA asesorado por la DIADFI no ha logrado ejecutar el presupuesto eficazmente.

**Figura 4.5.4:** Ejecución Presupuestaria PB ECHO

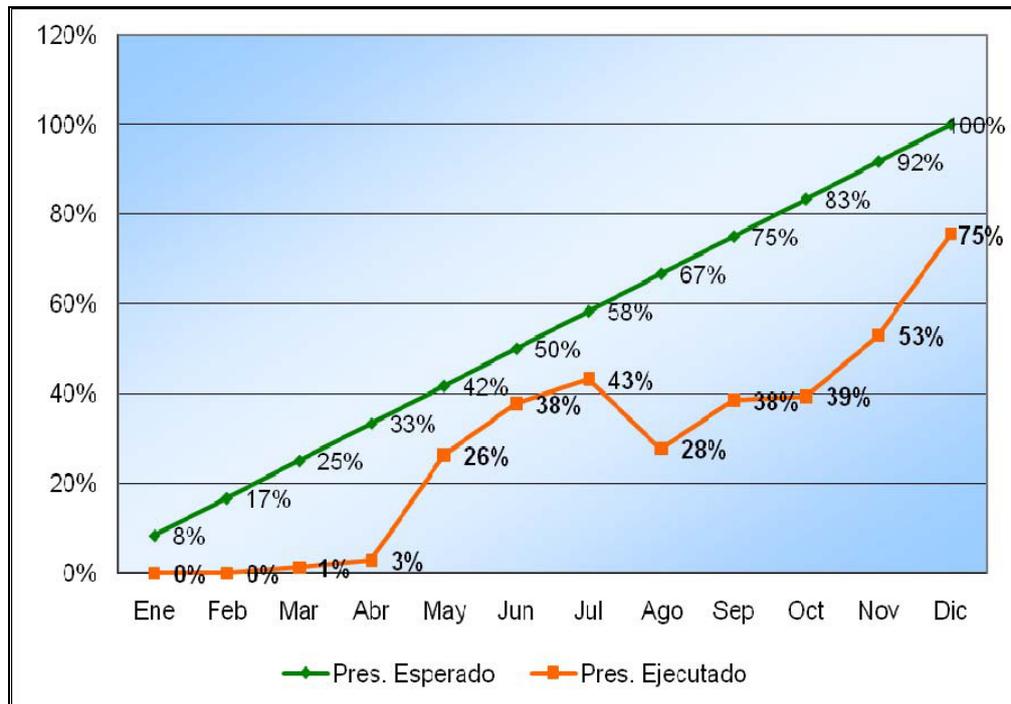


**Fuente:** ALFA - Sección Presupuesto

#### 4.5.5 F2. Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT

La ejecución del presupuesto para este plan básico se ha presentado por debajo de lo esperado durante los 12 meses, obteniendo para el mes de diciembre el 75% de ejecución según lo planificado. Es decir que DELTA, asesorado por la DIADFI, ha logrado ejecutar el presupuesto el 75% de lo planificado.

**Figura 4.5.5:** Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT

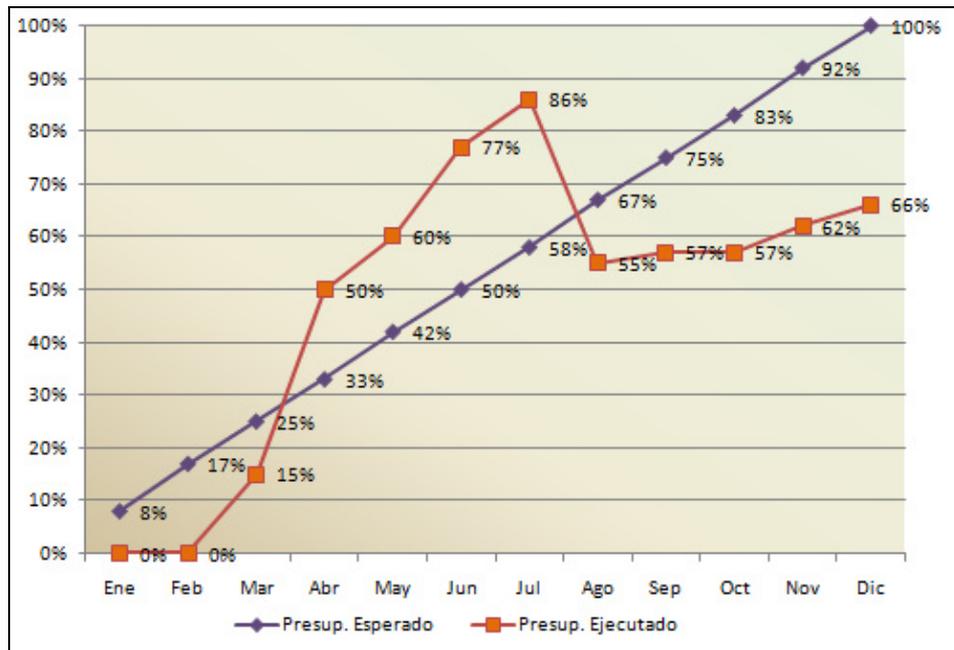


Fuente: ALFA - Sección Presupuesto

#### 4.5.6 F3. Ejecución Presupuestaria PB MIKE

La ejecución del presupuesto para este plan básico ha sido de 66% al mes de diciembre. En Julio fue el mes que este indicador alcanzó su razón más alta decayendo en el siguiente mes al recibir valores presupuestados.

Figura 4.5.6: Ejecución Presupuestaria PB MIKE



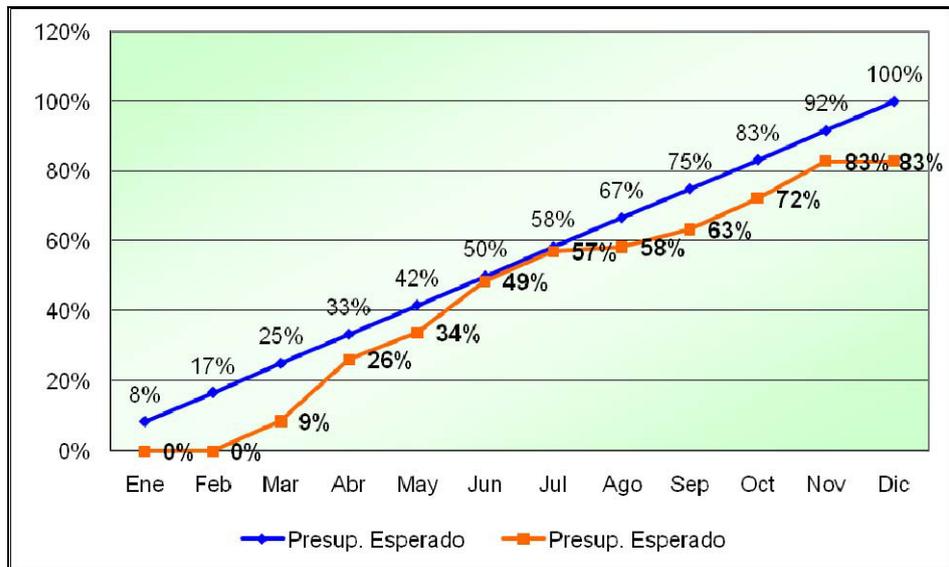
Fuente: ALFA - Sección Presupuesto

#### 4.5.7 F4. Ejecución Presupuestaria PB PAPA

La ejecución de este presupuesto ha sido la más aproximada según lo esperado, sin embargo al mes de diciembre no llegó a la meta aceptable del 95%. Consiguiendo el 83% de ejecución para el mes de noviembre y diciembre.

En conclusión, se ha logrado cumplir con el 83% de las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

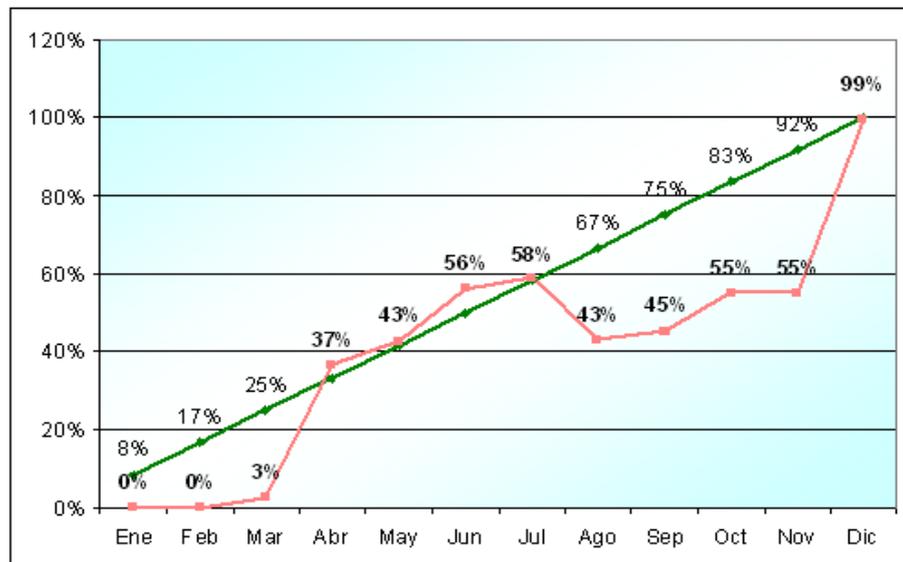
Figura 4.5.7: Ejecución Presupuestaria PB PAPA



Fuente: ALFA - Sección Presupuesto

#### 4.5.8 F5. Ejecución Presupuestaria PB ALFA

Figura 4.5.8: Ejecución Presupuestaria PB ALFA



Fuente: ALFA - Sección Presupuesto

La ejecución del presupuesto para el plan básico ALFA alcanzó el 99% de ejecución para diciembre, habiendo un gran incremento del mes de noviembre al mes de diciembre.

El presupuesto inicial que se describe en la cédula presupuestaria 2007 de DELTA, es el presupuesto que se aprobó para ALFA, por tanto, el presupuesto codificado al 31 de diciembre de 2007, se conforma de: Presupuesto aprobado y los ajustes ocasionados por las modificaciones al presupuesto durante el período.

Durante el 2007, se devengó el Presupuesto Codificado en el 77%, es decir según el indicador aplicado, por cada dólar codificado, faltó devengarse 33 centavos.

A continuación se presenta la ejecución presupuestaria por rubro:

<b>RUBRO</b>	<b>% EJECUCION</b>
ABASTECIMIENTO	96%
ADMINISTRACIÓN	100%
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS (BASES)	50%
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS (VIVIENDA FISCAL)	55%
EQUIPAMIENTO ADMINISTRATIVO	100%
EQUIPAMIENTO DE UNIDADES	91%
EQUIPAMIENTO TÉCNICO	92%
MANTENIMIENTO DE UNIDADES	87%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE EDIFICACIONES	72%
MUNICIÓN	100%
PROYECTOS INTEGRALES Y DE MODERNIZACIÓN	72%
TRANSPORTE TERRESTRE	100%
<b>TOTALES</b>	<b>77%</b>

El valor no devengado con respecto al codificado es de USD \$11,332,888.88.

El control interno previo al compromiso, no ha proporcionado alertas sobre la disponibilidad presupuestaria, de los Estados de Ejecución Presupuestaria se desprende que existen partidas en las que se ha utilizado recursos que exceden a los determinados en el presupuesto codificado; así por ejemplo, se registran las siguientes partidas:

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%</b>
510106000	Salarios Unificados	956,039	979,954	102.50%
510203000	Décimo Tercer Sueldo	346,386	353,627	102.09%
510501030	Contratos Internos	100,000	111,115	111.11%
530404010	Maquinarias y Equipos	250,000	356,841	142.73%
530802030	Uniformes	50,000	56,518	113.03%
530803000	Combustibles y Lubricantes	88,940	104,259	117.22%
530813020	Otros Repuestos y Accesorios	15,000	17,305	115.37%

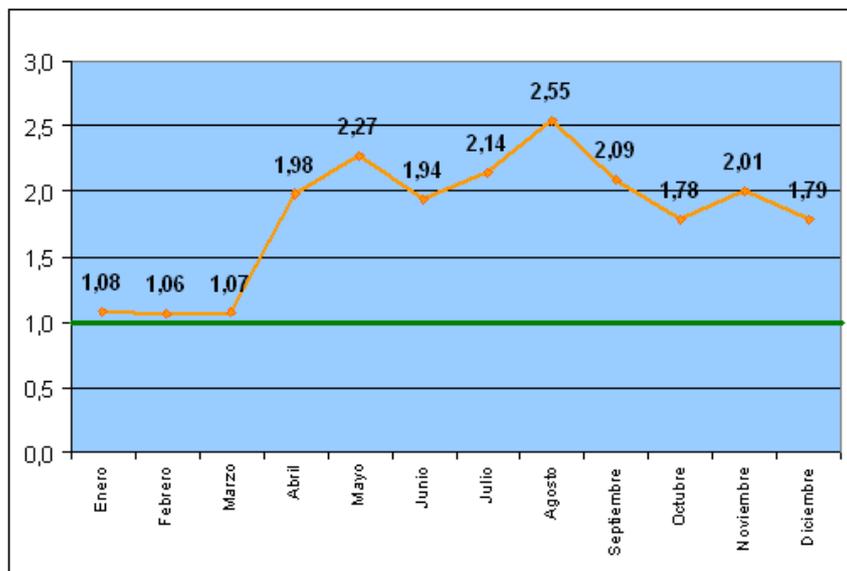
Esta utilización en exceso de los recursos asignados provoca distorsiones en la estructura financiera de la Unidad de Negocio y una lectura inexacta de los porcentajes globales de ejecución presupuestaria.

El Director Financiero debe de mantener una adecuada coordinación con las diferentes direcciones de ALFA, para continuar con adecuados índices de eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

#### 4.5.9 F6. Solvencia

Refleja el grado de liquidez de corto plazo para cubrir la deuda flotante, es decir que mide la capacidad que tiene la institución para cumplir con sus deudas a corto plazo.

**Figura 4.5.9:** Solvencia



**Fuente:** Subdirección Financiera de ALFA

En cuanto más alta es la razón de solvencia, se considera que la empresa es más líquida y en el sector público se considera aceptable una razón de 1.

En el mes de agosto obtuvo el mayor índice de solvencia valor que refleja las transferencias recibidas por el Banco Central del Ecuador.

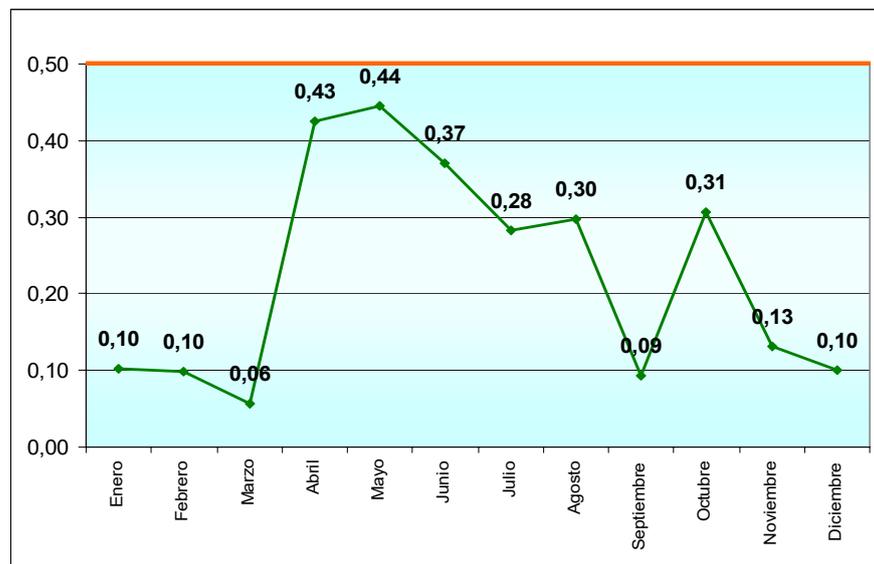
Se concluye que ALFA, en forma general, a presentado solvencia financiera durante el periodo 2007.

#### 4.5.10 F7. Liquidez Inmediata

Este índice señala hasta que punto la institución podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes.

Se observa que el índice en el mes de mayo alcanzó el valor máximo (0.44) y en el mes de marzo fue cuando presentó menos liquidez inmediata (0.06), concluyendo que ALFA no ha presentado liquidez inmediata durante el periodo evaluado.

**Figura 4.5.10: Liquidez Inmediata**



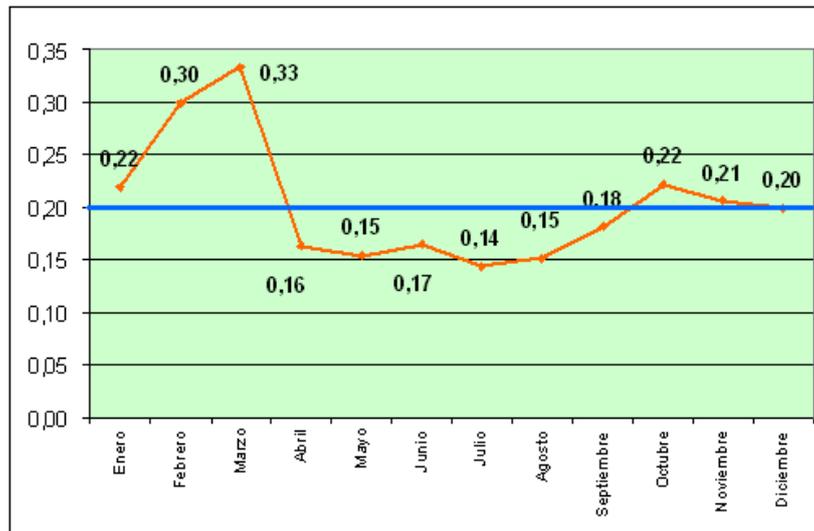
**Fuente:** Subdirección Financiera de ALFA

#### 4.5.11 F8. Endeudamiento

Este indicador determina el peso de las deudas a corto plazo con relación a los activos institucionales.

