

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL
PRESUPUESTO ASIGNADO AL DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE
GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, INTENDENCIA
REGIONAL GUAYAQUIL”**

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del Título de:
MAGISTER EN FINANZAS**

Presentado por:

**ANA GABRIELA MONCAYO RAMÍREZ
ALEJANDRO ANIBAL MENENDEZ ZAVALA**

Guayaquil – Ecuador

2015

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

PhD. Katia Rodríguez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

M. Sc. María Elena Romero

DIRECTOR DE TESIS

M. SC Ivone Moreno

REVISOR 1

PhD. José de la Gasca

REVISOR 2

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Ana Gabriela Moncayo Ramírez

Alejandro Aníbal Menéndez Zavala

**IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL
PRESUPUESTO ASIGNADO AL DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE
GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, INTENDENCIA
REGIONAL GUAYAQUIL**

Autores:

Alejandro Aníbal Menéndez Zavala

Ana Gabriela Moncayo Ramírez

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado especialmente a mi hijo, de quien estuve separada muchos años, a mis padres por apoyarme en todas las decisiones tomadas, a mis amigos y a mis compañeros de estudio, con quien hemos compartido muchos momentos los cuales los llevare siempre en mi corazón y mi agradecimiento a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida.

Ana Gabriela Moncayo Ramírez

Agradezco a Dios por la oportunidad de poder realizar una maestría. Todo este trabajo va dedicado a mi familia y esposa por el apoyo incondicional y sacrificio de tanto tiempo para poder cumplir esta meta.

Alejandro Aníbal Menéndez Zavala

RESUMEN

El incremento del gasto público se debe a una tendencia que tienen los gobiernos por dar atención a políticas sociales, sumado al incremento del comercio exterior. Las administraciones públicas burocráticas y de jerarquías se han visto reprobadas, dado que el mundo actual se mueve a pasos agigantados y con una gran rapidez como consecuencia de las nuevas tecnologías. Así mismo, la demanda social cada vez más exigente sumado con la competencia tiene como resultado negocios más fuertes obligando a las empresas tener que ostentar un valor agregado para poder sobresalir, además de innovar, y dar un mayor y mejor servicio para mantenerse vigente y permanecer en el tiempo.

En el Ecuador el ministerio de finanzas asigna un presupuesto a cada institución pública de forma anual. Éste es manejado de diferentes formas según los líderes de cada institución. En la Superintendencia de Bancos y Seguros, regional Guayaquil, se hace un plan anual para este presupuesto, y al finalizar el año se revisa si todos los rubros se cumplieron y se gastó lo planificado, mas no se hace un análisis de la eficiencia del uso del dinero y el desempeño de la persona que lo administró. El manejo del presupuesto en esta institución así como en la mayoría de las instituciones públicas carece de análisis financiero, solo se mide por cumplir o no cumplir la meta, sin estudiar el ahorro que se crea, la optimización de recursos, entre otros.

Esta investigación propone una matriz de indicadores de gestión para poder evaluar y monitorear el presupuesto asignado anualmente a la Intendencia Regional de Guayaquil de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La matriz se elaboró estudiando las necesidades del departamento de Coordinación de Gestión que es el que está encargado de las compras y adquisiciones de la institución. La matriz está basada en indicadores mencionados en la página de compras públicas más nuevos indicadores propuestos acorde al caso. Se dividieron en 3 grandes grupos: Gestión, Eficacia y contratación. Cada indicador se califica, al final se puede obtener una nota global de cómo se está manejando el presupuesto.

ÍNDICE GENERAL

1	Capítulo I.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Definición del Problema	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo general	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	Justificación del problema	3
1.5	Normativa legal.....	4
1.6	Asignación de presupuesto.....	4
1.7	Contratación pública	5
1.8	Cierre y liquidación del presupuesto.....	6
1.9	Indicadores actuales	6
1.10	Instituciones que reciben dinero del estado.....	7
1.11	Historia de la institución	7
1.12	Misión y Visión de la entidad.....	8
1.12.1	Misión.....	8
1.12.2	Visión.....	8
1.13	Intendencia Regional de Guayaquil.....	8
2	Capítulo II	11

2.1	Marco Teórico.....	11
2.1.1	Características de los Indicadores:	12
2.1.2	Indicadores	12
2.1.3	Balanced scorecard	13
3	Capítulo III.....	17
3.1	Metodología.....	17
3.1.1	Fase 1: Preguntas de las entrevistas	17
3.1.2	Resultados de las entrevistas.....	18
3.1.3	Fase 2: Elaboración de matriz de control.....	19
3.2	Aplicación de la matriz con datos 2014.....	25
4	Conclusiones	26
5	Recomendaciones	27
6	Referencias	29
7	Anexos	31
7.1	Anexo 1: Entrevista a Ruth Coppiano.....	31
7.2	Anexo 2: Entrevista a Mirella Guerrero.....	32
7.3	Anexo 3: Entrevista a Diego Delgado.....	34
7.4	Anexo 4: Presupuesto 2014	36
7.5	Anexo 5: PAC 2014.....	38
7.6	Anexo 3: Matriz de Indicadores.....	40

Índice de Tablas:

Tabla #1: Ingresos De la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	29
--	----

Índice de Gráficos:

Gráfico #1: Organigrama de posición de Intendencia Regional de Guayaquil.....	28
---	----

1 Capítulo I

1.1 Antecedentes

De acuerdo al informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), en la mayoría de los países miembros de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el gasto público se ha visto incrementado desde la década de los noventa, lo cual se explica por una fuerte apertura comercial y al crecimiento económico que han experimentado los países latinoamericanos. Por lo tanto, se tiene la necesidad de prestar mayor atención en cómo mejorar la eficiencia de las políticas de gasto público, asumiendo la definición del concepto de eficacia como el logro de objetivos propuestos, mientras que la eficiencia se puede limitar a analizar si el Sector Público está utilizando de la mejor forma posible los factores productivos que tiene.

En la investigación de autores como Pedraja, F., et al (2005), se menciona que el objetivo de introducir o determinar unos indicadores de gestión es para medir la eficiencia y mejorar el funcionamiento de las instituciones gubernamentales y a su vez mejorar la provisión de los servicios públicos. La experiencia de algunos países como el Reino Unido, donde se estableció un sistema de incentivos en la gestión y financiación de los hospitales tomando como base 35 indicadores para identificar cuatro niveles de actuación de la gestión en donde a los mejores resultados se premia con mayor financiación y autonomía a los mejores y se castiga a los peores con el cambio de los gerentes (*Department of Health*, 2003). Por otro lado, en el caso de algunas instituciones españolas como es el Instituto Nacional de Estadística donde se ha implementado un sistema de coste estándar, en el que se relaciona el presupuesto con objetivos e indicadores. Así también existen otros indicadores que utilizan métodos no paramétricos, en un estudio de Afonso, (Afonso & Romero, 2013) utiliza un indicador que analiza la combinación y la gestión de inputs y outputs en la que los autores demuestran que en el caso de los municipios de Portugal podrían lograr los mismos resultados con menos recursos. Con esta muestra del uso de indicadores de gestión en algunos países queda justificada la necesidad que existe de utilizar de manera eficiente los recursos públicos.