En los primeros tres meses la institución presentó el mayor nivel de endeudamiento lo que quiere decir que el 30% del total de los activos de la institución están relacionado con las deudas a corto plazo, y este valor representado también en el índice de transferencias recibidas es debido a que el Ministerio de Finanzas no había transferido los valores asignados los primeros meses, afectando así la disponibilidad de pagos a terceros.

**Figura 4.5.11: Endeudamiento**



**Fuente:** Subdirección Financiera de ALFA

#### **4.5.12 F9. Pertrechos y Otras embarcaciones**

Este indicador nos dice cuánto de los activos fijos por concepto de Pertrechos y Otras embarcaciones utilizadas para fortificación y defensa para la seguridad pública forman parte del patrimonio.

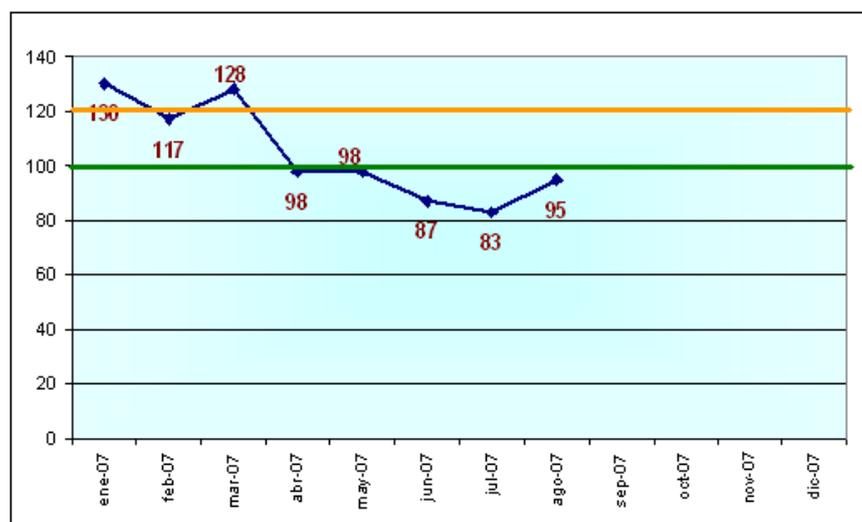
Por ser información confidencial no es posible presentar el indicador con sus valores. Del índice obtenido se concluye que la institución ALFA ha reducido su patrimonio con relación a la cuenta evaluada: “Pertrechos y Otras embarcaciones para la seguridad pública” que se ha mantenido durante este periodo.

**Procesos Internos:** Esta perspectiva tiene catorce indicadores enfocados a medir las tres secciones de la DIADFI (Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales). Y son los que ayudarán a detectar la agilidad en la realización de las funciones a su responsabilidad que afecten al presupuesto de ALFA, el manejo del personal y la entrega de servicios varios. A continuación sus indicadores:

#### **4.5.13 P1. Tiempo promedio Recuperación del IVA**

Este indicador mide la agilidad que se tiene al gestionar los valores pendientes de cobro por concepto del Impuesto al Valor Agregado (IVA) según los días programados.

**Figura 4.5.13:** Tiempo promedio Recuperación del IVA



**Fuente:** ALFA – Sección Pagaduría

Con el pasar del tiempo la Dirección de Administración y Finanzas ha logrado alcanzar su meta de 100 días en recuperar el IVA (Impuesto al Valor Agregado).

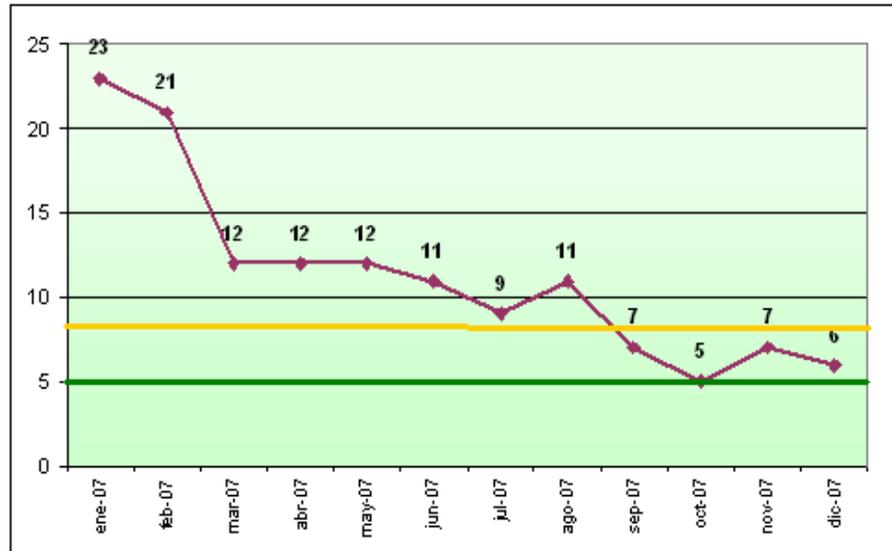
#### **4.5.14 P2. Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior**

Este indicador mide la agilidad que se tiene al gestionar las transferencias bancarias al exterior para adquisición de bienes servicios.

En el transcurso del año, según la figura 4.5.14, sólo en el mes de octubre ha podido lograr que las transferencias bancarias para el exterior sean realizadas en el tiempo óptimo, aunque efectivamente se

puede apreciar la mejora en este proceso desde los primeros meses hasta finalizar el año.

**Figura 4.5.14:** Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior



**Fuente:** ALFA – Sección Presupuesto

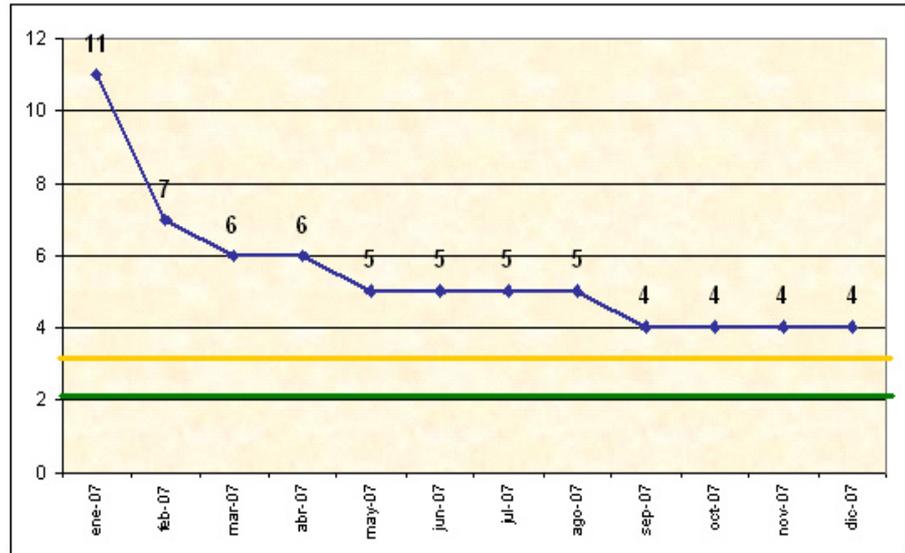
#### 4.5.15 P3. Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías

Este indicador mide la agilidad que se tiene al gestionar las Solicitudes de Pagos por medio de las Agregadurías en el exterior por concepto de adquisición de bienes y servicios.

En los últimos meses el indicador alcanzó aumentar su agilidad para atender y solicitar a las Agregadurías los pagos en el exterior. Fueron

4 días promedio lo que le tomó a la dirección realizar este proceso, sin embargo se esperaba que no pase más de los 2 días.

**Figura 4.5.15:** Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías



**Fuente:** ALFA – Sección Presupuesto

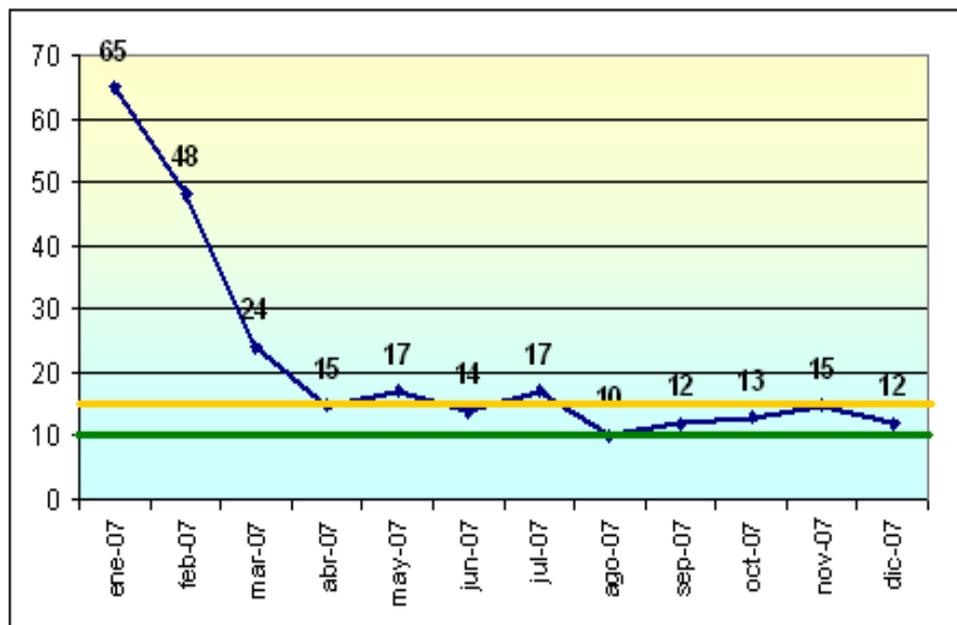
#### **4.5.16 P4. Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales**

Este indicador mide la agilidad que se tiene en efectuar los pagos de las obligaciones y compromisos que contraen los otros repartos por concepto de adquisición de bienes y servicios en el país.

El tiempo promedio más alto para realizar los pagos en el país se lo obtuvo el mes de enero con 65 días y el mes de agosto se logró alcanzar la meta de los 10 días.

Por medio de este indicador, la sección de pagaduría ha agilizado su gestión mejorando las relaciones con sus proveedores locales.

**Figura 4.5.16:** Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales



**Fuente:** ALFA – Sección Pagaduría

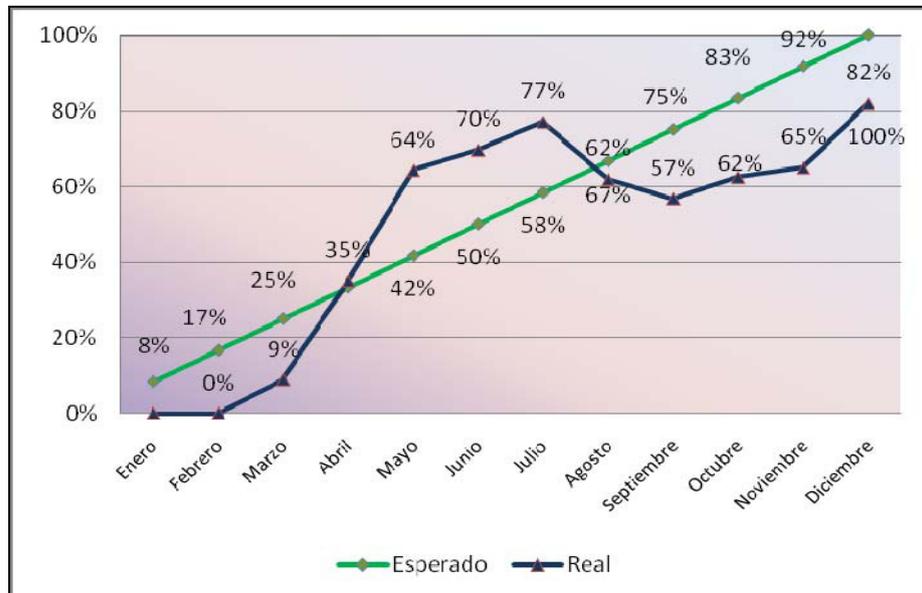
- ✓ La deficiencia en los procedimientos de control sobre la conformación de las facturas y su registro, asociado a la falta de una eficiente y oportuna información proporcionada por las unidades involucradas, imposibilitan asegurar que las facturas sean procesadas en el tiempo establecido.

#### 4.5.17 P5. Transferencias Recibidas

Este indicador mide la eficacia del ingreso de valores planificado del presupuesto, con el fin de gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

Al presentarse una mayor agilidad en la obtención de valores por las transferencias recibidas, permitirá a la Dirección de Administración y Finanzas a ejecutar eficazmente el presupuesto durante el periodo fiscal ya que permite tener una visión adecuada de los valores disponibles para invertir el presupuesto.

**Figura 4.5.17: Transferencias Recibidas**



**Fuente:** ALFA – Sección Presupuesto

En la figura 4.5.17, “Transferencias Recibidas”, la Dirección de Administración y Finanzas ha logrado recibir durante el periodo 2007 el 82%, es decir que por cada dólar que se debía haber recibido, se recibieron 82 centavos. El valor total no recibido asciende a \$6,885,861 y representa el 18% con respecto al presupuesto asignado y se distribuye en los siguientes conceptos:

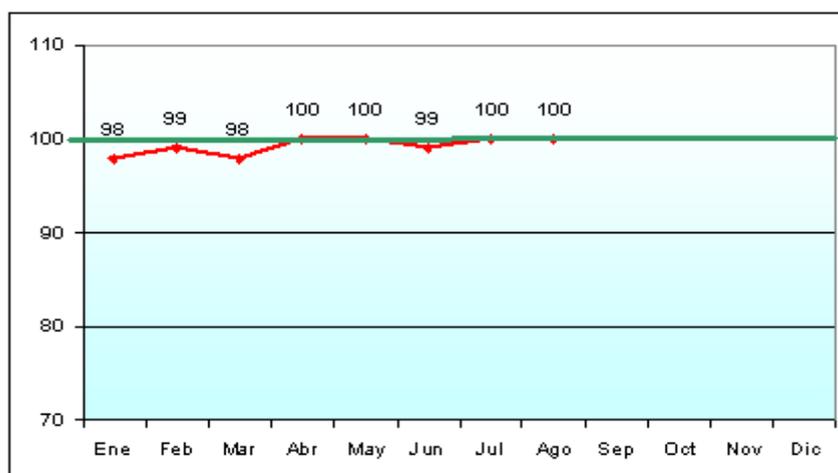
RUBRO	% EJECUCION
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS (BASES)	5,147,500
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS (VIVIENDA FISCAL)	1,704,300
PROYECTOS INTEGRALES Y DE MODERNIZACIÓN	34,061
<b>TOTALES</b>	<b>6,885,861</b>

Los principales valores no recibidos, corresponden al rubro de Construcciones de obras (Bases) que se planificaron para el 2007, situación que se dio porque el Ministerio de Economía y Finanzas no hizo la transferencia correspondiente.

#### **4.5.18 P6. Recuperación del IVA**

Este indicador mide el grado de efectividad de la gestión que se realizan en Servicios de Rentas Internas (SRI) para recuperar los valores cancelados a los proveedores por concepto de Impuesto al Valor Agregado (IVA).

**Figura 4.5.18: Recuperación del IVA**



**Fuente:** ALFA – Sección Pagaduría

Según la figura 4.5.18, “Recuperación del IVA”, ALFA por medio de la Dirección de Administración y Finanzas ha logrado recuperar casi todos los valores pendientes de cobro, presentando como valor mínimo el 98%. Recordemos que este indicador forma parte del cuadro de mando integral de ALFA y ya se encontraba implementado.

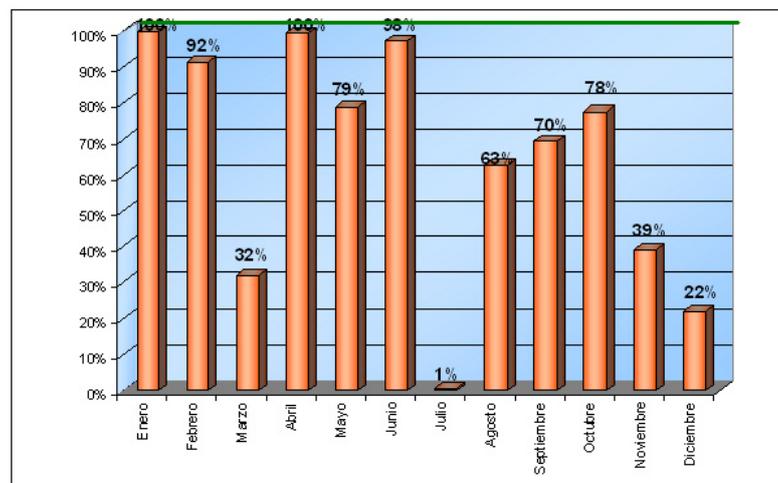
#### **4.5.19 P7. Pagos en el exterior**

Este indicador mide la factibilidad o no de poder efectivizar un pago en el exterior por parte de las Agregadurías.