El tener objetivos específicos y conocer cuál es la misión y visión de las instituciones públicas es esencial para poder saber dónde está y hacia dónde quiere llegar. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, por lo tanto es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, operaciones, administrativo y financiero.

1.2 Definición del Problema

De acuerdo al artículo 286 de la Constitución: *“Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica...”*.

En lo que respecta a las instituciones gubernamentales en el Ecuador, desde Noviembre del año 2010 se implementó el proyecto de Gestión de Gobierno por Resultados en las unidades administrativas financieras para evaluar la eficiencia de la gestión del gasto y presupuesto.

En este proyecto se toma como referencia la Norma Técnica de Presupuesto, del Ministerio de Finanzas del Ecuador, en el acuerdo ministerial 447, Registro Oficial 259, en donde se especifica el indicador de eficiencia que se aplica para el análisis de la ejecución del presupuesto, el cual se refiere a la entrega de un producto al menor costo posible y se expresa en términos porcentuales evaluando así la diferencia de lo presupuestado y lo devengado. Esta metodología utilizada para evaluar la eficiencia de la gestión del gasto y presupuesto carece de análisis de gestión administrativa y financiera debido a que no considera temas de planificación, tiempos de ejecución, número de contratos, diversificación de proveedores, entre otros. (Ministerio de Finanzas, 2010).

Tomando en consideración los argumentos señalados, se observa la importancia de utilizar los indicadores de gestión de gastos apropiados en la unidad de Coordinación de Gestión dentro de la Superintendencia de Bancos, Intendencia Regional de Guayaquil, responsable de ejecutar el presupuesto asignado.

Por lo mencionado anteriormente, se procederá a determinar y sugerir cuáles son los indicadores adecuados tanto de planificación, prácticas de contratación, desarrollo de gestión y eficiencia. Estos indicadores nos servirán para evaluar la eficiencia de la gestión y así detectar a tiempo posibles desviaciones y tomar los correctivos necesarios.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar e identificar cuáles son los indicadores de gestión adecuados para evaluar la eficiencia en la gestión del presupuesto en la Coordinación de Gestión de la Intendencia Regional de Guayaquil, con la finalidad de hacer un buen uso de los recursos del Estado.

1.3.2 Objetivos específicos

La eficiencia del sector público dependerá del logro de tales objetivos al menor costo, es decir, con el menor grado de distorsiones, la menor presión fiscal, el menor número de empleados y con el menor empleo de recursos.

1. Realizar diagnóstico de la situación actual sobre la medición de gestión de la institución gubernamental.
2. Proponer indicadores de gestión para incrementar la transparencia de la gestión.

En el primero de los casos se contaría con un objetivo que, sin entrar en detalles sobre cómo se determina el presupuesto, podría comparar en un momento dado lo realizado con lo planificado y determinar en qué medida se ha conseguido el objetivo propuesto.

1.4 Justificación del problema

Es una necesidad fundamental conocer los costes de los procesos, los resultados y el impacto de los servicios y acciones que se llevan a cabo en las empresas públicas. Es difícil pretender resolver todos los posibles problemas pero sí se puede tratar de aminorar y controlar los inconvenientes basándose en indicadores de gestión dando una respuesta eficaz.

La gran variedad de los servicios de las entidades públicas hacen que no sea fácil escoger los indicadores de gestión adecuados para cada empresa. Sin embargo, las medidas de control de sus actividades son realmente ilimitadas. El sistema de información basado en indicadores de gestión es útil, flexible y adaptado a las distintas necesidades de sus servicios como de sus usuarios externos. Desde esta perspectiva no existe una única alternativa sino que dependerá de la combinación de necesidades de la información disponible. Para casos

no previstos, se puede crear nuevos indicadores ya que existe una variedad ilimitada de indicadores utilizables.

La administración pública debe gestionar los fondos de manera que se pueda obtener el mejor resultado posible tanto en cantidad como en calidad, con la finalidad que los ciudadanos reciban los mejores servicios gracias a las inversiones y gastos públicos realizados.

Tanto el diseño y el método de investigación que se aplicará en este trabajo ayudará a proporcionar información para analizar el porqué de identificar y determinar los indicadores de gestión adecuados que están relacionados en la ejecución del presupuesto del departamento de Coordinación de Gestión de la Superintendencia de Bancos, Intendencia Regional de Guayaquil.

1.5 Normativa legal

El Presupuesto General del Estado es considerado como un medio regulador y controlador de la economía, mediante este se determina la gestión de los ingresos y egresos del Estado, a excepción de la seguridad social, la banca pública, empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Los ingresos del Estado provienen de los impuestos, de la explotación petrolera y derivados, de los ingresos generados por la gestión de las instituciones, donaciones y transferencias. Los egresos, se los clasifica en corrientes, de inversión, de capital y aplicado al financiamiento o lo que vendría a ser gasto en personal, bienes y servicios de consumos, donaciones, transferencia de capital, obras públicas y donaciones corrientes. (Subsecretaría de Inversión, 2013)

La Función Ejecutiva es la encargada de elaborar la proforma presupuestaria, para ser presentada y aprobada por la Asamblea Nacional, y debe sujetarse al Plan Nacional del Buen Vivir.

1.6 Asignación de presupuesto

En el Ecuador, el Ministerio de Finanzas a través del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece que la planificación de inversión debe ser formulada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), y tal

como se mencionó anteriormente deben seguir el ciclo presupuestario el cual es obligatorio para todas las instituciones. Cada entidad deberá elaborar la proforma presupuestaria institucional, en la cual deberán incluir todos los egresos necesarios para la gestión y los programas de inversión que están contemplados en el Plan Anual de Inversión (PAI).

1.7 Contratación pública

La contratación pública nace en el 2008, para ello se creó la Ley de Contratación Pública, reglamento y resoluciones, así como el portal de compras públicas mediante el cual se hacen las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras y servicios, con la finalidad de dar transparencia y lograr que mayor número de oferentes puedan participar en cualquier proceso de adquisición o contratación.

Las instituciones del Estado tienen la obligación de elaborar el Plan Anual de Compras Públicas (PAC), el cual debe incluir todas las adquisiciones y contrataciones a realizar durante el año. La información obtenida del PAC está estrictamente relacionado con el presupuesto aprobado y asignado de acuerdo a Estatuto Orgánico de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La Coordinación de Gestión juntamente con la Subdirección de Compras Públicas a través de la Dirección Nacional Administrativa, se encargan de publicar el PAC anual de la institución el cual ha sido debidamente elaborado siguiendo la normativa vigente emitida por el SERCOP. Este presupuesto se realiza siguiendo el ciclo presupuestario, el cual está definido en el Código de Planificación Financiera y es de cumplimiento obligatorio:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria

El PAC debe ser publicado en el portal de compras públicas hasta el 15 de enero del mismo año de ejecución una vez este ha sido aprobado por la máxima autoridad de la institución, con la finalidad de que todas las empresas contratantes tengan conocimiento de los distintos procesos en concurso. En el PAC se debe incluir los procesos de contratación a

realizarse en el año fiscal, descripción del objeto de las contrataciones con el fin de que los proveedores puedan identificar lo que se deben presentar; el presupuesto estimado de los bienes, servicios u obras a adquirir, y el cronograma estimado de adquisición, el cual es distribuido por cuatrimestres.

1.8 Cierre y liquidación del presupuesto

El presupuesto anual de las instituciones públicas se cierra el 31 de diciembre de cada año, esta liquidación contiene la ejecución realizada a la clausura del año.

La liquidación se basa en la ejecución de ingresos, egresos, éste informe debe contener el presupuesto inicial, el codificado y el devengado el cual debe estar respaldado con la información financiera contable y presupuestaria que se remitirá hasta el 31 de enero del año siguiente.

1.9 Indicadores actuales

Desde el 2010 en el Ecuador se utiliza la metodología del Gobierno por Resultados (GPR), el cual es un tipo de evaluación que se enfoca en mayormente en la gestión y se basa en cuatro aspectos fundamentales como son: la planificación y gestión, los proyectos, los procesos y la rendición de cuentas.

El GPR funciona con indicadores que van desde el nivel jerárquico más alto hasta un nivel más operativo, que se basa en una metodología del Balance Scorecard (BSC). La sistemática para trabajar e implementar el GPR, viene dada bajo las directrices de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Para ello debe tener objetivos medibles que estén dentro de lo que se ha planteado como visión y misión de la institución, además estos objetivos deben estar clasificados.

Las áreas financieras de cada institución presentarán a sus máximas autoridades informes mensuales y cuatrimestrales sobre el avance de ejecución financiera del presupuesto y así determinar los montos disponibles para la autorización de compromisos. Los informes se realizarán en función del grado de cumplimiento de las políticas presupuestarias, es decir, de acuerdo a lo programado y lo ejecutado, las causas de los desvíos respecto de la ejecución e incluirá conclusiones y recomendaciones que se estimen pertinentes.

1.10 Instituciones que reciben dinero del estado

Por grupo sectorial, el Estado asigna recursos a 20 sectores, entre los que destacan son el Tesoro Nacional, el Ministerio de Defensa y de Justicia, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Educación, el de Medio Ambiente, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Electricidad y energía renovable y el Ministerio de Salud Pública.

1.11 Historia de la institución

En el año de 1830, después de que el Ecuador consiguiera su independencia, tenía una economía débil con una baja circulación de monedas, existía una alta circulación de monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de moneda.

El país tenía una economía poco industrializada, se caracterizaba su economía agrícola y de comercio, debido a estas actividades el Ecuador enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios. La exportación de monedas, la falsificación e incluso la emisión de billetes por establecimientos particulares, estos hechos determinaron que se dicte por primera vez una Ley de Monedas en la República del Ecuador en 1832, para regular la acuñación de dinero y plata.

En 1869 se promulgó la Ley de Bancos Hipotecarios, cuya vigilancia, a pesar de ser incompleta, se mantuvo durante más de cincuenta años. Fue en 1899 cuando se elaboró una Ley de Bancos que disponía lo concerniente a los bancos de emisión, que operaban en la fabricación de moneda y en el manejo de los negocios bancarios del país.

Mediante decreto ejecutivo en 1914, se nombra por primera vez una autoridad de supervisión de los bancos, cuando se creó el cargo de Comisario Fiscal de Bancos, su misión era vigilar la emisión y cancelación de los billetes de bancos, medida que entonces se dictó como de emergencia.

Esta entidad juntamente con la Contraloría General del Estado, la Defensoría del Pueblo, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y otras superintendencias pertenecen a la Función de Transparencia y Control del Estado, llamada también la “quinta función del Estado” sus atribuciones se definen en los artículos 204, 205 y 206 de la Constitución de la República del 2008, estas entidades tendrán personería jurídica y autonomía financiera y administrativa. (SBS, 2014)

Con Registro Oficial 432 de 8 de Septiembre de 1927 se publica la creación de la Superintendencia de Bancos, se establece la supervisión de operaciones bancarias a nivel nacional y se expide: La Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública.

1.12 Misión y Visión de la entidad.

1.12.1 Misión

Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible.

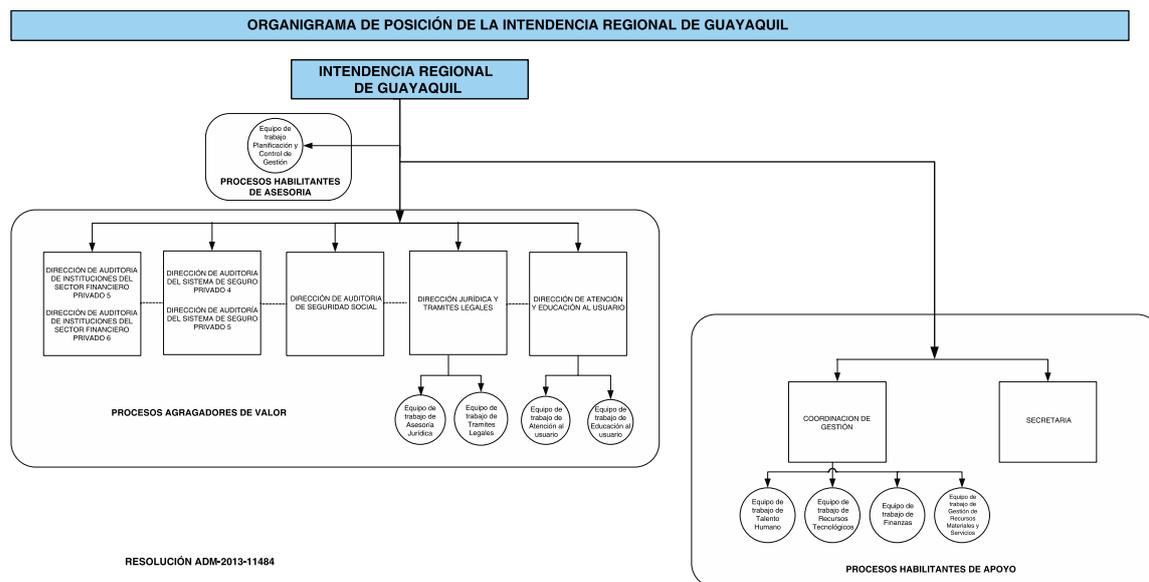
1.12.2 Visión

Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos, con recursos humanos competentes y tecnología de punta.

1.13 Intendencia Regional de Guayaquil

De acuerdo al Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la SBS se encuentra representada geográficamente por la Intendencia Regional de Guayaquil, la Intendencia Regional de Portoviejo y la Regional de Cuenca. La Intendencia Regional de Guayaquil, cuenta con nueve direcciones que realizan las mismas funciones de sus pares en Quito, bajo las directrices de las Intendencias Nacionales.

La Coordinación de Gestión viene a ser una dirección habilitante de apoyo, dado que el fin de la institución tal como se mencionó anteriormente es la supervisión y control. Esta se encuentra integrada por la unidad de Talento Humano, la unidad Financiera, la unidad Administrativa y Recursos tecnológicos.