En la figura “Pagos en el exterior” se observa los meses que no se han efectivizado los pagos, siendo julio, diciembre y marzo los 3 meses

que tienen el mayor porcentaje del saldo por pagar lo que quiere decir que no se han realizado las gestiones pertinentes por parte del reparto usuario, la Dirección de Abastecimiento y/o la Dirección de Administración y Finanzas.

**Figura 4.5.19: Pagos en el exterior**



**Fuente:** ALFA – Sección Presupuesto

Relacionados con los procesos contractual, presupuestal y financiero, se considera que la ALFA durante el año 2007, logró desarrollar las actividades mencionadas de manera moderadamente eficiente y económica, por las debilidades administrativas por la ejecución de los recursos en forma tardía y el compromiso de más del 32% a través de reservas presupuestales para contratos que se ejecutarán durante la vigencia 2008.

Para desarrollar los proyectos de inversión, el 70% de la contratación se suscribió durante el segundo semestre del año 2007, generando demoras para la ejecución física de los mismos.

Se evidenció que los compromisos fueron del orden del 99%; sin embargo, el avance físico reportado por la Entidad, a 31 de diciembre de 2007 fue del 24.43%, situación que afectó la eficacia en el cumplimiento de los mismos, para la vigencia en que fueron programados.

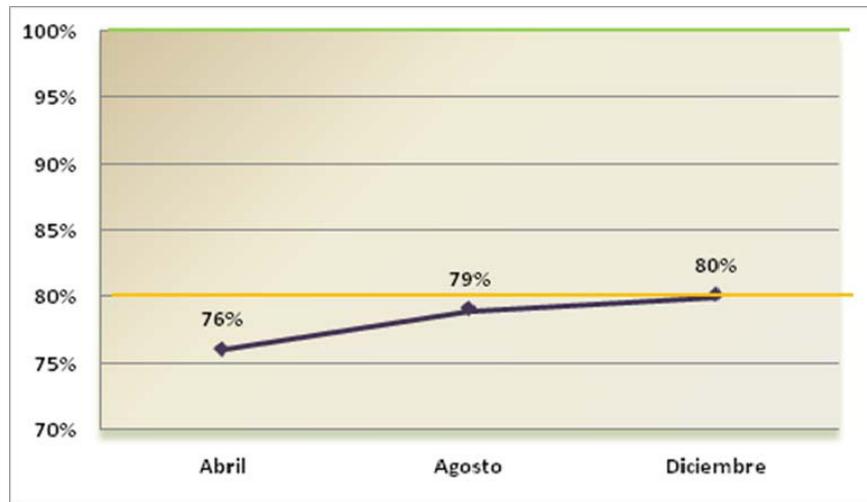
#### **4.5.20 P8. Plazas ocupadas**

Este índice mide el porcentaje en que se cumple con la cantidad de personas requeridas según el orgánico de ALFA y los repartos subordinados.

De la figura 4.5.20, "Plazas ocupadas", permite concluir que el número de plazas ocupadas disminuyó en el mes de diciembre alcanzando el 80%.

De esta manera, ALFA en conjunto con sus repartos subordinados tienen el número de personas menor al necesario para realizar y cumplir sus funciones.

**Figura 4.5.20: Plazas ocupadas**



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

Para cumplir con la meta de este indicador se presentaron las siguientes dificultades:

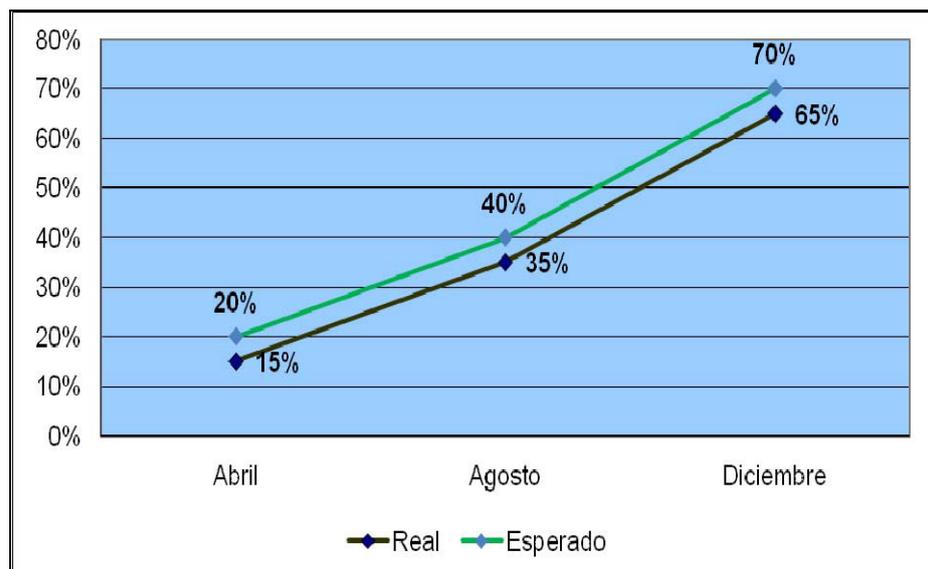
- El personal de ALFA es controlado por la Dirección del Personal de DELTA y por el Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES), por lo que el desarrollo de su gestión se limita a la aprobación y autorización de estos, ocasionando demoras para la contratación de personal.
- La mayoría de las plazas vacantes son de áreas técnicas-operativas.

#### 4.5.21 P9. Licencias Otorgadas al Personal

Este índice representa el porcentaje de licencias entregadas cuatrimestralmente con el fin de controlar la distribución de licencias al personal con nombramiento durante el año.

El resultado de este indicador nos quiere decir que en el último cuatrimestre la sección de Recursos Humanos ha entregado el mayor número de licencias al personal con nombramiento viéndose afectado ALFA con la mayor ausencia del personal en este último cuatrimestre, por lo que se concluye que no se ha distribuido parcialmente licencias (vacaciones) durante los tres cuatrimestres del periodo evaluado.

**Figura 4.5.21: Licencias Otorgadas al Personal**



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

La Dirección de Administración y Finanzas desarrolló un plan de licencias el cual no se lo llevó a cabo durante el año, presentándose así en el primer cuatrimestre que la mayoría de las personas que hayan tomado vacaciones fue porque las solicitaron, en el segundo y tercer cuatrimestre ya la sección de Recursos Humanos gestionó las vacaciones de sus empleados en donde los meses de noviembre y diciembre se entregaron el mayor número de licencias.

#### **4.5.22 P10. Personal con Licencias >20 días**

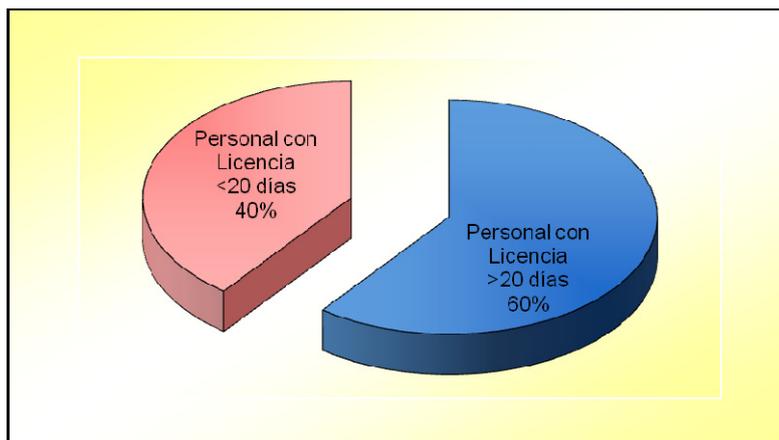
Este indicador mide la proporción del personal que ha recibido sus licencias por más de 20 días durante el año laboral.

Con el objetivo de asegurar que cada persona reciba no menos de 20 días se creó este indicador con medición anual y durante el 2007 alcanzó la meta al entregar por lo menos al 60% del personal 20 días mínimos de licencias.

Al analizar los detalles del indicador, figura 4.5.22, se presentó que la mayoría del personal que ha recibido licencias de menos de 20 días son especialmente los jefes de áreas. Según la entrega de Licencias por Dirección se detecta que el personal de los procesos habilitantes

(Administración y Finanzas, Contratos y Abastecimiento), son los que se encuentran en el 40% del personal con licencias < 20 días.

**Figura 4.5.22: Personal con Licencias >20 días**



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

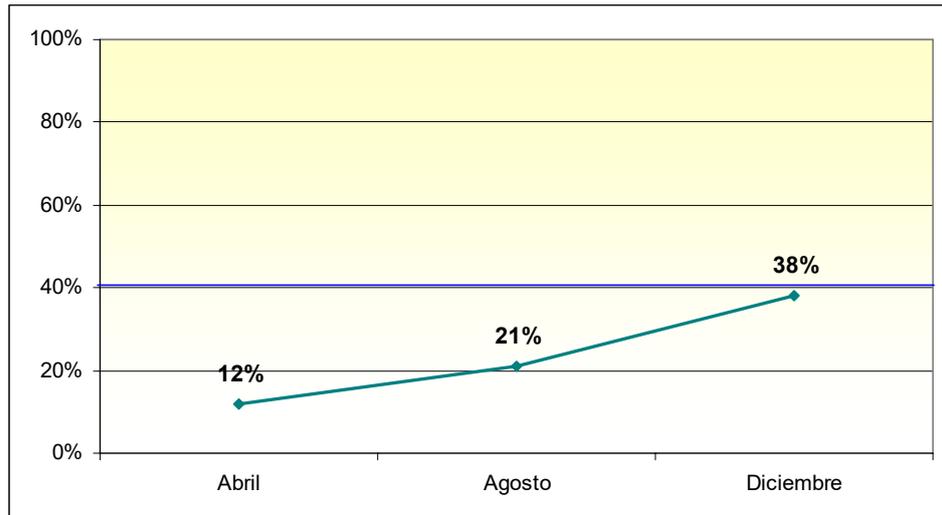
#### **4.5.23 P11. Rotación del personal Subsistemas**

Este indicador mide el flujo interno del personal ya que éste se ve influenciado por la administración de la Dirección General del Personal al final del año entregando trasbordo al personal militar.

En la figura 4.5.23, “Rotación del Personal - Subsistemas”, como se lo mencionó anteriormente en el mes de diciembre se aprecia un aumento en este indicador debido a que el personal directivo de ALFA

y DELTA son intercambiados en los diferentes sectores. El indicador se mantiene dentro de lo óptimo.

**Figura 4.5.23: Rotación del personal Subsistemas**



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

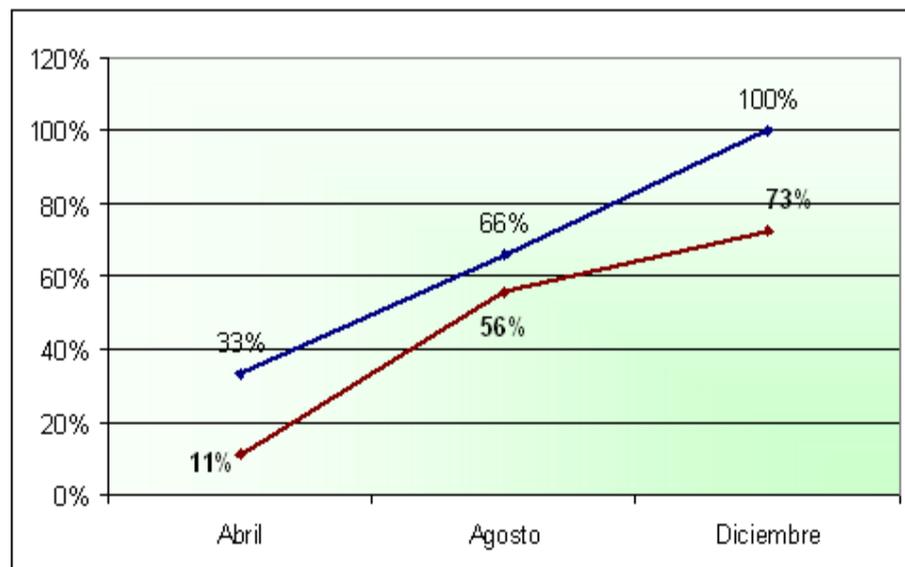
#### **4.5.24 P12. Inversión Capacitación**

Mide el porcentaje de los recursos financieros que ALFA planifica e invierte por concepto de capacitación.

Por medio del Plan de Capacitación 2007 se lleva a cabo el calendario y presupuesto asignado.

Se aprecia en la figura 4.5.24 “Inversión en Capacitación” que no ha cumplido eficazmente con este plan anual, manteniéndose por debajo de la meta alcanzando el 73% al finalizar el año.

**Figura 4.5.24:** Inversión Capacitación



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

A diciembre 2007, de un total de 39 capacitaciones previstas en el Plan Operativo, 28 (72%) han sido concluidas, 6 (16%) están en progreso, 2 (5%) no han sido iniciadas por tener dependencia de otras tareas previas, sólo 1 (2%) tareas no han sido iniciadas evidenciando atraso en su ejecución y finalmente 2 (5%) han sido reprogramadas para ejecutarse el 2008.

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

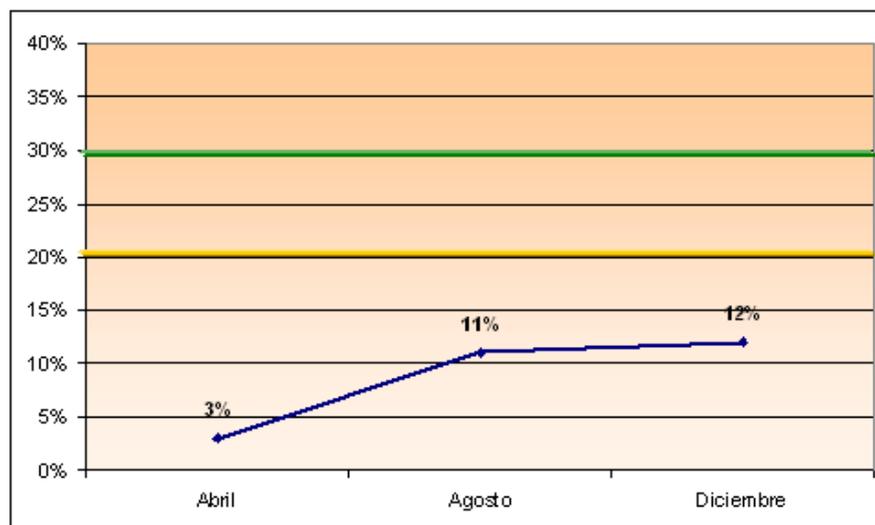
- Todas las actividades que necesitan realizarse;
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

#### **4.5.25 P13. Conocimiento Estratégico**

Este indicador mide el porcentaje del personal de DELTA que conoce y entiende los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales de tal manera que la institución tenga el mismo enfoque de organización, misión y visión.

La figura 4.5.25, “Conocimiento Estratégico”, muestra que al finalizar el 2007, han alcanzado que el 12% del personal, en general los directivos y jefes de repartos se familiaricen y comprendan los objetivos estratégicos, sin embargo se encuentra este valor por debajo de la meta por lo que Recursos Humanos debe de planificar nuevas herramientas de comunicación interna.

**Figura 4.5.25: Conocimiento Estratégico**



**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

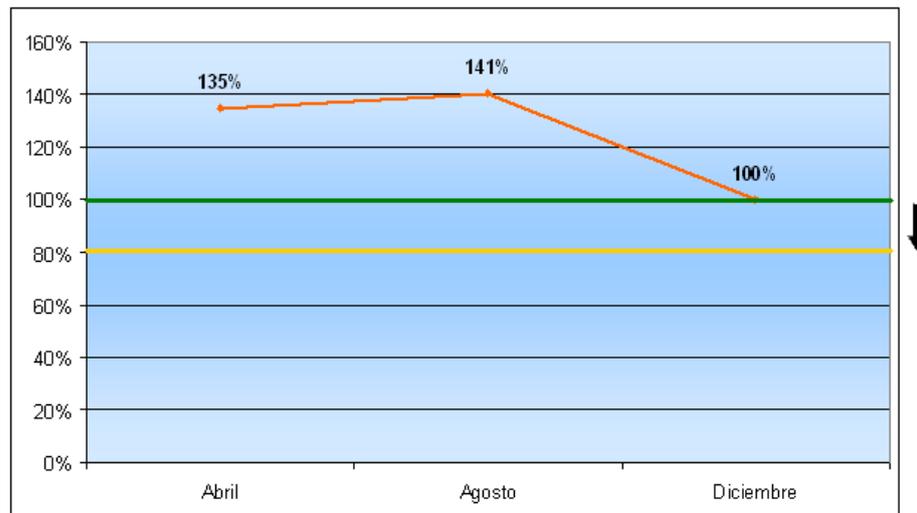
#### **4.5.26 P14. Consumo de Suministros.**

Este indicador mide la efectividad en la planificación del gasto por conceptos de suministro, con el fin de regularizar su uso durante el periodo fiscal y evitar faltantes de suministros en la institución durante los últimos meses del año.