Gráfico #1. Organigrama de posición de Intendencia Regional de Guayaquil

Fuente: (SBS, 2014)

Es en la unidad financiera y en la unidad administrativa, en donde se consolidan las necesidades institucionales como es el PAC, el cual está estrictamente ligado con el presupuesto. De acuerdo al artículo 185 de la Ley General de Instituciones financieras, donde se establece que para atender los egresos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se obtendrán de las contribuciones que ésta fije a todas las instituciones sujetas a su vigilancia y control y de las retenciones que las compañías de seguros realicen en su favor.

En este sentido se hace una breve descripción del total de ingresos del presupuesto y el peso que representan los ingresos a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Tabla #1: Ingresos De la Superintendencia de Bancos y Seguros.

INGRESOS PROVENIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS					
PERIODO	TOTAL PRESUPUESTO	TOTAL INGRESOS POR INSTITUCIONES	INGRESOS SBS	% entre ingresos por institución	% entre total presupuesto
2011	\$23.950.250.000,00	\$1.395.360.000,00	\$72.140.000,00	5,17%	0,30%
2012	\$26.109.270.000,00	\$1.537.110.000,00	\$84.040.000,00	5,47%	0,32%

2013	\$32.366.830.000,00	\$1.642.920.000,00	\$122.040.000,00	7,43%	0,38%
2014	\$39.421.250.000,00	\$1.283.890.000,00	\$106.180.000,00	8,27%	0,27%

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se puede ver como la Superintendencia de Bancos y Seguros cada año incrementa el aporte al Presupuesto general del Estado, siendo entre el 2012 y 2013 cuando los ingresos por parte de la SBS fueron de 5,47% a 7,43% es decir un incremento de 0,27%, así también para el año 2014, hay un incremento de aportes de 0,84%.

2 Capítulo II

2.1 Marco Teórico

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.” (Perez, 2012). El objetivo primordial de estos indicadores es guiar, poder llevar un control del desempeño requerido para el logro de las estrategias en las organizaciones.

Al principio su utilización estaba enfocada como herramientas de control de los procesos operativos y no tanto como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos. (Perez, 2012)

Es importante mencionar que los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de manejo de inventario, de ingresos y egresos, costos, ventas, etc. Se pueden aplicar diferentes indicadores y matrices de indicadores en los diferentes departamentos.

Si se emplean en forma adecuada, los indicadores permiten tener control sobre una situación dada; con éstos, es posible predecir y actuar en base a las tendencias que se observan, que pueden ser tanto positivas como negativas.

Los indicadores son importantes para retroalimentar un proceso, monitorear los avances de la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos. Se vuelven de mayor importancia si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas en forma oportuna. (Pascual Bravo, 2008).

Cabe recalcar que no es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los claves. Los indicadores que engloben de manera total el negocio son los de mayor prioridad. Al realizar una matriz de control, la cantidad de indicadores que se usen dependerá del tipo de actividad que se quiere monitorear o el negocio con el que se esté operando.

2.1.1 Características de los Indicadores:

Para que un indicador sea bueno debe contar con muchas características, a continuación se detallan las que se consideran más relevantes:

- ✓ Relevancia: Que la información que proporcione sea importante para la gestión y toma de decisiones.
- ✓ Pertinencia: Debe referirse a aspectos esenciales de la empresa.
- ✓ Objetividad: Sus resultados deben ser claros, no pueden ser ambiguos.
- ✓ Sensibilidad: Permitir pequeñas variaciones para analizar diferentes escenarios.
- ✓ Precisión: Se puede aceptar un margen de error, pero debe ser mínimo.
- ✓ Accesibilidad: Obtenerlos no debe ser complicado ni debe costar recursos, y sus resultados deben ser fácil de interpretar.
- ✓ Utilidad: Cada indicador debe tener un propósito que sea útil y contribuya con el objeto general del estudio.

La Universidad Nacional de Colombia realizó un estudio en el que clasifica a los indicadores en tres campos: Según su naturaleza, según el objeto a medir y según el ámbito.

- Según su naturaleza lo dividen en: indicadores de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia y entorno.
- Según el objeto a medir lo dividen en: indicadores enfocados a resultados, estructuras, procesos e indicadores estratégicos.
- Según su ámbito lo dividen en Indicadores de ámbito interno y externo. Los de interno son los que analizan temas internos de la organización y los externos son los que analizan factores sociales, económicos, del consumidor, etc.

2.1.2 Indicadores

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose en indicadores financieros clásicos. En la actualidad, los gerentes realizan un seguimiento mucho más amplio, que incluyen otras variables de interés para la organización. (De Gerencia, 2010)

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

En este capítulo se va a presentar varias empresas con diferentes tipos de negocio las cuales implementan indicadores de gestión para obtener los resultados deseados, como incrementar ventas, reducir y controlar costos, captar una mayor participación en el mercado, incrementar la fidelización de la clientela, crear valor a la empresa, etc. Todas las empresas tienen objetivos y metas por alcanzar, por esta razón los indicadores de gestión aplicados cumplen una doble finalidad: informar y evaluar. Además, ayudarán a obtener un mayor conocimiento, comprensión y análisis de la importancia de utilizarlos como medida de control de actividades indistintamente del giro del negocio.

2.1.3 *Balanced scorecard*

De acuerdo con Altair Consultores, el Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo, describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Éste método está basado en la definición de objetivos específicos e indicadores estratégicos. Los indicadores de resultados financieros muestran las acciones pasadas, es decir de los aciertos o desaciertos realizados. Por esta razón, los indicadores financieros son conocidos como indicadores “tardíos”. Por otro lado, los indicadores no financieros conocidos como los “anticipados” proyectan los futuros resultados. La unión de los dos indicadores financieros y no financieros junto con la mediación de la estrategia obtendría resultados esperados al final del periodo a corto, mediano y largo plazo.

Estableciendo las relaciones causa y efecto a través del mapa estratégico enfocado en cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, son una herramienta eficaz de gestión en la cual se tiene definido los objetivos específicos de la empresa considerando la relación directa entre las áreas de trabajo como la financiera, procesos internos, clientes, y recursos, utilizando indicadores con el objetivo de convertir la misión de la empresa en realidad.

Beneficios

Algunos de los beneficios de la implementación por mencionar son:

- ✓ alineación de la organización hacia la visión de la empresa,
- ✓ mejorar la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos y su cumplimiento,
- ✓ redefinición de la estrategia en base a resultados,
- ✓ orientación hacia la creación de valor,

- ✓ integración de las diversas áreas de negocio y mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones.

Por lo tanto, es muy importante que todos los empleados así como todas las unidades de negocio y apoyo estén alineados y vinculados a la estrategia.

2.1.3.1 Ejemplos

Petroamazonas (Ecuador):

Petroamazonas fue la primera institución pública del Ecuador en aplicar el Balanced Scorecard (BSC) desde el año 2008, en la que se usa la misión y la estrategia en un grupo de medidas de actuación, que provee la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El BSC ha permitido tener un sistema de indicadores alineados a la misión, visión y a los objetivos estratégicos de Petroamazonas.