El consumo de suministros, responsabilidad de la sección de Servicios Internos presenta falta de coordinación entre lo planificado y lo utilizado ya que en los dos primeros cuatrimestres han sobrepasado

su consumo de tal manera que se han visto afectados al final del periodo.

**Figura 4.5.26: Consumo de Suministros**



**Fuente:** ALFA – Sección Servicios Internos

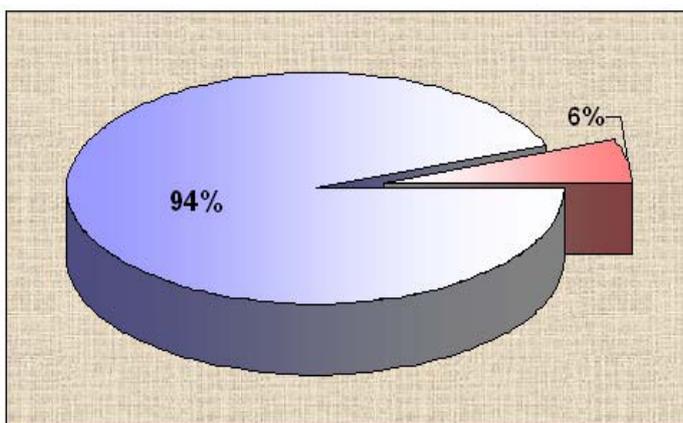
Los montos estimados para el mantenimiento de fotocopiadoras, incluidas las fotocopias, no fueron los correctos ya que no se tomaron en cuenta factores que incidieron directamente en el consumo. Asimismo, no se adoptaron medidas tendientes a subsanar dicho error. Es necesario que se realice una adecuada planificación tomando en cuenta no sólo el consumo del ejercicio anterior sino también aquellos factores que influirían directa o indirectamente y en caso de producirse desvíos en las previsiones, analizarlas y actuar en consecuencia.

#### 4.5.27 P16. Vehículos dentro del ciclo de vida

Representa el nivel en que los vehículos de la institución permanecen dentro de su vida útil y los que han sido dado de bajas.

Del total de los 17 vehículos de DELTA que se encuentran a disposición de ALFA, un vehículo fue dado de baja. Esto quiere decir que el 94% de los vehículos se encuentran dentro del ciclo de vida, estando este valor por encima de la meta.

**Figura 4.5.27:** Vehículos dentro del ciclo de vida



**Fuente:** ALFA – Sección de Transporte Interno

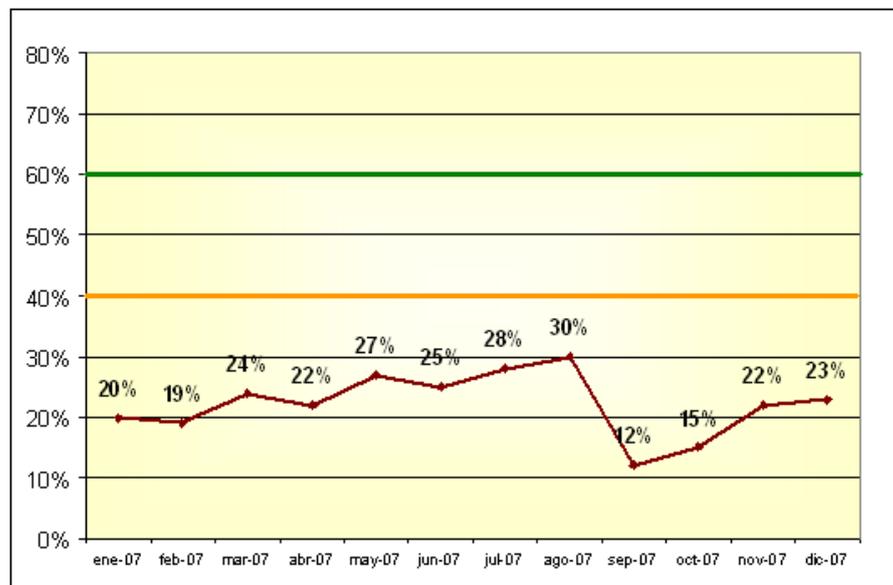
#### 4.5.28 P15. Disponibilidad de Transporte Interno

Este indicador mide el nivel atendido de requerimientos o solicitudes de servicios transporte terrestre, dentro y fuera de la plaza de

Guayaquil, al personal del sector ALFA para facilitar la movilidad en el cumplimiento de sus funciones.

En la figura 4.5.28, “Disponibilidad de Transporte Interno” se determina que existe poca disponibilidad de transporte terrestre, alcanzando el valor máximo en el mes de agosto satisfacer las solicitudes en un 30% y el valor mínimo en el mes de septiembre (12%) a pesar de que los vehículos se encuentren dentro del ciclo de vida (presentado en el indicador anterior), el número de vehículos no son suficientes para facilitar la movilidad del personal.

**Figura 4.5.28:** Disponibilidad de Transporte Interno



**Fuente:** ALFA – Sección de Transporte Interno

#### 4.5.29 A1. Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas

Mide el porcentaje en que el personal de DADFI cumple con los requerimientos de competencias establecidas.

**Figura 4.5.29:** Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas

<b>Resultado de la Matriz del Conocimiento</b>			
INDICADOR DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DEL DIADFI			
<b>75,19%</b>			
	<i>EFFECTIVAS</i>	<i>VACANTES</i>	<i>INDICADOR</i>
<u>EFFECTIVO</u>	87	14	86,14%
<b>PORCENTAJE DE EFFECTIVOS</b>			<b>86,14%</b>
	<i>No</i>	<i>Si</i>	
<u>FORMACION</u>	8	63	88,73%
<u>ESPECIALIZACION</u>	3	12	80,00%
<u>EXPERIENCIA</u>	4	47	92,16%
<b>CONOCIMIENTO DE EFFECTIVOS</b>			<b>86,96%</b>
<u>Número de Plazas Evaluadas</u>			<b>98,00%</b>

**Fuente:** ALFA – Sección Recursos Humanos

El indicador “Competencias del Personal”, figura 4.5.29, para finales del año obtuvo el 86.14% de plazas efectivas; mientras que en los conocimientos requeridos se obtuvo un porcentaje de 86.96%, que es el promedio del porcentaje de formación, especialización y

experiencia, de tal manera que el personal de la Dirección de Administración y Finanzas sobretodo es personal que posee la experiencia necesaria para llevar a cabo sus funciones.

Del resultado del producto entre porcentaje de efectivos y el conocimiento efectivo se obtiene el Indicador. Es así que logró el 75.19% para el mes de diciembre.

# CAPÍTULO V

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Del Cuadro de Mando Integral y su aplicación en cascada

- △ El Cuadro de Mando Integral permite la obtención de la claridad y traducir de la estrategia, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, permitiendo la intervención estratégica en todas las áreas de la organización, facilitando la gestión de los Directivos.
- △ Mejora el sistema de indicadores existente, y los crea en caso de no existir, aportando una importante ventaja cooperativa a la empresa.
- △ Corporativamente se debe manejar el primer año en los niveles superiores y luego de que se ha demostrado la confiabilidad y eficacia del BSC se puede transmitir a los siguientes niveles.

- ⤴ El cuadro de mando debe de contener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el siguiente cuadro de mando de la cadena.
  
- ⤴ Los indicadores que aparecen en los cuadros de mando en cascada deben de demostrar su vinculación con la estrategia general de la empresa.
  
- ⤴ No todos los grupos, en nuestro caso el departamento de Administración y Finanzas, influirán en todos los objetivos de alto nivel, pero en toda la empresa la totalidad de objetivos de máximo nivel debe tener cobertura adecuada.
  
- ⤴ Para llevar a cabo un modelo bien elaborado se necesita de un gran esfuerzo por parte del equipo de trabajo con auspicio de una Dirección comprometida en asignar los recursos y esfuerzos apropiados para mantener una herramienta de gestión estratégica y mejorar la administración de recursos de ALFA y la DIADFI.
  
- ⤴ La aplicación de esta herramienta en la Dirección Administrativa y Financiera ha tenido un valor significativo al ser de las primeras Direcciones en poseer su propio Cuadro de Mando Integral con el

cual permitirá tener un control continuo de su gestión reconociendo en donde se encuentran las falencias en los procesos internos que no permitan alcanzar los objetivos estratégicos del reparto y la Dirección General.

- △ El diseño del CMI para la Dirección Administrativa y Financiera partió del CMI Institucional de ALFA, formulando objetivos estratégicos basados en la misión, visión y su respectiva función básica. En la tabla 5.1.1 “Indicadores de DIADFI” se detallan los indicadores existentes y los desarrollados en el proyecto.

**Tabla 5.1.1. “Indicadores de DIADFI”**

<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores Actuales</b>	<b>Nuevos Indicadores</b>
Clientes	Competencias del personal	Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo
		Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo
Financiera	Ejecución Presupuestaria PB ALFA	Solvencia
	Ejecución Presupuestaria PB ECHO	Liquidez Inmediata
	Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT	Endeudamiento
	Ejecución Presupuestaria PB MIKE	Pertrechos y Otras embarcaciones
	Ejecución Presupuestaria PB PAPA	
	Ejecución Presupuestaria PB ALFA	

Procesos Internos	Recuperación del IVA	Tiempo promedio Recuperación IVA
	Vehículo dentro del ciclo vida	Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior
		Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías
		Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales
		Transferencias Recibidas
		Pagos en el exterior
		Plazas ocupadas
		Licencias Otorgadas al Personal
		Personal con Licencias >20 días
		Rotación del personal Subsistemas
		Inversión Capacitación
		Conocimiento Estratégico
		Consumo de Suministros
		Disponibilidad de Transporte Interno
Aprendizaje y Crecimiento	Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas	

✧ Una vez revisado los indicadores de gestión financiera y gestión administrativa que ya poseía la institución, se seleccionó las perspectivas desglosando la visión, función básica de la Dirección de Administración y Finanzas, desarrollando los nuevos indicadores.

- ⤴ La utilización del Cuadro de Mando Integral proporcionó una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Administrativa y Financiera mediante la utilización de objetivos a medir y métricas. Esto quiere decir que no sólo se puede analizar el pasado, si no que permite tener una visión de lo que está sucediendo actualmente y permite anticiparse en la toma de decisiones.

### **5.1.2 Gestión de la Institución**

La implementación los indicadores de gestión tiene como finalidad medir el logro de los objetivos estratégicos que nos permiten tener una idea en las cuatro perspectivas implantadas.

El anexo 13, “Tablero de Comando”, se encuentra actualizado hasta el 31 de diciembre de 2007, por medio del cual se midió:

#### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva posee un indicador de gestión y un objetivo estratégico “Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento”.

El personal de la Dirección de Administración y Finanzas cumple con el 75% de las competencias requeridas en la Matriz de Conocimiento, lo que se considera con mediana aceptación en el logro del objetivo; que a su vez, por ser único contribuye al 100% a la perspectiva.

### **Perspectiva Procesos Internos**

Se requiere el funcionamiento eficaz de los procesos internos de la Dirección de Administración y Finanzas, para servir a ALFA y los repartos subordinados y cumplir con su propuesta de valor.

De los cinco objetivos estratégicos determinados, el de “Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio” es el que presenta menor valor, seguido del objetivo “Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros”, arrojando los valores críticos de 5.6 y 6.8 respectivamente.

Por otra parte, el funcionamiento de la Dirección no ha sido lo suficientemente eficaz reflejándose en el objetivo: “Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas” que para alcanzar la meta esperada necesitan controlar los tiempos promedios de los pagos locales y del exterior; mientras que el objetivo “Racionalizar el

uso de suministros y medios de operación” se ve mayormente afectado por la poca disponibilidad del transporte interno.

Finalmente el objetivo “Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente” ha logrado alcanzar la meta con un valor de 9,6/10, siendo aceptable.

Por medio de estos cinco objetivos se determina que el proceso interno de “Administración de Recursos” a finales del periodo 2007 no ha alcanzado la meta y se presenta como insuficiente con un valor de 7.6 /10.

### **Perspectiva Financiera**

Aunque la finalidad de ALFA no sea el generar rentabilidad, se consideró fundamental la ejecución presupuestaria mostrando mayor contribución en esta perspectiva teniendo en cuenta también la situación financiera institucional que pertenece al sector público.

Con respecto al cumplimiento del objetivo estratégico de la Dirección de Administración y Finanzas relacionado con el presupuesto, que fue presentado por plan básico, permitiendo así que la Dirección identificara fácilmente donde debe concentrar su gestión.

Al analizar la Planificación Estratégica del ALFA 2001- 2010, se observa que al 31 de diciembre de 2007, las acciones estratégicas planificadas para alcanzar el objetivo estratégico, en general, tienen un avance significativo.

Con respecto al cumplimiento del presupuesto, durante el 2007, se devengó el Presupuesto Codificado en el 77%, es decir según el indicador aplicado, por cada dólar codificado, faltó devengarse 33 centavos. El valor no devengado con respecto al codificado es de USD \$9.171.217,29 que corresponde a los siguientes rubros:

Los indicadores de gestión utilizados, demuestran que no existen adecuada eficacia en la gestión presupuestaria de ALFA, lo que no garantiza el razonable uso de los recursos disponibles y la consecución de objetivos y metas planificados.

De los resultados se demuestra que ALFA, contó con recursos económicos para el cumplimiento de sus funciones y actividades. Pero no se encontró evidencias que demuestren la realización de estudios analítico de la factibilidad de los proyectos, el nivel de esfuerzo requerido, los recursos necesarios así como las condiciones críticas de éxito.

Referente a la medición de la situación financiera presentó 7.5 / 10; contribuyendo a esta perspectiva, la financiera, alcanzar el 7.6/10 valor que se considera de aceptación moderada esperando que mejoren administración de recursos monetarios.

### **Perspectiva Clientes**

El objetivo estratégico de la perspectiva clientes alcanzó el 6,8 lo cual se considera como crítico y la Dirección de Administración y Finanzas debe de mejorar su desempeño funcional para apoyar a alcanzar la eficiencia y la eficacia en desempeño de actividades logísticas de la institución ALFA

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Del Cuadro de Mando Integral y su aplicación en cascada.**

- △ Mantener actualizada la base de datos que alimenta continuamente a los indicadores según la información que se requiere, estando seguros de manejar con solvencia los significados y pertinencia de cada unos de los indicadores trabajados.

- ⤴ Revisar constantemente el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de mantener su mejora continua basándose en los cambios del entorno que rodean a la organización (político, social, económico, tributario, tecnológico, etc.), redefiniendo cuidadosamente los parámetros de cada uno de los indicadores administrados por el sistema.
  
- ⤴ Documentar el diseño del Cuadro de Mando Integral, asegurando el compromiso de la alta dirección en la aplicación y actualización del mismo, además de actualizar el Manual de Funciones de ALFA para definir formalmente responsables en caso de incluir nuevo personal a la organización siendo el departamento estratégico el encargado de instruirlos.
  
- ⤴ Concientizar al nivel operativo de su participación para la retroalimentación del CMI de DIADFI y el CMI de ALFA, por medio de seminarios y talleres, pues nadie mejor que la propia organización para descubrir las áreas que requieren prioritariamente control.

- ⤴ Emitir informes, a través de unidades de exposición, revisando profundamente cuando los resultados aparezcan seriamente desfasados.
  
- ⤴ Poner el Tablero a disposición de los usuarios, según formatos, oportunidad, permisos y procedimientos previamente definidos.

### **5.2.2 La Gestión de la Institución**

Para efecto de mejorar la gestión de la Dirección Administrativa y Financiera se establecieron las siguientes recomendaciones:

#### **En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:**

A pesar de que el objetivo estratégico: “Alcanzar las competencias requeridas” denota tendencia a subir, la Sección de Recursos Humanos debe de centrar su atención en mantener el número de funcionarios según lo requerido por el orgánico institucional, contratando personal con la formación adecuada y los años de experiencia requeridos y/o revisar el orgánico para validar el número de funcionarios necesarios en la Dirección de Administración y Finanzas.

### **En la perspectiva Procesos Internos:**

Luego de analizar el resultado obtenido en esta perspectiva, para conseguir el valor esperado de los objetivos estratégicos se recomienda:

- Revisión general del procedimiento de los pagos en el exterior, no sólo de responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas, sino involucrados también el departamento de Contratos y la Dirección de Abastecimiento de Bienes y Servicios, agilizando los pagos en el exterior.
- Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas, Solicitud de pagos a las Agregadurías y proveedores nacionales, viéndose afectada la credibilidad institucional.
- ALFA debe de centrar recursos financieros destinados a la capacitación del personal, que luego del levantamiento de los conocimientos requeridos por la matriz del conocimiento determinen por nivel jerárquico el programa de capacitación para el siguiente periodo, ejecutando dicha partida presupuestaria eficazmente.

- Para alcanzar el objetivo estratégico “Racionalizar el uso de suministros y medios de operación”, se sugiere el desarrollo de un plan de adquisición de vehículos a mediano plazo para disponer el servicio de transporte interno ya que en la actualidad la cantidad demandada del servicio es mucho mayor a la que pueden cubrir.

#### **En la perspectiva Financiera:**

Se estableció, para el Departamento de Presupuesto, las siguientes recomendaciones:

- Promover la jerarquización del sistema presupuestario, revalorizando su utilización como instrumento de gestión y como un medio para impulsar la reforma administrativa de la organización.
- Promover un vínculo fluido entre las áreas de Presupuesto y Finanzas con cada uno de los Repartos.
- Mantener un efectivo control y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de herramientas tales como los indicadores de eficiencia e informes para la toma de decisiones.

- Promover acciones destinadas a concientizar a todos los niveles de la organización sobre la necesidad del cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto.
- El Director Financiero del ALFA, mantendrá una adecuada coordinación con los diferentes directivos, para continuar con los adecuados índices e implementar nuevos índices de eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.
- El Director de Planificación Estratégica, en coordinación con el Director Financiero, efectuará evaluaciones trimestrales de los Planes Operativos Anuales, incorporando recomendaciones concretas. Los informes respectivos serán puestos a consideración de las autoridades para conocimiento y toma de correctivos si fuere del caso.
- Dispondrá al Departamento de Presupuesto, que remita mensualmente las evaluaciones de la ejecución presupuestaria, fundamentada principalmente en los Estados de Ejecución Presupuestaria, con las recomendaciones de acciones

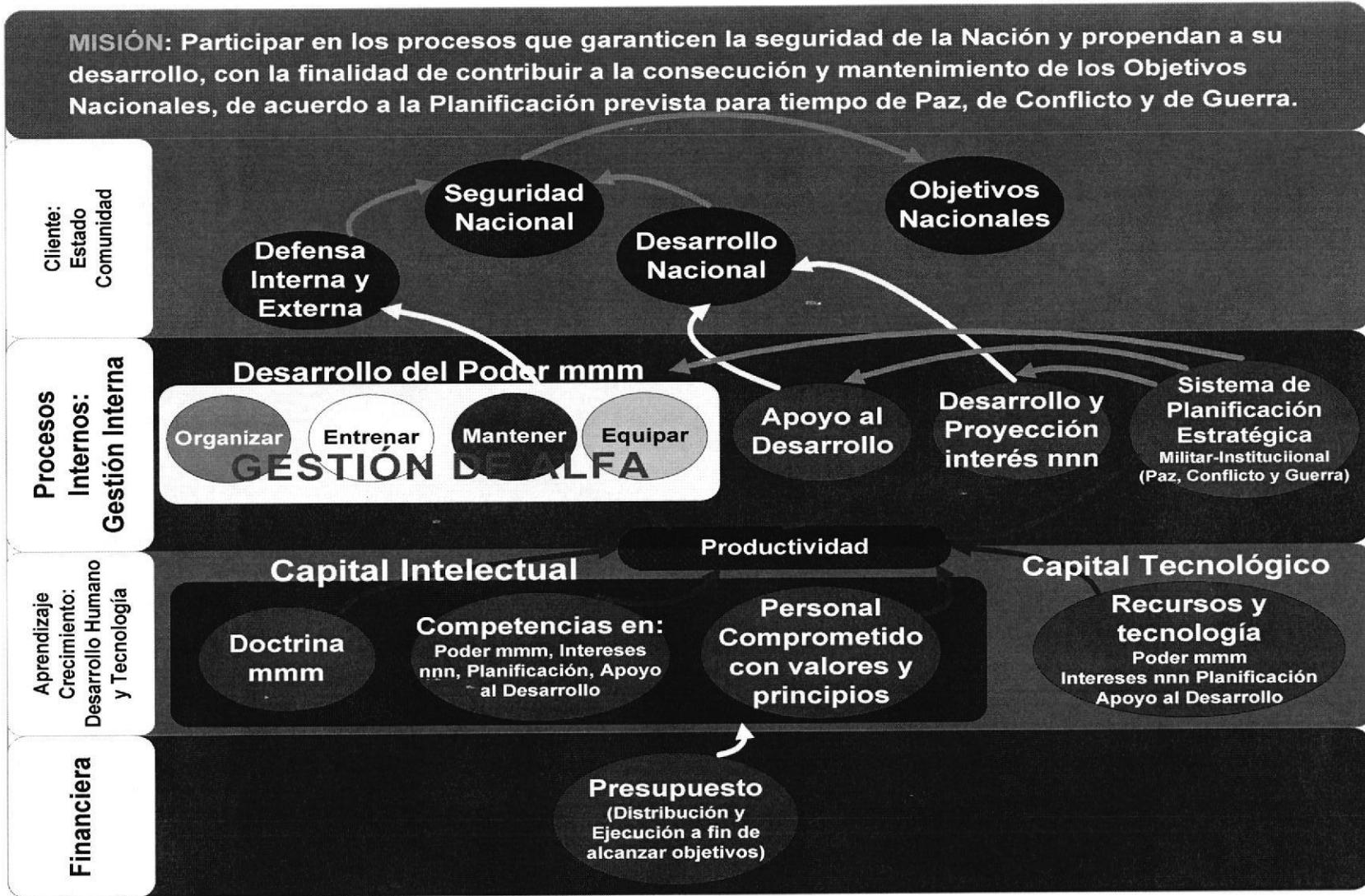
correctivas inmediatas a fin de evitar desviaciones presupuestarias y financieras.

**En la perspectiva Cliente:**

Se sugirió, agilizar la aprobación de pagos de proveedores influyendo en las áreas implícitas, de los mismos se espera sus resultados en un mes y medio.

¡La clave es hacer de la Estrategia el trabajo diario de todos!

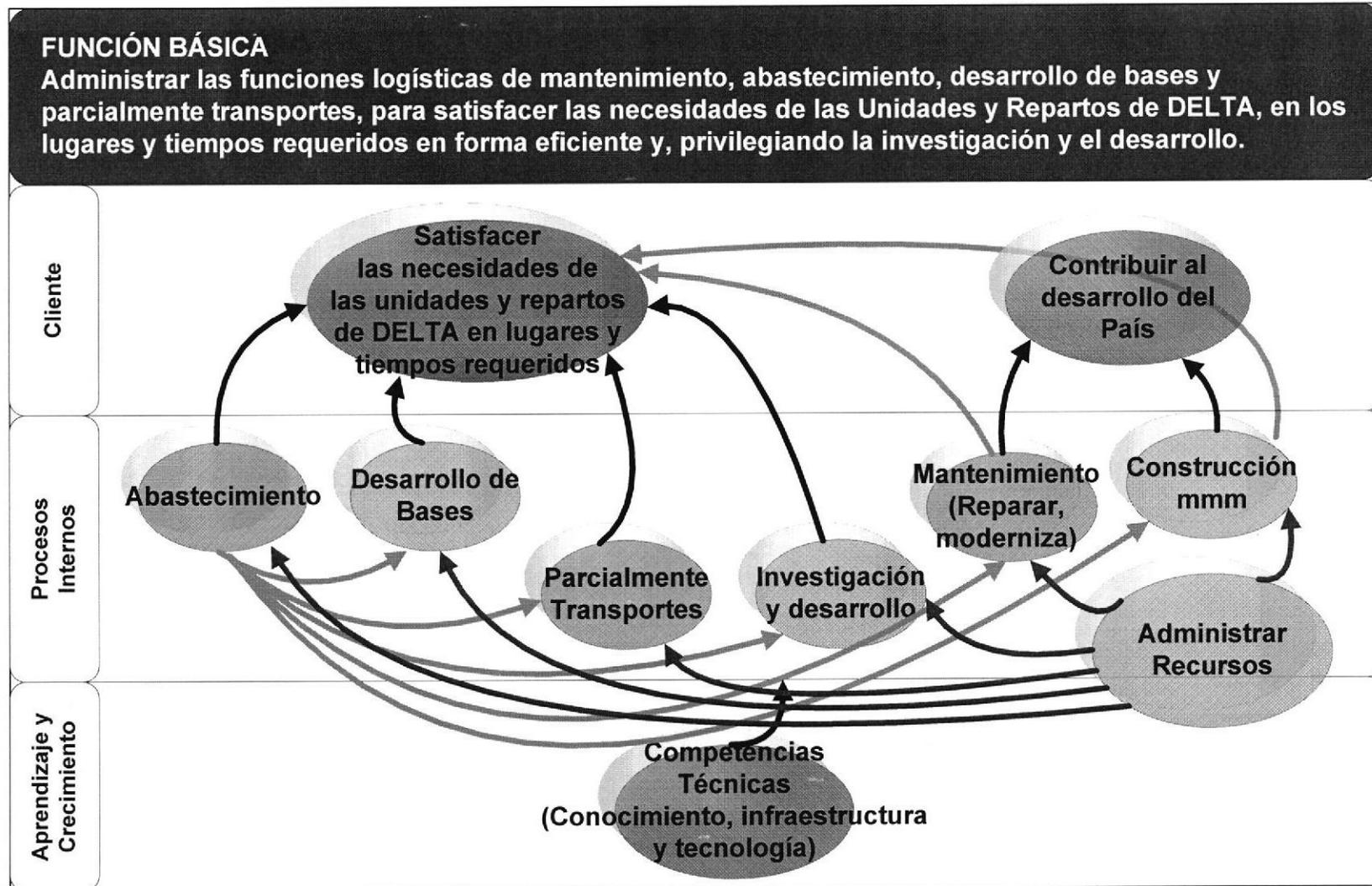
## ANEXO 2 MAPA CONCEPTUAL ⇨ DELTA



**Fuente:** Manual de Indicadores de Gestión de DELTA  
**Modificado por:** María Isabel Toapanta Vera

### ANEXO 3

## MAPA CONCEPTUAL ⇔ FUNCIÓN BÁSICA ALFA



Fuente: Manual de Indicadores de Gestión del CMI – ALFA  
 Modificado por: María Isabel Toapanta Vera

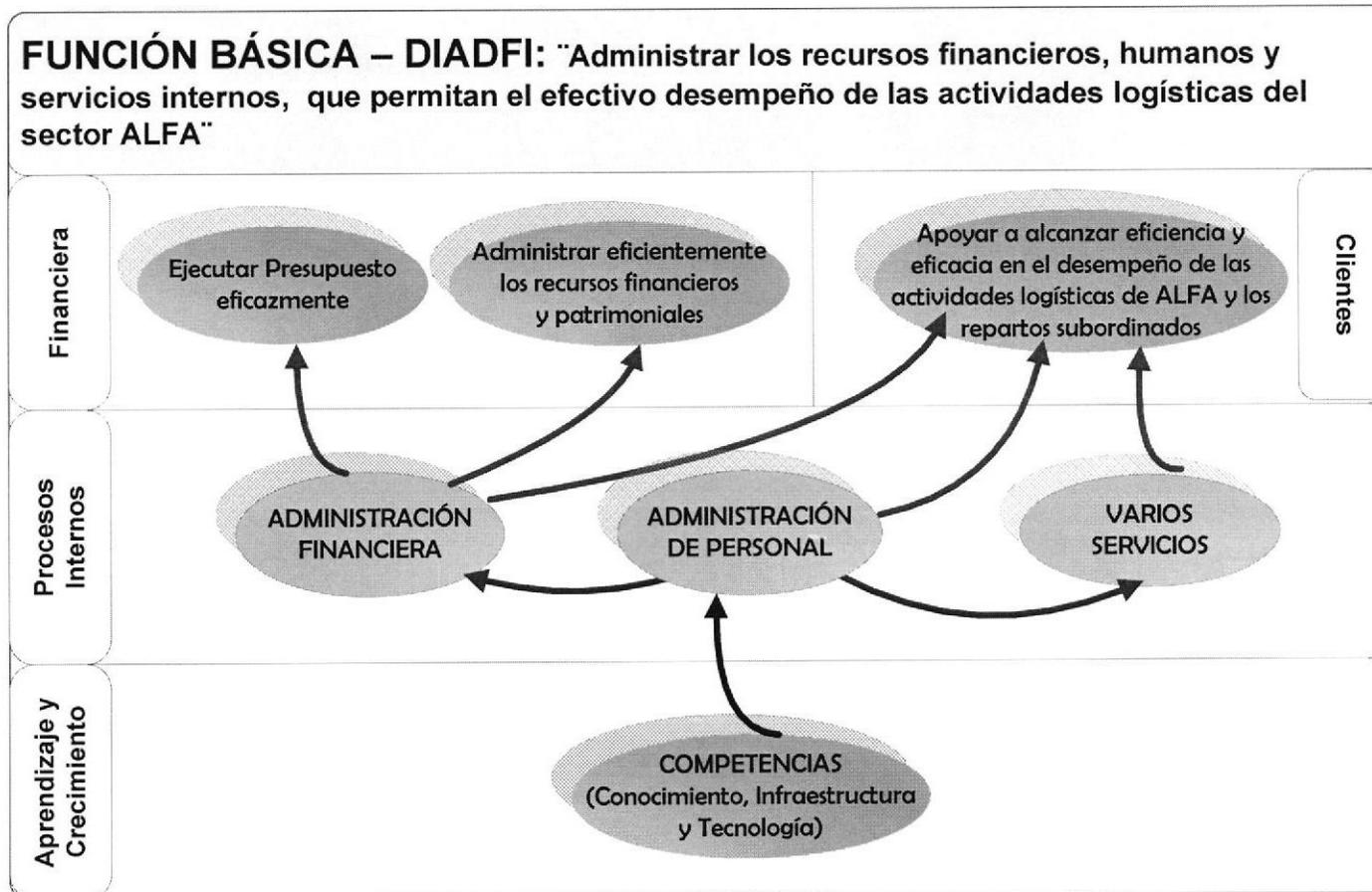
## ANEXO 4



**Fuente:** Manual de Indicadores de Gestión del CMI – ALFA  
**Modificado por:** María Isabel Toapanta Vera

## ANEXO 5

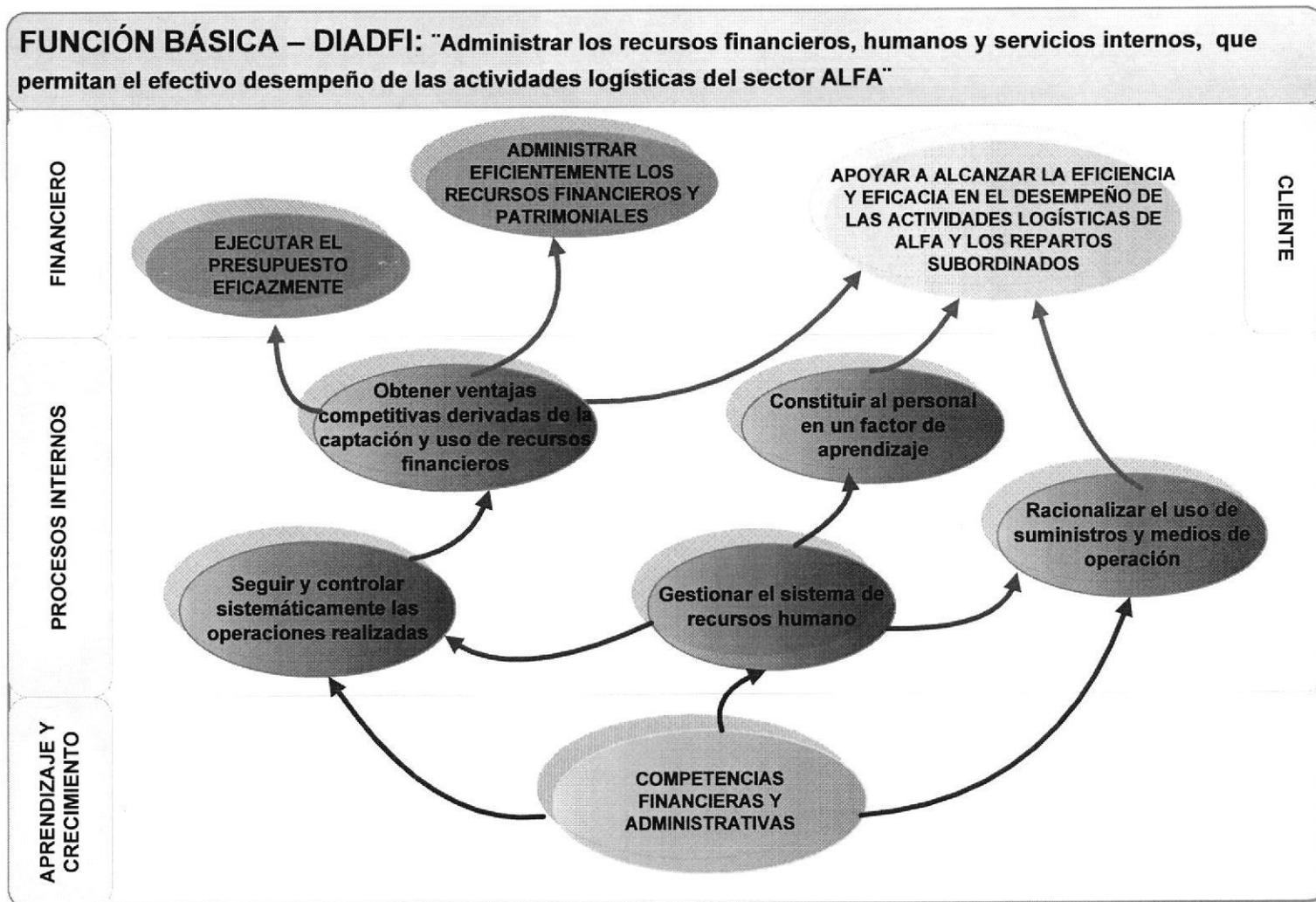
### MAPA CONCEPTUAL ⇨ FUNCIÓN BÁSICA



Elaborado por: María Isabel Toapanta Vera

## ANEXO 6

### MAPA CONCEPTUAL ⇨ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Elaborado por: María Isabel Toapanta Vera

## ANEXO 7

### INDICADORES DADFI PERSPECTIVA DE CLIENTES

<b>Cliente 01</b>							
<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.</p> <p><b>Indicador:</b> Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo</p> <p><b>Definición:</b> Este indicador determina en que porcentaje fueron atendidas a tiempo las solicitudes de la Dirección de Abastecimiento (<b>DIABA</b>) por concepto de pagos de bienes y servicios en el exterior realizados por las Agregadurías.</p>							
<b>Recolección de datos:</b>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="padding: 5px;">INSTRUMENTO</th> <th style="padding: 5px;">DATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: left;">- Solicitud de pagos a Agregadurías, Telefax de DIABA</td> <td style="padding: 5px; text-align: left;">- Fecha de la solicitud dirigida a DADFI</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: left;">- Telefax DADFI - Orden de Pagos a Agregadurías</td> <td style="padding: 5px; text-align: left;">- Fecha Orden de Pago</td> </tr> </tbody> </table>		INSTRUMENTO	DATO	- Solicitud de pagos a Agregadurías, Telefax de DIABA	- Fecha de la solicitud dirigida a DADFI	- Telefax DADFI - Orden de Pagos a Agregadurías	- Fecha Orden de Pago
INSTRUMENTO	DATO						
- Solicitud de pagos a Agregadurías, Telefax de DIABA	- Fecha de la solicitud dirigida a DADFI						
- Telefax DADFI - Orden de Pagos a Agregadurías	- Fecha Orden de Pago						
<p><b>Metodología y Fórmula de cálculo:</b></p> <p>Para obtener el porcentaje de solicitudes de pagos a las agregadurías, se identifica las notas de pedido relacionadas con las solicitudes de pago de DIABA para DADFI. Del total de estas solicitudes, se toman en cuenta aquellas solicitudes que han sido tramitadas en un plazo no mayor a 1 día.</p> $\% \text{ Solicitudes de pagos en el exterior atendidas a tiempo} = \frac{\# \text{ de solicitudes a tiempo}}{\text{Total de solicitudes de pagos al exterior}}$							
<p><b>Valor o rango meta:</b> La meta es alcanzar el 80% de las solicitudes tramitadas para los pagos en el exterior.</p>							
<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Responsable:</b> Jefe de Presupuesto						

**Cliente 02****Objetivo Estratégico:**

Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.