La empresa cuenta con aproximadamente 300 indicadores que son actualizados en forma diaria, mensual, trimestral o anual, para el BSC Corporativo y los diferentes BSC Departamentales. Adicionalmente cada empleado tiene 3 indicadores de gestión individual, alineados a las estrategias de cada uno de sus departamentos, lo que fortalece este sistema.

De acuerdo al informe de gestión de la empresa en el 2012, éste sistema de evaluación del desempeño empresarial, ha permitido dar a los empleados el pago de una remuneración variable de acuerdo a los porcentajes de cumplimiento del BSC Corporativo con un peso del 40%, del BSC Departamental con un peso del 30% y de los indicadores individuales con un peso del 30%. (Petroamazonas, 2013)

Departamento de Administración y Control Financiero de Canadá

Canadá tenía problemas en el manejo de su presupuesto general y para cada uno de sus ministerios. Contrataron el Gerente de la Price Waterhouse Company como Auditor General del Estado, y éste a su vez creó el “Financial Management and Control Study” (FMCS), que estaría a cargo de la administración del dinero de todos los departamentos gubernamentales y el presupuesto del estado en sí. Se establecieron a partir de estos, el uso de diferentes indicadores para cada ministerio para poder controlar el dinero de forma ordenada. A partir de esto se recuperó el orden financiero, y se siguen usando los indicadores hasta la actualidad. (Braun, 1999)

Centro Médico St. Mary's/Duluth

Este centro médico en Minnesota, Estados Unidos, también es un claro ejemplo del uso de indicadores. Fueron los pioneros en adoptar un cuadro de mando integral con uso de indicadores para controlar no solo el presupuesto, sino también resultados de estrategias en los diferentes departamentos del hospital. El resultado fue un éxito, todo se realizó de forma más concreta y organizada, tuvo un resultado tan positivo que ha sido adoptado por muchos centros médicos alrededor del país y se considera que ha cambiado el sistema nacional de salud. (PR Newswire, 2010)

Ministerio de Defensa del Reino Unido

El ministerio de defensa del Reino Unido es uno de los que maneja mayor presupuesto en el mundo. La armada del país cuenta anualmente con 25 billones de libras, y activos por 87 billones, un 2,5% del Producto Interno Bruto. En el año 2000 dieron a conocer públicamente que ellos controlan su presupuesto por medio de indicadores en un cuadro de mando integral. Actualmente mantienen el mismo sistema de control. (PR Newswire, 2010)

Kinnarps AB

La empresa Kinnarps AB es la mayor productora de muebles de oficina en Europa. Su dueño detalla como mejoró notablemente su desempeño tras la adopción del uso de indicadores. Se realizó una matriz con indicadores para los diferentes departamentos y sus objetivos anuales. Explica que tras esto, mejoraron los procesos de producción, las ventas, y por consiguiente la rentabilidad de la empresa, puesto que se empezó a optimizar los recursos. (PR Newswire, 2015)

Fuerzas aéreas militares de Noruega

Las fuerzas aéreas militares de Noruega manejaban un presupuesto de alrededor de 4 billones de coronas noruegas por los años 2000. Confirman no haber tenido un orden ni objetivos claros para esa época, hasta que para el año 2001 adoptaron el uso de indicadores y pudieron resolver sus inconvenientes. Debido a éstos aumentaron en 50% su capacidad de entrenamiento a los militares manteniendo su mismo presupuesto. Lograron mantener un orden que conservan hasta la actualidad y tienen en claro sus metas y objetivos. (PR Newswire, 2015)

Pliva d.d.

Pliva d.d. es una farmacéutica que nació en Croacia. Adoptó el uso del Cuadro de Mando Integral para su expansión global en el año 1999. Los resultados hablan por sí solos. Del año 1998 al 1999 la empresa creció en 3,8% y del año 1999 al 2000 creció en 18%. Tuvieron una expansión de forma ordenada sin inconvenientes. En la actualidad están entre las farmacéuticas más fuertes de Europa y cuentan con presencia en Estados Unidos. (PR Newswire, 2015)

Bureau de Estadísticas Laborales de Estados Unidos

La Oficina de Contabilidad General de Estados Unidos ayudó al Bureau de Estadísticas Laborales a crear 3000 indicadores para llevar un control del presupuesto de los servicios públicos. Actualmente, estos indicadores son la base para medir la eficiencia y eficacia de los diferentes ministerios y agencias gubernamentales. (Braun, 1999)

Kitton S.A.

Kitton es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil con más de 20 años en el mercado de productos eléctricos. Desde su cambio de ubicación en el año 2000, la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado todos los años. Pasó de tener ventas de \$560,000 en el año 2000 a \$8,000,000 en el año 2010. Debido a este crecimiento inesperado, se perdió el control total de inventario, ingresos y gastos. Por la necesidad de poder planificar y controlar su presupuesto, en el año 2009 adoptaron el uso de indicadores en la administración en general. Con esto, se pudo recuperar el orden y planificar el crecimiento para los siguientes años optimizando recursos y maximizando la rentabilidad.

Dicarnes S.A.

Dicarnes S.A. es una empresa familiar dedicada a la producción de carne. En el año 2004, se dieron cuenta que no tenían un control de los colaboradores encargados de los cortes de carnes, decidieron emplear indicadores para poder controlar la productividad de cada una de las personas que trabajaban ahí y eso les permitió optimizar el número de personas contratadas fijando metas específicas a cada uno y llevando el control mediante indicadores. Ahora el proceso se maneja de una manera más eficiente.

3 Capítulo III

3.1 Metodología

El estudio tiene dos fases de tipo exploratoria y de tipo descriptiva, dado que se presenta la realidad de la gestión administrativa financiera de la Intendencia Regional de Guayaquil, para ello se utiliza la información del Plan Anual de Contratación y así identificar los indicadores para gestionar el presupuesto asignado.

El diseño de la investigación será de análisis de series de tiempo, utilizando los períodos 2012, 2013 y 2014.

Fase 1:

En esta primera fase exploratoria, se realizarán entrevistas a tres expertos, director administrativo financiero, experto en gestión financiera 2, responsable del área financiera de la Intendencia Regional de Guayaquil y un experto en contratación pública de matriz. En ésta misma fase se sustentará y comparará con la información obtenida de las entrevistas y así mismo se lo relacionará con la información analizada de las diferentes fuentes secundarias, tales como es el sistema de incentivos aplicado en el HM del Reino Unido aplicadas o en otras instituciones tanto privadas como gubernamentales de otros países.

Fase 2:

En la segunda fase utilizaremos la investigación descriptiva en la cual se hará uso del presupuesto asignado y devengado de la IRG en el periodo 2014 que está relacionado con el Plan Anual de Compras Públicas en ese periodo, con la finalidad de obtener y determinar cuáles son los indicadores adecuados para evaluar la eficiencia de la gestión del presupuesto en entidades públicas de una mejor manera.