**Indicador:**

Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo.

**Definición:**

Mide el nivel de atención oportuna en los pagos por concepto de compras locales.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Solicitud de pagos a Proveedor, Telefax de DIABA	- Fecha de la solicitud dirigida a DADFI
- Informe Mensual de Cancelación Órdenes de Compras.	- Fecha de Pago

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Para obtener el porcentaje de los pagos realizados en el país, se identifica las órdenes de compras relacionadas con las solicitudes de pago de DIABA para DADFI. Del total de estas solicitudes, se toman en cuenta aquellas solicitudes que han sido tramitadas en un plazo no mayor a 5 días.

$$\% \text{ Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo} = \frac{\# \text{ de solicitudes a tiempo}}{\text{Total de pagos a proveedores nacionales}}$$

**Valor o rango meta:**

La meta a corto plazo es alcanzar el 70% de las solicitudes tramitadas para los pagos en el exterior.

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Jefe de Presupuesto

**Cliente 03****Objetivo Estratégico:**

Apoyar a alcanzar la eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas de ALFA y los otros repartos de DELTA.

**Indicador:**

Competencias del Personal de ALFA

**Definición:**

Mide el porcentaje en que el personal de toda la institución cumple con los requerimientos de competencias establecidas.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Matriz del Conocimiento	- Plazas Efectivas, Formación, Especialización, Experiencia
- Registros de Capacitación en base de datos	- Cursos, seminarios y/o postgrados para el personal

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Para obtener el porcentaje de competencia del personal, con la ayuda de los directores de las diferentes áreas se ha definido los conocimientos y experiencias necesarias por plaza del orgánico de la dirección general y los repartos subordinados.

Por medio de los registros relacionados con la formación y capacitación recavada de las base de datos, se procede a realizar entrevistas a todo el personal, de tal manera de determinar la situación actual de sus competencias.

$$\text{Competencia del Personal} = \left( \begin{array}{c} \% \text{ plazas} \\ \text{efectivas} \end{array} \right) \left( \begin{array}{c} \% \text{ Promedio de Formación,} \\ \text{Especialización y Experiencia} \end{array} \right)$$

**En donde:**

% Plazas efectivas = Plazas ocupadas / Plazas requeridas

% Formación = Formación efectiva / Formación requerida

% Especialización = Especialización efectiva / Especialización requerida.

% Experiencias = Experiencia efectiva / Experiencia requerida

**Valor o rango meta:**

La meta a corto plazo es alcanzar el 80% de competencia del personal.

**Frecuencia de Medición:** Semestral**Responsable:** Jefe RRHH.

## ANEXO 8

### INDICADORES DADFI PERSPECTIVA FINANCIERA

**Financiero 01, 02, 03, 04, 05**

**Objetivo Estratégico:**

Ejecutar el presupuesto eficazmente hasta el 30 de Noviembre de cada año.

**Indicador:**

Ejecución del Presupuesto por Plan Básico:  
ECHO, FOXTROT, MIKE, PAPA, ALFA

**Definición:**

Mide la eficacia del gasto planificado del presupuesto, con el fin gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Cédula Presupuestaria.	- Inversión acumulada - Asignación Codificada.

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

La DADFI emite de manera mensual el reporte del presupuesto, el mismo que es validado por la Dirección General Financiera, obteniéndose así el porcentaje de ejecución presupuestaria.

$$\text{Índice de Ejecución Presupuestaria} = \frac{\text{Inversión acumulada mensual total}}{\text{Asignación codificada total mensual}}$$

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es el 100% pero se considera aceptable un 95% al termino del ejercicio fiscal, por consiguiente mensualmente se debe tener como resultado una ejecución del 8.3% en cada Plan Básico, sin embargo se consideraría aceptable una ejecución mensual de 7.8%.

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de Presupuesto

**Financiero 06****Objetivo Estratégico:**

Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.

**Indicador:**

Solvencia.

**Definición:**

Refleja el grado de liquidez de corto plazo para cubrir la deuda flotante, es decir que mide la capacidad que tiene la institución para cumplir con sus deudas a corto plazo.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Balance General	- Activo Operacionales - Deuda Flotante

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Se entiende por:

Activos Operacionales.- el efectivo y aquellos activos que razonablemente se espera sean convertidos en efectivo en un periodo menor a un año.

Deuda Flotante.- está constituido por obligaciones cuya liquidación exige normalmente la utilización de activos operacionales.

En el sector público por disposiciones de la Contraloría General del Estado, están obligados a emitir los Estados Financieros mensualmente.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Operacionales}}{\text{Deuda Flotante}}$$

**Valor o rango meta:**

En el sector público se considera aceptable la razón de no menor de 1.00

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Subdirector Financiero

**Financiero 07****Objetivo Estratégico:**

Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.

**Indicador:**

Liquidez Inmediata

**Definición:**

Señala hasta que punto la institución podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Balance General	- Disponibilidad efectiva - Deuda Flotante

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Se entiende por:

Activo Disponible. - el efectivo y aquellos valores fácilmente liquidables.

Deuda Flotante. - las obligaciones cuya liquidación exige normalmente la utilización de activos operacionales.

En el sector público por disposiciones de la Contraloría General del Estado, están obligados a emitir los Estados Financieros mensualmente.

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Deuda Flotante}}$$

**Valor o rango meta:**

La liquidez inmediata constituye por lo tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo. En el sector público se considera aceptable la razón de no menos de 0.50

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Subdirector Financiero

<b>Financiero 08</b>					
<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.</p> <p><b>Indicador:</b> Endeudamiento</p> <p><b>Definición:</b> Determina el peso de las deudas a corto plazo con relación a los activos institucionales.</p>					
<p><b>Recolección de datos:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INSTRUMENTO</th> <th>DATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Balance General</td> <td>- Activo Total - Deuda Flotante</td> </tr> </tbody> </table>		INSTRUMENTO	DATO	- Balance General	- Activo Total - Deuda Flotante
INSTRUMENTO	DATO				
- Balance General	- Activo Total - Deuda Flotante				
<p><b>Metodología y Fórmula de cálculo:</b></p> <p>Se entiende por:  <u>Activo Total</u>.- acumulación de bienes y derechos de propiedad de la institución y que son susceptibles de valoración monetaria.  <u>Deuda Flotante</u>.- las obligaciones cuya liquidación exige normalmente la utilización de activos operacionales.</p> <p>En el sector público por disposiciones de la Contraloría General del Estado, están obligados a emitir los Estados Financieros mensualmente.</p> $\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Flotante}}{\text{Activo Total}}$					
<p><b>Valor o rango meta:</b></p> <p>En el sector público ecuatoriano se considera aceptable la razón de no mayor a 0.20</p>					
<p><b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual</p>					
<p><b>Responsable:</b> Subdirector Financiero</p>					

<b>Financiero 09</b>					
<b>Objetivo Estratégico:</b> Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.					
<b>Indicador:</b> Pertrechos y Otras embarcaciones para Seguridad Pública.					
<b>Definición:</b> Este indicador nos dice cuánto de los activos fijos por concepto de Pertrechos y Otras embarcaciones utilizadas para fortificación y defensa para la seguridad pública, está cubierto por el patrimonio.					
<b>Recolección de datos:</b>					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INSTRUMENTO</th> <th>DATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Balance General</td> <td>- Pertrechos y Otras embarcaciones - Patrimonio acumulado</td> </tr> </tbody> </table>		INSTRUMENTO	DATO	- Balance General	- Pertrechos y Otras embarcaciones - Patrimonio acumulado
INSTRUMENTO	DATO				
- Balance General	- Pertrechos y Otras embarcaciones - Patrimonio acumulado				
<b>Metodología y Fórmula de cálculo:</b>					
Se entiende por Pertrechos y otras embarcaciones a las municiones, armas, máquinas, etc.					
En el sector público por disposiciones de la Contraloría General del Estado, están obligados a emitir los Estados Financieros mensualmente.					
$\text{Índice de Pertrechos y Otras Embarcaciones} = \frac{\text{Pertrechos y Otras embarcaciones}}{\text{Patrimonio Acumulado}}$					
<b>Valor o rango meta:</b> La meta es alcanzar y mantener es por lo menos el 70 % del patrimonio.					
<b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual					
<b>Responsable:</b> Subdirector Financiero					

## ANEXO 9

### INDICADORES DADFI

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

<b>Procesos Internos 01</b>	
<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.</p> <p><b>Indicador:</b> Tiempo promedio de recuperación del IVA</p> <p><b>Definición:</b> Mide la agilidad que se tiene al gestionar los valores pendientes de cobro por concepto del Impuesto al Valor Agregado (IVA) según los días programados.</p>	
<b>Recolección de datos:</b>	
<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DATO</b>
- Informe Mensual de declaración del IVA	- Fecha de Declaración mensual - Fecha de efectivo o N/C por IVA recuperado.
<p><b>Metodología y Fórmula de cálculo:</b></p> <p>Para obtener los días estimados en recuperación del IVA resulta preciso estimar mensualmente las fechas de:</p> <p><u>Declaración IVA</u>, por ser el noveno dígito "3" la institución debe de presentar sus declaraciones hasta antes del 14avo día del siguiente mes.</p> <p><u>Anexos Transaccionales</u>, debe presentar hasta antes del 14avo día del segundo mes siguiente.</p> <p><u>Solicitud de Cobro de IVA</u>, corresponde 30 días a partir de la presentación del anexo transaccional.</p> <p><u>Efectivo o N/C</u>, el SRI está en la facultad de hacer efectivo el valor declarado aceptado para la devolución en los siguientes 30 días.</p> <p>Se estima que los días en recuperar los valores por este concepto son de 120 días. Mientras que los días efectivos son el total de días transcurridos desde la fecha de estimación hasta la fecha real de cobro del efectivo o N/C.</p> $\text{Índice de Eficiencia en Recuperación del IVA} = \frac{\text{Días Efectivos}}{\text{Días Estimados}}$	
<b>Valor o rango meta:</b> Los días óptimos para este procedimiento es máximo 100 días	
<b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual	<b>Responsable:</b> Jefe de Pagaduría

**Procesos Internos 02****Objetivo Estratégico:**

Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.

**Indicador:**

Tiempo Promedio en Transferencias Bancarias para Pagos en el Exterior

**Definición:**

Mide la agilidad que se tiene al gestionar las transferencias bancarias al exterior para adquisición de bienes servicios.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Solicitud Telefax DIABA transferencia bancaria	- Fecha de Telefax
- Reporte DADFI de transferencias bancarias	- Fecha de transferencia

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Diariamente la DADFI emite reportes de las transferencias bancarias realizadas al exterior, por lo que los días efectivos son el total de días transcurridos desde la fecha del Telefax de DIABA hasta la fecha de la transferencia bancaria.

$$\text{Índice de Días promedios en Transferencias Bancarias} = \frac{\sum_{i=1} (\text{Días efectivos})}{n}$$

Donde:

n: número de solicitudes de transferencias atendidas en el mes

**Valor o rango meta:**

Los días óptimos para este procedimiento es máximo 5 días

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de Presupuesto

### Procesos Internos 03

**Objetivo Estratégico:**

Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.

**Indicador:**

Tiempo Promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías.

**Definición:**

Mide la agilidad que se tiene al gestionar las Solicitudes de Pagos por medio de las Agregadurías en el exterior por concepto de adquisición de bienes y servicios.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Solicitud Telefax de DIABA a DADFI para autorizar pago.	- Fecha de Telefax
- Orden de Pagos a Agregadurías	- Fecha de Orden de Pago

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

La Dirección de Administración y Finanzas es la intermediaria entre la Dirección de Abastecimiento y la Agregaduría en el exterior. Por medio de la solicitud de pago emitida por la Dirección de Abastecimiento, la DADFI envía el telefax correspondiente para que se realice el pago de la N/P pendiente.

$$\text{Índice Días Promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías} = \frac{\sum_{i=1} (\text{Días efectivos})}{n}$$

Donde:

**Días efectivos:** total de días transcurridos desde la fecha del Telefax de DIABA hasta la fecha de la Orden de Pago para la Agregaduría

**n:** número de orden de pago atendidas en el mes

**Valor o rango meta:**

Los días óptimos para este procedimiento es máximo 2 día

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de Presupuesto

**Procesos Internos 04****Objetivo Estratégico:**

Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.

**Indicador:**

Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales

**Definición:**

Mide la agilidad que se tiene en efectuar los pagos de las obligaciones y compromisos que contraen los Repartos subordinados por concepto de adquisición de bienes y servicios en el país.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Bitácora de Presupuesto (Reparto Usuario)	- Fecha de llegada de Memo de Pago a Presupuesto
- Bitácora de Pagaduría	- Fecha de llegada de Cheque legalizado a Pagaduría

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Los Repartos Subordinados de ALFA, por medio de la Dirección de Abastecimiento, generan las necesidades de adquisición de bienes y/o servicios que se encuentran en el presupuesto del periodo fiscal.

Por medio del memo del Reparto Usuario se identifica el documento por pagar que es receptado por la secretaria de División de Presupuesto para luego ser revisados por el analista de documentos. Luego se verifica la existencia de la partida presupuestaria para pasar al departamento de contabilidad y legalizar el cheque comprobante para finalmente el pago sea autorizado por la División de Pagaduría por medio de cheque o transferencia bancaria.

$$\text{Índice Días Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Días efectivos})}{n}$$

Donde:

**Días efectivos:** total de días transcurridos desde la fecha del documento por pagar hasta la fecha de cheque en Pagaduría.

**n:** número de obligaciones de pagos atendidas en el mes.

**Valor o rango meta:**

Los días óptimos para este procedimiento es máximo 10 días

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de Pagaduría, Jefe de Presupuesto y Jefe de Contabilidad

**Procesos Internos 05****Objetivo Estratégico:**

Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.

**Indicador:**

Valores Recibidos.

**Definición:**

Mide la eficacia del ingreso de valores planificado del presupuesto, con el fin de gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Cédula Presupuestaria.	- Valor Recibido - Asignación Codificada.

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

La DADFI emite de manera mensual el reporte del presupuesto, el mismo que es validado por la Dirección General Financiera, obteniéndose así el porcentaje de ejecución presupuestaria.

$$\text{Índice de Valores Recibidos} = \frac{\text{Valor Recibido total mensual}}{\text{Asignación codificada total mensual}}$$

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es el 100% pero se considera aceptable un 95% al mes de noviembre, por consiguiente mensualmente se debe tener como resultado una ejecución del 9.1% en cada Plan Básico, sin embargo se consideraría aceptable una ejecución mensual de 8.6%.

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Jefe de Presupuesto

**Procesos Internos 06****Objetivo Estratégico:**

Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.

**Indicador:**

Recuperación del IVA

**Definición:**

Este indicador mide el grado de efectividad de la gestión que se realizan en Servicios de Rentas Internas (SRI) para recuperar los valores cancelados a los proveedores por concepto de Impuesto al Valor Agregado (IVA).