3.1.1 Fase 1: Preguntas de las entrevistas

La primera encuesta se la realizó a Mirella Guerrero, que está encargada de la tesorería de la Intendencia regional de Guayaquil de la Súper Intendencia de Bancos. Ella considera que el desempeño en el área donde trabaja si ha venido mejorando debido al sistema Esigef, asegura que antes todo se hacía manualmente. Así mismo, cree que su

departamento puede mejorar con más procesos de revisión y capacitaciones. Mirella también detalla que al cierre de año se revisa la ejecución del presupuesto, que las personas no tienen metas claras por cada puesto de trabajo, que más bien la meta general es hacerlo todo lo más rápido posible. Es importante mencionar que ella indica que sí tienen indicadores de gestión, sin embargo, solo cubren tiempos; es decir, tiempos de pago, de cobro, etc. No tienen indicadores que ayuden a monitorear los diferentes procesos y desempeños de las personas que trabajan ahí.

La segunda encuesta se la realizó a Ruth Coppiano, coordinadora general de la Senscyl. Ella considera que el desempeño de su departamento es muy bueno, pero que puede ser mejorado mediante capacitación a los servidores que permitan optimizar el tiempo. A diferencia de Mirella, en el departamento de Ruth sí se lleva un monitoreo mediante indicadores que se evalúan mediante una matriz de desempeño semanal, la cual está a cargo de cada director de área.

La tercera encuesta se la hizo a Diego Delgado, Experto Jurídico Habilitante en la Subdirección de Compras Públicas de la Superintendencia de Bancos. El entrevistado considera que el desempeño de la subdirección es el adecuado, siempre con el apego a la normativa vigente. Diego hace énfasis en la actualización de los conocimientos que son de constante cambio. En la entrevista no queda claro si existe un indicador, de acuerdo a lo manifestado por el entrevistado la evaluación del cumplimiento del objetivo se lo mide en relación a los procesos contratados, conforme lo solicitado por las áreas requerentes.

3.1.2 Resultados de las entrevistas

Los resultados de las entrevistas mismas que han sido dirigidas a personal seleccionado, escogido por sus características, se han realizado preguntas abiertas relacionadas al tema de estudio, siendo entrevistas estructuradas, con las mismas preguntas para los entrevistados. Estos coinciden en que hace falta indicadores para medir la ejecución, por tanto si estos resultados los comparamos con los estudios realizados queda evidenciado que el personal que labora en la Intendencia Regional de Guayaquil, no tienen unos indicadores que midan la gestión en cuanto a eficiencia de recursos. Por lo tanto, coincide con la segunda entrevista realizada al otro experto quien labora en otra institución pública. Otro punto a destacar de las entrevistas realizadas es la falta de capacitación, donde coinciden los tres entrevistados por la constante actualización ya sea de procesos como de normativa.

3.1.3 Fase 2: Elaboración de matriz de control

Después de haber analizado la situación actual de la Intendencia Regional de Guayaquil de la Superintendencia de Bancos y Seguros, además de haber estudiado distintos indicadores y casos en los que ayudaron a resolver problemas, se propone una matriz de diseño propia por parte de los autores, teniendo como base los indicadores que se encuentran publicados el portal de compras públicas. La selección de qué tipo de indicadores usar, se hizo luego de haber realizado las entrevistas a los expertos teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior la ausencia de indicadores, el rango de calificación propuesto se realizó haciendo análisis caso por caso, la calificación propuesta se la hizo haciendo análisis caso por caso, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo de calificación, por el lado de la gestión se evalúa la etapa final del proceso de contratación, por el lado de la eficacia se analiza la ejecución presupuestaria y la correcta planificación de compras, y el último campo de medición se lo utiliza a efectos de medir la transparencia de contratación.

Esta matriz consta con un rango de calificación siendo el numero 5 considerado el más alto y el numero 0 el más bajo. Así mismo, dependiendo de los resultados obtenidos de los indicadores, el color verde representará a un resultado positivo (calificación 5 y 4), el color amarillo representará un resultado regular (calificación 3 y 2) y el color rojo será a un resultado negativo (calificación 1 y 0).

La matriz estará dividida en 3 campos de análisis:

- Gestión
- Eficacia
- Prácticas de contratación

Gestión:

En el campo de gestión, se evaluarán 3 indicadores que permitirán calificar la gestión de la persona encargada, estos son:

Procesos Desiertos: Este indicador va a determinar qué porcentaje de procesos que se generaron fueron desiertos. Es importante tener este indicador porque entre menos procesos desiertos haya, mejor será el desempeño de la persona a cargo del PAC. Para su cálculo se divide el número de procesos declarados desiertos para el número total de procesos publicados. En este caso el rango elegido ha sido entre 5% y 40%, siendo, si del total de

procesos, más del 40% de ellos han sido declarados desiertos la puntuación será la mínima 0, mientras que si es menor o igual al 5% la calificación será la máxima 5.

PROCESOS DESIERTOS		
<=	5%	5
<=	10%	4
<=	20%	3
<=	30%	2
<=	40%	1
>	40%	0

Planificado – Ejecutado: Este indicador confrontará la fecha efectiva de adjudicación contra la fecha estimada de adjudicación. Se calcula este indicador para tener controlado el tiempo planificado, una buena gestión del presupuesto ejecutaría todo de manera rápida y previo a lo estimado. Se calcula dividiendo el número de días ejecutados para el número de días planificados para cada proceso. Un resultado de 20% o 40% es considerado dentro del rango de un buen desempeño. Con un 60% y 80% se considera que el desempeño ha sido regular y con un resultado igual o mayor 100% se considera un resultado negativo. Se calificará de la siguiente manera:

PLANIFICADO-EFECUTADO		
<=	0,20	5
<=	0,40	4
<=	0,60	3
<=	0,80	2
<=	1,00	1
>	1,00	0

Contratos Tardíos: Este indicador determinará cuantos contratos fueron correctamente ejecutados en cuanto al tiempo. Según las políticas internas, no se puede superar el tiempo de ejecución, por eso es importante calcular este indicador, el cual determinará cuántos contratos sobrepasaron la fecha planificada de ejecución. Un buen desempeño no puede tener más del 10% de contratos tardíos. En este caso el rango elegido ha sido 5% y 40% , siendo, si del total de procesos más del 40% de ellos han sido contratos

tardíos, la puntuación será la mínima 0, mientras que si es menor o igual al 5% la calificación será la máxima 5.

CONTRATOS TARDÍOS		
<=	5%	5
<=	10%	4
<=	20%	3
<=	30%	2
<=	40%	1
>	40%	0

Eficacia:

El campo de Eficacia contendrá indicadores que midan logros y cumplimientos específicos. En esta parte de la matriz se detallan 5 indicadores:

Cumplimiento de PAC: Este indicador medirá el cumplimiento del Plan Anual de Contratación. Es de suma importancia puesto que contrastará el monto real ejecutado contra el PAC planificado, para ver el ahorro en la parte de contratos. Para esto se dividirá el monto total adjudicado contra el Total del Plan Anual de Contratación. En este caso el rango elegido ha sido 92% y 100% en cumplimiento de PAC y ahorro, siendo, si del total de lo adjudicado se ha gastado más del 100%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si el gasto es menor o igual al 92% la calificación será la máxima 5.

CUMPLIMIENTO DE PAC		
<=	92%	5
<=	94%	4
<=	96%	3
<=	98%	2
<=	100%	1
>	100%	0

Cumplimiento Total Presupuesto: El indicador en cuestión también es muy importante porque mostrará el monto ahorrado total. Tendrá que ser bien analizado, porque no siempre un mayor ahorro significa un mejor desempeño. Para obtenerlo se divide el monto total adjudicado contra el monto total del presupuesto. Se calificará de la siguiente manera:

CUMPLIMIENTO TOTAL PRESUPUESTO		
<=	92%	5
<=	94%	4
<=	96%	3
<=	98%	2
<=	100%	1
>	100%	0

En este caso el rango elegido ha sido 92% y 100%, siendo, si del total de lo adjudicado se ha gastado más del 100%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si el gasto es menor o igual al 92% la calificación será la máxima 5.

La diferencia de este indicador con el anterior es que en el primero se utiliza el PAC y en este se utiliza el presupuesto.

Exceso de presupuesto: Este indicador será específicamente para contabilizar los servicios que excedieron el presupuesto. Un alto índice de exceso de presupuesto dará a notar falencias en el uso del presupuesto o fallas en su planificación. Se calcula dividiendo el número de servicios adjudicados que exceden el presupuesto para el número total de servicios. Se calificará de la siguiente manera:

EXCESO DE PRESUPUESTO		
<=	5%	5
<=	10%	4
<=	20%	3
<=	30%	2
<=	40%	1
>	40%	0

En este caso el rango elegido ha sido 40% y 5%, siendo, si del total de lo adjudicado se ha gastado más del 100%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si de lo adjudicado se ha gastado menos o igual al 5% la calificación será la máxima 5.

Cumplimiento de Servicios: Este indicador medirá qué porcentaje de los servicios que se planificaron fueron adjudicados. Es útil para monitorear los servicios que quedaron pendientes y saber cuál fue la razón por la que no se adjudicaron, si afectó en algo a la

institución o simplemente no se necesitaron. Para calcularlo solo se divide el número de servicios que se adjudicaron para el número de servicios que se planificaron. Se calificará de la siguiente manera:

CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS		
<=	92%	5
<=	94%	4
<=	96%	3
<=	98%	2
<=	100%	1
>	100%	0

En este caso el rango elegido ha sido 100% y 92% en cumplimiento de los servicios, siendo, si del total de lo adjudicado se ha adjudicado el 100%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si de lo adjudicado versus los planificado es igual o menor al 5% la calificación será la máxima 5.

Compras Imprevistas: Las compras imprevistas son las que no se planificaron en el presupuesto, este indicador sirve para medir el porcentaje por este tipo de compras. Un alto índice de compras imprevistas se da ya sea por mala administración o por mala planificación, por eso es importante monitorear este indicador. Se obtiene dividiendo el monto total de Ínfima Cuantía para el monto total del Plan Anual de Contratación. Se calificará de la siguiente manera:

COMPRAS IMPREVISTAS		
<=	10%	5
<=	20%	4
<=	30%	3
<=	40%	2
<=	50%	1
>	50%	0

En este caso el rango elegido ha sido 50% y 10% en compras imprevistas, siendo, si del total de las adquisiciones por ínfima cuantía versus el PAC, las ínfimas han sido mayores al 50%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si las adquisiciones por ínfima cuantía versus PAC son menores o iguales al 5% la calificación será la máxima 5.

Prácticas de contratación:

Este último campo estudia el desempeño eficacia en las prácticas que se estén realizando de contratación. Consta con dos indicadores que se detallan a continuación:

Contrataciones por Ínfima Cuantía: Este indicador mide las contrataciones imprevistas en relación a lo adjudicado por los regímenes contratación. A diferencia del anterior, éste muestra en cuánto de lo gastado realmente se realizó por ínfima cuantía. El resultado de este indicador tiene que ser lo mejor posible. Se calcula dividiendo el monto de ínfimas para el monto total de adjudicado más el monto de ínfimas. Se calificará de la siguiente manera:

CONTRATACIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA		
<=	10%	5
<=	20%	4
<=	30%	3
<=	40%	2
<=	50%	1
>	50%	0

En este caso el rango elegido ha sido 50% y 10% en compras imprevistas, siendo, si el monto total de las adquisiciones por ínfima cuantía versus lo gastado en adquisiciones dentro de PAC más ínfima, las ínfimas han sido mayores al 50%, la puntuación será la mínima 0, mientras que si el monto gastado por ínfima cuantía es menor o igual al 5% la calificación será la máxima 5.

Distribución de Proveedores: Este indicador sirve para asegurarse de que no todos los contratos se estén entregando al mismo proveedor. Es importante monitorearlo especialmente por un supervisor porque si muchos contratos se le están entregando al mismo proveedor existe la posibilidad de que éste tenga alguna negociación con la persona que asigna los contratos en una institución. Se divide el número de contratos adjudicados para el número total de proveedores. Un resultado entre 1 y el 1,5 es considerado bueno ya demuestra que por cada proveedor existe un contrato, un resultado entre 2 y 3 es considerado regular ya que existen proveedores que han hecho 2 contratos y un resultado de 3 es

considerado negativo por repetir el proveedor 3 veces o más. Se calificará de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DE PROVEEDORES		
<=	1,00	5
<=	1,50	4
<=	2,00	3
<=	2,50	2
<=	3,00	1
>	3,00	0

3.2 Aplicación de la matriz con datos 2014

En base a todos los indicadores seleccionados, se muestra a continuación la matriz aplicada con dos datos del año 2014. La idea es que se elabore en Enero de cada año para poder tener una respuesta inmediata a cualquier cambio o mejora que se requiera.

INDICADORES	NOMBRE DEL INDICADOR	RESULTADOS	CALIFICACION	PONDERACION	PONDERACION FINAL
PLANIFICACIÓN - GESTIÓN	PROCESOS DESIERTOS	14,29%	3	5%	15%
	RELACION DIAS PLANIFICADOS VS DIAS EJECUTADOS DE PROCESOS	0,28	4	7%	28%
	CONTRATOS TARDÍOS	0,52	5	10%	50%
PLANIFICACIÓN- EFICACIA	CUMPLIMIENTO DE PAC	82,10%	5	18%	90%
	CUMPLIMIENTO TOTAL PRESUPUESTO	82,10%	5	10%	50%
	EXCESO DE PRESUPUESTO	5,88%	4	10%	40%
	CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS	80,95%	5	15%	75%
	COMPRAS IMPREVISTAS	8,69%	5	5%	25%
PRACTICAS DE CONTRATACIÓN - EFICACIA	CONTRATACIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA	10,58%	4	5%	20%
	DISTRIBUCIÓN DE PROVEEDORES	1,47	4	15%	60%
				100%	90,60%

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la presente matriz, se tomaron los datos al cerrar el año 2014. La matriz tiene 6 columnas:

- **Indicadores:** El grupo de indicadores de la matriz, que son 3: Planificación-Gestión, Planificación-eficacia y Prácticas de contratación.
- **Nombres del indicador:** El indicador que se está calculado.
- **Resultado:** El resultado obtenido aplicando la fórmula mencionada previamente.
- **Calificación:** Se califica el indicador basado en los rangos que se detalla en las tablas que se mostraron previamente.
- **Ponderación:** Para tener una nota global se pondera cada indicador sobre un total de 100%, a cada uno se le otorgó un peso según su importancia.
- **Ponderación final:** Este valor es la calificación multiplicada por su ponderación para obtener una nota global sobre 100.