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Las declaraciones del pago del IVA ante el SRI	- Valor en Facturas declaradas correspondientes
- Resolución Boleta Notificación SRI	- Valor de IVA devuelto

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Es indispensable gestionar debida y oportunamente la recuperación de Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo que permite a la Dirección de Administración y Finanzas tener la liquidez necesaria para la ejecución de los proyectos que se desarrollan en ALFA.

$$\text{Índice de Recuperación del IVA} = \frac{\text{Valor Total Recuperado}}{\text{Total de Cuentas por Cobrar IVA}}$$

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es del 100 %, sin embargo existe la posibilidad de que por factores exógenos no se pueda lograr el objetivo.

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Jefe de Pagaduría

**Procesos Internos 07****Objetivo Estratégico:**

Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.

**Indicador:**

Pagos en el exterior.

**Definición:**

Este indicador mide la factibilidad o no de poder efectivizar un pago en el exterior por parte de las Agregadurías.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Código de Importación - Reporte de Agregadurías de pagos realizados	- Monto de la N/P - Monto cancelado a Proveedor en el exterior

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Las Agregadurías emiten diariamente reportes de los pagos que han sido efectuados a los proveedores del exterior, esta información es verificada por el departamento de Presupuesto, la división Notas de pedido emitiendo una copia para la Dirección de Abastecimiento.

$$\text{Índice de Pagos de N/P por parte de las Agregadurías} = \frac{\text{Notas de pedidos pagadas en el mes.}}{\text{Total de notas de pedidos recibidas en el mes}}$$

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es del 100 %, pero durante el período 2007 se considera aceptable un nivel mayor o igual al 80 %.

**Frecuencia de Medición:** Mensual**Responsable:** Jefe de Presupuesto

**Procesos Internos 08****Objetivo Estratégico:**

Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente

**Indicador:**

% de Plazas ocupadas

**Definición:**

Mide el porcentaje en que se cumple con la cantidad de personas requeridas según el orgánico de ALFA y los repartos subordinados.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Orgánico estructural de ALFA y repartos subordinados	- Personal actual

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Con el fin de organizar y controlar al personal de los repartos que conforman el sector de ALFA, es necesario disponer del recurso humano para lograr alcanzar la efectividad en su gestión.

El orgánico estructural numérico es revisado y aprobado cada año por la Dirección del Personal de DELTA.

$$\text{Índice de Plazas ocupadas} = \frac{\# \text{ plazas ocupadas}}{\# \text{ plazas requeridas}}$$

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es el 100% pero se considera aceptable un 85% en el año 2007.

**Frecuencia de Medición:** Cuatrimestral**Responsable:** Subdirector Administrativo

**Procesos Internos 09****Objetivo Estratégico:**

Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.

**Indicador:**

Licencias Otorgadas al Personal

**Definición:**

Representa el porcentaje de licencias entregadas con el fin de controlar al personal con nombramiento.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Sistema Informático Módulo Licencias al personal.	- Día de Licencia
- Plan de Licencias	- Total de personal

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Se entiende por licencia a las vacaciones obligatorias por disposiciones legales que se otorga al personal que posee nombramiento como servidor público de la institución.

Anualmente se realiza el plan de licencias, documento que es apoyo para la gestión del personal.

$$\text{Índice de Licencias otorgadas personal} = \frac{\text{Licencias Entregadas acumuladas}}{\text{Total de Licencias a entregar}}$$

**Donde:**

Total Licencias a entregar = # empleados x 30 días

**Valor o rango meta:**

El valor óptimo es el 20% para el mes de abril, 40% para el agosto y 70% para el mes de diciembre.

**Frecuencia de Medición:** Cuatrimestral

**Responsable:** Jefe de División de Recursos Humanos

## Procesos Internos 10

### Objetivo Estratégico:

Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.

### Indicador:

Personal con licencia >20 días

### Definición:

Este indicador mide la proporción de personas que han recibido sus licencias por más de 20 días durante el año laboral.

### Recolección de datos:

INSTRUMENTO	DATO
- Sistema Informático Módulo Licencias al personal.	- Día de Licencia
- Plan de Licencias	- Total de personal

### Metodología y Fórmula de cálculo:

Mediante el plan anual de licencias y el reporte del Módulo de Licencias del sistema informático, con el fin de establecer equidad al otorgar los días de licencias o vacaciones al personal de la institución ALFA, se obtiene el personal y el número de días otorgados por concepto de licencias.

$$\text{Personal con licencia >20 días} = \frac{\# \text{ personas con más de 20 días de licencias}}{\text{Total de Personal con nombramiento}}$$

### Valor o rango meta:

La meta es haber otorgado licencias, hasta el mes de diciembre, por lo menos al 60% del personal con nombramiento.

**Frecuencia de Medición:** Anual

**Responsable:** Jefe de División de Recursos Humanos

**Procesos Internos 11****Objetivo Estratégico:**

Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente.

**Indicador:**

Rotación del personal – Subsistemas

**Definición:**

Mide el flujo interno del personal de la institución.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Orgánico estructural de ALFA y repartos subordinados	- Personal por plaza
- Notificación de personal con trasbordo	- Total de personal

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

DELTA es un organismo que anualmente rota al personal directivo en sus diferentes sectores, departamentos o secciones a nivel nacional, teniendo una rotación del personal sobretodo interna o en los subsistemas.

Por medio de los archivos del orgánico estructural de ALFA y los repartos subordinados podemos obtener el personal que se ha vinculado y/o desvinculado de la institución y los que han tenido trasbordo a otro sector, departamento o sección.

$$\text{Rotación del personal Subsistemas} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Donde:

**A** = personal Admitido

**D** = personal desvinculado

**R** = recepción de personal por transferencia de otros departamentos o secciones

**T** = transferencias de personal hacia otros departamentos o secciones

**PE** = promedio efectivo del periodo considerado  
(empleados al comienzo+al final / 2 )

**Valor o rango meta:**

La meta es no tener una rotación del personal mayor del 40%.

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de División de Recursos Humanos

## Procesos Internos 12

### Objetivo Estratégico:

Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.

### Indicador:

Inversión en Capacitación al personal.

### Definición:

Mide el porcentaje de los recursos financieros que ALFA planifica e invierte por concepto de capacitación.

### Recolección de datos:

INSTRUMENTO	DATO
- Cédula Presupuestaria.	- Inversión acumulada - Asignación Codificada.

### Metodología y Fórmula de cálculo:

La DADFI emite de manera mensual el reporte del presupuesto, el mismo que es validado por la Dirección General Financiera, obteniéndose así el porcentaje de ejecución presupuestaria por concepto de capacitación.

$$\text{Índice de Inversión en Capacitación} = \frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Asignación Presupuestaria}}$$

### Valor o rango meta:

El valor óptimo es el 100% pero se considera aceptable un 95% al término del ejercicio fiscal.

**Frecuencia de Medición:** Anual

**Responsable:** Jefe de División de Recursos Humanos

### Procesos Internos 13

**Objetivo Estratégico:**

Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio.

**Indicador:**

Conocimiento Estratégico

**Definición:**

Este indicador mide el porcentaje del personal de DELTA que conoce y entiende los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales de tal manera que la institución tenga el mismo enfoque de organización, misión y visión.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Encuesta al personal	- Conocimiento estratégico - Entendimiento estratégico

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

El cuestionario utilizado para realizar la encuesta es preparado por Direccionamiento Estratégico y se llevará a cabo por medio del personal de Recursos Humanos, dirigiéndose a todos los niveles de la organización: Directivos, jefes de departamentos y el personal subordinado. Tendrá la misma prioridad el personal involucrado con los procesos agregadores de valor y gobernantes que con los procesos habilitantes.

Las acciones a tomar estarán a cargo de Direccionamiento Estratégico para asegurarse que el personal entiende la estrategia.

$$\text{Índice de Conocimiento Estratégico} = \frac{\# \text{ personas que conocen y entienden la estrategia}}{\text{Total de personal}}$$

**Valor o rango meta:**

Se espera alcanzar el 30% del total del personal de la institución.

**Frecuencia de Medición:** Cuatrimestral

**Responsable:** Jefe de Recursos Humanos

## Procesos Internos 14

### Objetivo Estratégico:

Racionalización del uso de suministros y medios de operación.

### Indicador:

Consumo de Suministros.

### Definición:

Mide la efectividad en la planificación del gasto por conceptos de suministro, con el fin de regularizar su uso durante el periodo fiscal y evitar faltantes en los últimos meses del año.

### Recolección de datos:

INSTRUMENTO	DATO
- Detalles de planificación de suministros - Cédula Presupuestaria	- Inversión acumulada - Asignación Codificada.

### Metodología y Fórmula de cálculo:

La planificación de consumo de suministros se la realiza con el fin de poseer una herramienta para administrarlo cuatrimestralmente. Y por medio del reporte mensual del presupuesto, el mismo que es validado por la Dirección General Financiera, podemos determinar el porcentaje de la correcta planificación.

$$\text{Índice de Consumo de Suministros} = \frac{\text{Inversión acumulada}}{\text{Planificación acumulada}}$$

### Valor o rango meta:

El valor óptimo está en el rango de alcanzar el 80% y no sobrepasar el 100% de la planificación presupuestaria inicialmente.

**Frecuencia de Medición:** Cuatrimestral

**Responsable:** Jefe de Servicios Internos

**Procesos Internos 15****Objetivo Estratégico:**

Racionalización del uso de suministros y medios de operación.

**Indicador:**

Disponibilidad de Transporte Interno.

**Definición:**

Mide el nivel atendido de requerimientos o solicitudes de servicios interno de transporte.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Solicitudes de Transporte	- Solicitud de Transporte

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

Los vehículos de ALFA pueden ser solicitados para uso en la institución, en la ciudad y fuera de la ciudad.

Para disponer de uno de ellos, el reparto usuario debe de llenar una ficha de transporte detallando la hora de salida, la hora de llegada y el destino. La solicitud ser receptada y archivada por la sección de transporte interno confirmándole si existe o no vehículos disponibles.

$$\text{Índice de Disponibilidad de transporte interno} = \frac{\text{\# de solicitudes de Transporte atendidas .}}{\text{Total de solicitudes de transporte}}$$

**Valor o rango meta:**

La meta es atender las solicitudes en un 70% del total.

**Frecuencia de Medición:** Mensual

**Responsable:** Jefe de Transporte Interno

**Procesos Internos 16****Objetivo Estratégico:**

Racionalización del uso de suministros y medios de operación.

**Indicador:**

Vehículos dentro del ciclo de vida

**Definición:**

Representa el nivel en que los vehículos de la institución permanecen dentro de su vida útil y los que han sido dado de bajas.

**Recolección de datos:**

INSTRUMENTO	DATO
- Acta de vehículos obsoletos	- # vehículos obsoletos

**Metodología y Fórmula de cálculo:**

La baja de bienes de larga duración se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

$$\text{Índice de Vehículos dentro de su ciclo de vida} = \frac{\text{Total Vehículos} - \text{Vehículos de baja.}}{\text{Total de Vehículos}}$$

**Valor o rango meta:**

La meta es atender las solicitudes en un 90% del total.

**Frecuencia de Medición:** Semestral**Responsable:** Jefe de Transporte Interno

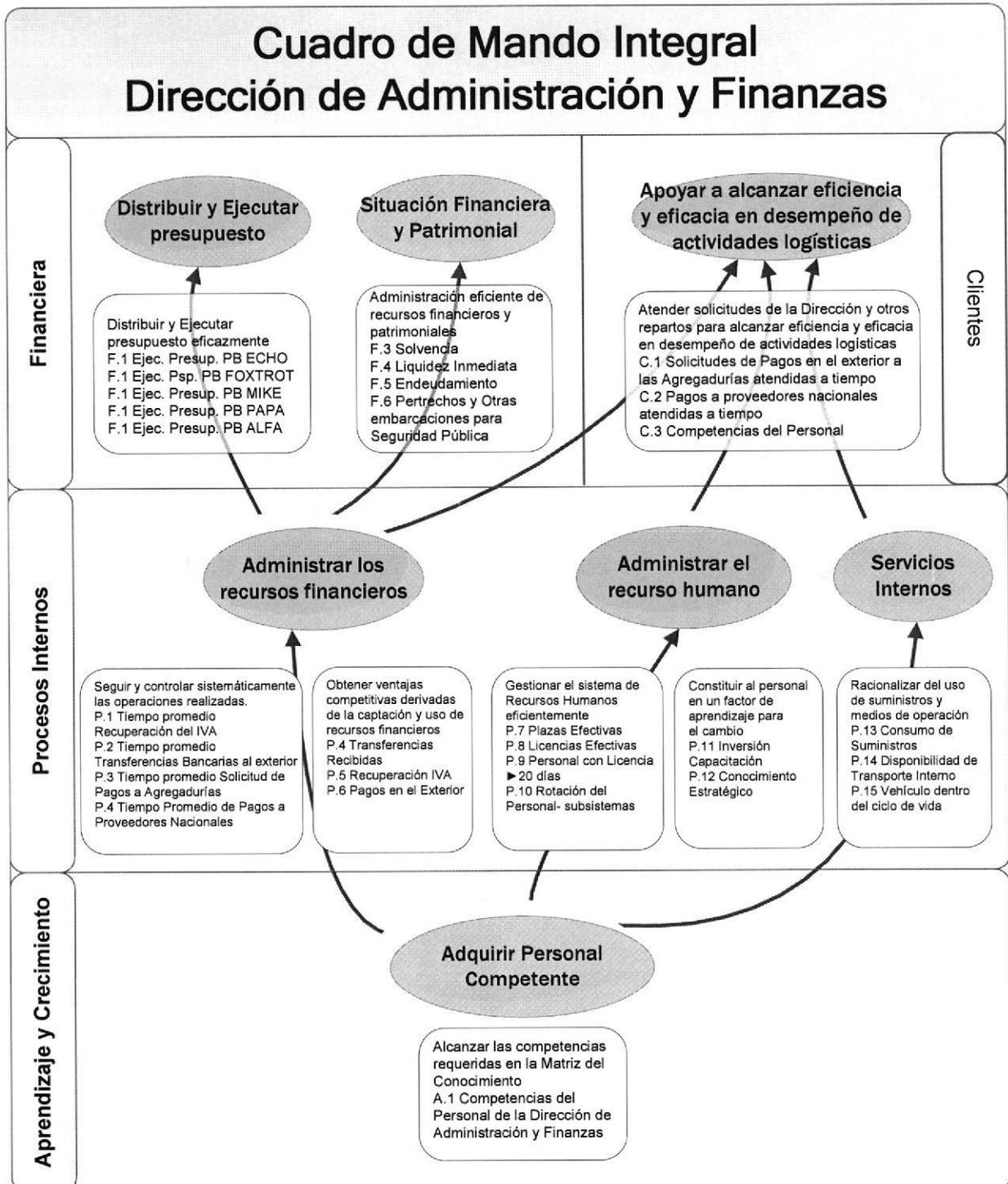
## ANEXO 10

### INDICADORES DADFI

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

<b>Aprendizaje y Crecimiento 01</b>							
<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento.</p> <p><b>Indicador:</b> Efectividad de competencias administrativas y financieras.</p> <p><b>Definición:</b> Mide el porcentaje en que el personal de DADFI cumple con los requerimientos de competencias establecidas.</p>							
<p><b>Recolección de datos:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="padding: 5px;">INSTRUMENTO</th> <th style="padding: 5px;">DATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">- Matriz del Conocimiento</td> <td style="padding: 5px;">- Plazas Efectivas, Formación, Especialización, Experiencia</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Registros de Capacitación en base de datos</td> <td style="padding: 5px;">- Cursos, seminarios y/o postgrados para el personal</td> </tr> </tbody> </table>		INSTRUMENTO	DATO	- Matriz del Conocimiento	- Plazas Efectivas, Formación, Especialización, Experiencia	- Registros de Capacitación en base de datos	- Cursos, seminarios y/o postgrados para el personal
INSTRUMENTO	DATO						
- Matriz del Conocimiento	- Plazas Efectivas, Formación, Especialización, Experiencia						
- Registros de Capacitación en base de datos	- Cursos, seminarios y/o postgrados para el personal						
<p><b>Metodología y Fórmula de cálculo:</b></p> <p>Por medio de los registros relacionados con la formación y capacitación recavada de las base de datos, se procede a realizar entrevistas a todo el personal, de tal manera de determinar la situación actual de sus competencias.</p> $Competencia\ del\ Personal = \left( \begin{matrix} \% \text{ plazas} \\ \text{efectivas} \end{matrix} \right) \left( \begin{matrix} \% \text{ Promedio de Formación,} \\ \text{Especialización y Experiencia} \end{matrix} \right)$ <p><b>En donde:</b>          % Plazas efectivas = Plazas ocupadas / Plazas requeridas          % Formación = Formación efectiva / Formación requerida          % Especialización = Especialización efectiva / Especialización requerida.          % Experiencia = Experiencia efectiva / Experiencia requerida</p>							
<p><b>Valor o rango meta:</b> La meta es alcanzar el 100% en competencia del personal</p>							
<b>Frecuencia de Medición:</b> Anual	<b>Responsable:</b> Subdirector Administrativo						

## ANEXO 11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – DADFI



Elaborado por: María Isabela Toapanta Vera

## ANEXO 12

### DETALLE DE DATOS DEL BSC DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	UNIDAD	RESPONSABLE	NIVEL BASE	Índice	ene-07	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	nov-07	dic-07
Clientes	Apoyar a alcanzar eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas	Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo	%	Jefe de Presupuesto	80	C1	0	0	11	13	50	30	42	38	40	50	58	53
		Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo	%	Jefe de Pagaduría	70	C2	0	0	0	0	3	9	27	33	65	33	39	46
		Competencias del Personal de ALFA	%	Jefe RRHH	80	C3	56	56	56	56	56	56	58	58	58	58	58	58
Financiera	Ejecutar presupuesto eficazmente	Ejecución Presupuestaria PB ECHO	%	Jefe de Presupuesto	100	F1	0	0	8	8	15	34	42	30	29	37	49	58
		Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT	%	Jefe de Presupuesto	100	F2	0	0	1	3	26	38	43	28	38	39	53	75
		Ejecución Presupuestaria PB MIKE	%	Jefe de Presupuesto	100	F3	0	0	15	50	60	77	86	55	56	53	62	66
		Ejecución Presupuestaria PB PAPA	%	Jefe de Presupuesto	0	F4	0	0	9	26	34	48	57	58	63	72	83	83
		Ejecución Presupuestaria PB ALFA	%	Jefe de Presupuesto	100	F5	0	0	3	37	43	56	59	43	45	55	55	99
	Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	Solvencia	No. de Veces	Subdirector Financiero	1	F2	1,08	1,06	1,07	1,98	2,27	1,94	2,14	2,55	2,09	1,78	2,01	1,8
		Liquidez Inmediata	No. de Veces	Subdirector Financiero	0,5	F3	0,10	0,10	0,06	0,43	0,44	0,37	0,28	0,30	0,09	0,31	0,13	0,1
		Endeudamiento	No. de Veces	Subdirector Financiero	0,2	F4	0,22	0,30	0,33	0,16	0,15	0,17	0,14	0,15	0,18	0,22	0,21	0,21
Pertrechos y Otras embarcaciones		No. de Veces	Subdirector Financiero	70	F5	0,31	0,35	0,39	0,40	0,42	0,45	0,45	0,56	0,59	0,61	0,64	0,64	

<b>Procesos Internos</b>	Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas.	Tiempo promedio Recuperación del IVA	Días	Jefe de Pagaduría	100	P1	130	117	128	98	98	87	83	95				
		Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior	Días	Jefe de Pagaduría	5	P2	23	21	12	12	12	11	9	11	7	5	7	6
		Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías	Días	Jefe de Presupuesto	2	P3	11	7	7	6	5	5	5	5	4	4	4	4
		Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales	Días	Jefe de Pagaduría	10	P4	65	48	24	15	17	14	12	10	12	13	10	12
	Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros.	Transferencias Recibidas	%	Jefe de Presupuesto	100	P5	0	0	9	35	64	70	77	62	67	72	75	82
		Recuperación del IVA	%	Jefe de Pagaduría	100	P6	98	99	98	100	100	99	100	100				
		Pagos en el exterior	%	Jefe de Presupuesto	100	P7	100	92	32	100	79	97	1	63	68	78	39	22
	Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente	Plazas ocupadas	%	Subdirector Administrativo	100	P8	76	76	76	76	79	79	79	79	80	80	80	80
		Licencias Otorgadas al Personal	%	Jefe RRHH	70	P9	15	15	15	15	35	35	35	35	65	65	65	65
		Personal con Licencias >20 días	%	Jefe RRHH	60	P10	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		Rotación del personal Subsistemas	%	Jefe RRHH	40	P11	12	12	12	12	21	21	21	21	38	38	38	38
	Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio	Inversión Capacitación	%	Jefe de Presupuesto	100	P12	0	0	0	11	11	11	11	56	56	56	56	73
		Conocimiento Estratégico	%	Jefe RRHH	30	P13	1	1	1	3	3	3	3	11	11	11	11	12
	Racionalización del uso de suministros y medios de operación	Consumo de Suministros	%	Jefe de Servicios Internos	80	P14	135	135	135	141	141	141	141	141	100	100	100	100
		Disponibilidad de Transporte Interno	%	Jefe de Transporte Interno	70	P15	20	19	24	22	27	25	28	30	12	15	22	23
		Vehículos dentro del ciclo de vida	%	Jefe de Transporte Interno	90	P16	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento	Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas	%	Jefe RRHH	100	A1	71	71	71	71	71	71	75	75	75	75	75	

# ANEXO 13

## TABLERO DE COMANDO – DADFI

Perspectiva	Objetivo	Indicador				
<b>Cliente</b> 6,8	Apoyar a alcanzar eficiencia y eficacia en desempeño de actividades logísticas 6,8 / 10	Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo	53	/	80	31-dic-07
		Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo	46	/	70	31-dic-07
		Competencias del Personal de ALFA	58	/	80	31-dic-07
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>				
	Ejecutar presupuesto eficazmente 7,7 / 10	Ejecución Presupuestaria PB ECHO	58	/	100	31-dic-07
		Ejecución Presupuestaria PB FOXTROT	75	/	100	31-dic-07
		Ejecución Presupuestaria PB MIKE	66	/	100	31-dic-07
		Ejecución Presupuestaria PB PAPA	83	/	100	31-dic-07
		Ejecución Presupuestaria PB ALFA	99	/	100	31-dic-07
<b>Financiera</b> 7,6	Administrar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales 7,5 / 10	Solvencia	1,80	/	1	31-dic-07
		Liquidez Inmediata	0,10	/	0,5	31-dic-07
		Endeudamiento	0,21	/	0,2	31-dic-07
		Pertrechos y Otras embarcaciones	0,64	/	0,8	31-dic-07
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>				
	Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas. 7,9 / 10	Tiempo promedio Recuperación del IVA	95	/	100	31-ago-07
		Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior	6	/	5	31-dic-07
		Tiempo promedio Solicitud de Pagos a Agregadurías	4	/	2	31-dic-07
		Tiempo Promedio de Pagos a Proveedores Nacionales	12	/	10	31-dic-07
		<b>Indicador</b>				
	Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros. 6,8 / 10	Transferencias Recibidas	82	/	100	31-dic-07
		Recuperación del IVA	100	/	100	31-ago-07
		Pagos en el exterior	22	/	100	31-dic-07
		<b>Indicador</b>				
<b>Procesos Internos</b> 7,6	Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente 9,6 / 10	Plazas ocupadas	80	/	85	31-dic-07
		Licencias Otorgadas al Personal	65	/	70	31-dic-07
		Personal con Licencias >20 días	60	/	60	31-dic-07
		Rotación del personal - Subsistemas	38	/	40	31-dic-07
		<b>Indicador</b>				
	Constituir al personal en un factor de aprendizaje 5,6 / 10	Inversión Capacitación	73	/	100	31-dic-07
		Conocimiento Estratégico	12	/	30	31-dic-07
		<b>Indicador</b>				
	Racionalizar el uso de suministros y medios de operación 7,9 / 10	Consumo de Suministros	100	/	100	31-dic-07
		Disponibilidad de Transporte Interno	23	/	70	31-dic-07
		Vehículos dentro del ciclo de vida	94	/	90	31-dic-07
		<b>Objetivo</b>				
		<b>Indicador</b>				
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b> 7,5	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento 7,5 / 10	Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas	75	/	100	31-dic-07

## ANEXO 14

### CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL PERSONAL DE ALFA

Proc_Comp	TIPO	CONO	CONO_REQ	Requerim.
<b>Direccionamiento Estratégico</b>				<b>31</b>
	<u>Cono_carg</u>			<b>13</b>
		Análisis de Vibraciones		2
		Control de Gestión		2
		Control de Gestión Organizacional		1
		Finanzas y Contaduría Pública		1
		Fundamentos de Mantenimiento Predictivo		1
		Gestión y Administración de Proyectos de ingeniería		1
		Normalización y Seguridad Técnica		1
		Seguridad de Redes		1
		Sistemas de Gestión, Normalización y Seguridad Técnica		1
		Termografía		2
	<u>Herra_Admi</u>			<b>1</b>
		Sistemas Informáticos de Gestión del Sector Material		1
	<u>Herra_Basi</u>			<b>2</b>
		Inglés		2
	<u>Herra_Espe</u>			<b>15</b>
		Administración por Procesos		2
		Herramientas Informáticas de Control de Gestión(Project Server, Share Point)		1
		Ley de Contratación Pública		3
		Manejo de Gestor de Project Server		3
		Técnicas de Control de Multiproyectos		1
		Técnicas de Negociación y Arbitraje		2
		Técnicas relacionadas con las Tecnologías de fabricación Naval - Militar		1
		Diseño Mecánico		1
		Estadística Descriptiva y Aplicaciones con Excel		1
<b>Administración del Mantenimiento</b>				<b>10</b>
	<u>Cono_carg</u>			<b>4</b>
		Conocimientos de sistemas electrónicos de Corbetas		1
		Conocimientos de sistemas electrónicos de Corbetas, Fragatas y Lanchas Misileras		1
		Mantenimiento y Reparación de Turbinas a Vapor		1
		Motores MTU 396 y 956		1
	<u>Herra_Admi</u>			<b>2</b>
		Manejo del SISMAC		1
		Sistema CANOPUS - Módulo Adquisiciones		1
	<u>Herra_Basi</u>			<b>4</b>
		Utilitarios Informáticos (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Internet)		4
<b>Mantenimiento y Recuperación de Unidades</b>				<b>226</b>
	<u>Cono_carg</u>			<b>169</b>
		Alineamiento de Batería		2
		Analisis RF (escalar, espectral)		4
		Artillería		2
		Cableado Estructurado y Redes		1
		Calibración de la sensibilidad del radar		1

Calibrar la potencia de transmisión	1
Certificación Superior en Automatización y Control	3
Conocimiento de equipos de prueba de RF	2
Conocimientos de Automatismo	1
Conocimientos de sistemas electrónicos de Corbetas, Fragatas y Lanchas Misileras	1
Diplomado o Certificación Superior en Automatización y Control	3
Dispositivos electrónicos industriales	2
Electrónica	1
Gestión del Mantenimiento	9
Gestión y Administración de Proyectos	9
High Reliability wiring and Soldering and Rework Course	7
Inglés Técnico	1
Interfase de integración de los radares con otros sistemas	2
IN-TOUCH	1
Maestría de en Automatización y Control	5
Maestría en Telecomunicaciones	1
Manejo y Seguridad de Explosivos	3
Mantenimiento y reparación de equipos e instalaciones de vapor	1
Matlab	4
Mecánica e hidráulica en el área de piloto automático	2
Mecánica Hidráulica	3
Motores MTU 396 y 956	1
Neumática (Básico, Intemedio y Avanzado)	6
Normas de Seguridad Industrial	22
Normas de Seguridad y Control de calidad	1
PLC ALLEN BRADLEY	2
Rework and repair of electronic assemblies	6
Simulación de pruebas funcionales	4
Sistema del Montaje 76/62	1
SQL Server 2000	1
Submarinista	1
Suit Voyager	1
Through-hole and Surface mount Technology	6
Visual Basic	1
Curso avanzado de programación en UNITEST 100AP	3
Curso avanzado de programación en CLITEST 200AD	4
Electrónica básica	1
Sistemas de comunicación de datos	1
Certificación en GMDSS	2
Instrumentación	1
Comunicaciones en radiofrecuencia	1
Conocimientos de Electrónica	3
Manejo de Instrumentación	2
Conocimiento de Radio frecuencia	1
Principios de Radar	1
Interpretación de Diagramas Electricos	1
Software aplicado a los sistemas	1
Conocimiento de Electricidad y Electronica	1
Administracion y Coordinacion de Procesos	1
Conocimiento de soldadura	2
Electronica Analógica	3
Interpretación de Diagramas Electricos y Electrónicos	1
Especialista en sistemas de navegación y propagación acustica	1
Física de Sonidos y Sonares	3

	Manejo de equipos de prueba	1
	Ejecución de Mantenimiento preventivo y correctivo	1
	Reparación de Tarjetas y módulos electrónicos	2
	Diseño y rediseño de módulos electrónicos	1
	Microprocesadores	1
	Microcontroladores	2
	Fuentes de poder de Switching	1
	Técnica Digital Avanzada de acuerdo a equipos actualizados	1
<b>Herra_Admi</b>		<b>10</b>
	Manejo del SISMAC	7
	Sistema CANOPUS	1
	Sistema CANOPUS - Módulo de Comunicaciones Administrativas	2
<b>Herra_Basi</b>		<b>41</b>
	Inglés Técnico	19
	Utilitarios Informáticos (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Internet)	17
	Inglés Técnico e Italiano	5
<b>Herra_Espe</b>		<b>6</b>
	Active Factory	1
	Ley de Contratación Pública	3
	Utilitarios Informáticos Avanzados (Excel Avanzado, Project Avanzado)	1
	Estadística Descriptiva y Aplicaciones con Excel	1
<b>Mantenimiento y Recuperación de Munición</b>		<b>57</b>
<b>Cono_carg</b>		<b>55</b>
	Acustica submarina	2
	Administración de IMA (Intermedia, Manteinance activity)	1
	Cableado Estructurado y Redes (Planta Externa y Fibra Optica)	1
	Calibración, mantenimiento y operación de BCA (Banco de Control Automático)	2
	Calidad total en mantenimiento de Misiles	3
	Conocimiento General de Baterías de Plata y Zinc	1
	Conocimientos de munición mayor y menor	1
	Conocimientos de torpedos y misiles	1
	Control de Calidad en el mantenimiento de torpedos	3
	Control de Calidad en el mantenimiento de torpedos (Q.A. Torpedo MK46)	1
	Curso de mantenimiento de Misiles Exocet	4
	Curso de mantenimiento de Misiles Igla	1
	Curso de Torpedo MK46	1
	Diseño y elaboración de tarjetas electrónicas	3
	Electrónica del torpedo MK46	2
	Funcionamiento y mantenimiento de baterías	2
	Manejo y operación de OTTO FUEL II	4
	Manejo, almacenamiento y transporte de pólvora y explosivos	2
	Mantenimiento de Misiles ASPIDE, Mistral, Igla	1
	Mantenimiento de Misiles, Sección Pirotécnica	1
	Mantenimiento Eléctrico y Mecánico de Torpedos	1
	Normas de control de paños y refugio	2
	Normas de Seguridad Industrial	2
	Operación de torno, fresa, taladro	3
	Operación y Calibración de equipos de prueba	3
	Química de explosivos y pólvoras	2
	Soldadura TIG, MIG, MAG	3
	Weapons Reliability (rentabilidad de mantener operativa un	2

	arma, manejo de la obsolescencia)	
Herra_Admi		1
	Casos FMS	1
Herra_Basi		1
	Utilitarios Informáticos (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Internet)	1
<b>Procesos Habilitantes</b>		<b>39</b>
<u>Cono_carg</u>		<b>19</b>
	Actualización Tributaria	3
	Administración y Control Presupuestario de la CGE	1
	Análisis y Revisión para evitar fraudes	1
	Auditoría Gubernamental	2
	Conciliación de cuentas	2
	Contabilidad Gubernamental	1
	Derecho Constitucional	1
	Legislación Tributaria	4
	Ley de Bancos	1
	Manejo y Control de Inventarios	3
Herra_Admi		<b>6</b>
	Directiva General de Adquisiciones de la Armada DGP-COGMAR-ADM-007-2003-O;11-09-2003	1
	Normativa del Plan Director	1
	Sistema CANOPUS - Módulo Cuentas por Pagar	1
	Sistema CANOPUS - Módulo Ejecución Presupuestaria	1
	Sistema CANOPUS - Módulo Importaciones	1
	Sistema Activo Fijo (Quito)	1
Herra_Espe		<b>14</b>
	Control de Gestión	1
	Excel Aplicado a Estadística	1
	Ley de Contratación Pública	7
	Ley de Presupuesto del Sector Público	5
<b>Desarrollo de Bases</b>		<b>19</b>
<u>Cono_carg</u>		<b>14</b>
	Actualización Tributaria	3
	Administración de Empresas	1
	Gestión y Administración de Proyectos	1
	Contabilidad	5
	Diseños Arquitectónicos y Urbano	2
	Gestión Ambiental	1
	Redacción comunicación oficial	1
Herra_Admi		<b>1</b>
	Sistema CANOPUS - Módulo de Control de Obras	1
Herra_Espe		<b>4</b>
	Ley de Contratación Pública, Ley de Consultoría, RUFFA	4
<b>Total general</b>		<b>382</b>



## BIBLIOGRAFÍA

1. Niven Paul R., 2002, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan", Gestión 2000, España.
2. Olve Nils-Goran, Roy Jan y Wetter Magnus, 2000, "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, España.
3. Guinart i Solá, Joseph, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, "Indicadores de gestión para las entidades públicas", Escuela de Administración Pública de Cataluña, Oct 2003.
4. Harvard Business Review, "Gestión del Conocimiento" , Ediciones Deusto S.A., 2000
5. Fincowsky Enrique B., 2001. "Auditoría Administrativa", McGRAW-HILL, México.
6. Dávila, Antonio, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral", Sep 1999.
7. Manual de Auditoría de Gestión, Fecha de la última actualización. Disponible en: <http://www.contraloria.gov.ec/Normativas>
8. Pina, V y Torres, L, 2001, "Control y Auditoría en el Sector Público", <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/contpu/INICIO.HTML>, Agosto de 2007.