El procedimiento es primero calcular los resultados de los indicadores, luego calificarlos, luego multiplicarlos por su peso y finalmente obtener la ponderación final para tener una nota global de cómo fue manejando el presupuesto en el año.

En ésta se muestra el cálculo de cada indicador con los datos reales 2014. La menor calificación la obtuvo el indicador de procesos desiertos, por lo que se tendría que revisar que procesos no se adjudicaron y porqué. La mayor calificación que se podría considerar como desempeño “excelente” se obtuvo en los indicadores de contratos tardíos, cumplimiento de PAC, cumplimiento total presupuesto, cumplimiento de servicios y el de compras imprevistas.

La calificación global fue de 90.6, lo que se considera como un muy buen manejo de presupuesto en el año 2014.

4 Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados:

Se ha diseñado la matriz que contiene los indicadores propuestos en este proyecto con el objetivo de mejorar el manejo del presupuesto anual asignado a la Intendencia Regional de Guayaquil de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Luego de una

investigación compleja de elaboración y usos de indicadores se determinaron cuáles serían los más apropiados para llevar el control deseado y de esta manera tener un mejor desempeño siendo más eficientes y eficaces.

Es importante recalcar que no existe una matriz de indicadores universal que se pueda aplicar a todas las instituciones independientemente si son privadas o públicas. El objetivo de la elaboración de los indicadores va a depender de la necesidad de cada área de cada institución, debido a que todas tienen requerimientos y necesidades diferentes. Algunos serán similares a otros, como indicadores de liquidez, de manejo de inventario, entre otros, pero muchos de éstos serán individuales. El proyecto de investigación propone una matriz específica para la Intendencia Regional de Guayaquil, muchos de estos indicadores podrán ser usados por otras intendencias de la Superintendencia de Bancos, e incluso por otras Instituciones Públicas en el Ecuador debido a que manejan sistemas y procesos similares, como son el sistema de contratación por el portal de compras públicas, las compras por ínfima cuantía, planificación de presupuestos, etc.

La matriz propuesta cubre varios campos que servirá de control para la persona que maneja el presupuesto y el PAC, contratos realizados, inventario y a la vez servirá también para la supervisión del desempeño de la persona a cargo, debido a que cada indicador tiene una calificación que según el resultado obtenido puede ser considerado, bueno, regular o malo. Se podrán comparar además mejoras anuales en cada campo de la matriz, con el fin de análisis históricos y proyecciones futuras.

De esta manera se cumple con el objetivo de la investigación que es tener control de la gestión con un desempeño eficiente y eficaz buscando el ahorro del presupuesto asignado.

5 Recomendaciones

Se recomienda utilizar la matriz de indicadores propuesta a partir del 2016 con datos generados al cierre del 2015. De esta manera se podrá llevar el control del presupuesto anual y del PAC asignado y planificado a la Intendencia, que será administrada por la persona encargada de las compras y adquisiciones y supervisada por su jefe inmediato para evaluar su desempeño de una manera objetiva, en el caso de la Intendencia será supervisada por el / la Coordinador o Coordinadora de Gestión.

Con el pasar del tiempo, el manejo de la matriz se podrá modificar y proponer mejoras que fortalecerán la estructura y los resultados deseados tales como aumentar o quitar indicadores, cambiar márgenes de resultados y calificaciones asignadas, entre otras opciones de acuerdo a las necesidades e intereses.

En éste sentido, para una correcta gestión y administración del presupuesto se hace necesario que el personal administrativo de la Intendencia Regional de Guayaquil elabore el Plan Anual de Contratación incluyendo fechas de cumplimiento para el análisis respectivo.

Por esta razón, es recomendable que el Plan de Contratación sea publicado y socializado para conocimiento de todos los servidores y las autoridades y así se cree un sentido de responsabilidad y compromiso.

También es importante recomendar que se hagan evaluaciones cada trimestre o cuatrimestre de ciertos indicadores para los que no se necesite el cierre del año, como por ejemplo el indicador de distribución de proveedores, o el de contratos tardíos.

Finalmente es vital recomendar que la elaboración de la presente matriz se tiene que llevar a cabo en las dos primeras semanas del año posterior a la aprobación del PAC, porque en caso de haber un error urgente que se esté pasando por alto, se pueda corregir de forma inmediata en el primer mes.

6 Referencias

- Afonso, A., & Romero, A. (2013). *Public sector efficiency: evidence for Latin America*. Lisboa: Achool of Economics and Management.
- Albi, E., & Zubiri, I. (2009). *Economía Pública I*. Barcelona: Ariel.
- Altair Consultores. (15 de Marzo de 2008). *Altair Consultores*. Obtenido de El Cuadro de Mando Integral: http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Ley Orgánica de Contratación Pública*. Montecristi, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2010). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1997). *Indicadores de Gestión para entidades públicas*. Madrid.
- Braun, D. (1999). *Public Policy and political ideas*. Londres: Edward Elgar.
- De Gerencia. (20 de Febrero de 2010). *Tipos de Indicadores de Gestión*. Obtenido de De Gerencia: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Ministerio de Economía y Haciendas. (2007). *Indicadores de gestión en el ámbito del sector público*. Madrid: Epublicaciones.
- Ministerio de Finanzas. (2010). *Código Orgánico de Planificación*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pascual Bravo. (2008). *Los Indicadores de Gestión*. Medellín, Colombia: Icontec.
- Perez, C. (15 de Diciembre de 2012). *Los Indicadores de Gestion*. Bogota, Colombia.

- Petroamazonas. (2013). Plan Estratégico 2014 - 2017. Quito, Pichincha, Ecuador.
- PR Newswire. (2010). *Banking and Financial Services*. Obtenido de PR Newswire: <http://www.prnewswire.com/news-releases/balanced-scorecard-collaborative-honors-st-marysduluth-clinic-health-system-the-uk-ministry-of-defence-volvofinans-and-wendys-international-with-prestigious-hall-of-fame-award-76281572.html>
- PR Newswire. (2015). *Balance Scorecard Collaborative*. Obtenido de <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/balanced-scorecard-collaborative-premia-a-kinnarps-ab-pliva-dd-y-a-las-fuerzas-aereas-reales-noruegas-154504345.html>
- Rantanem, H. (2007). *Performance measurement system in the Finish Public Sector*. New York: Emerald Group Publishing Limited.
- SBS. (13 de Abril de 2014). *Super Intendencia de Bancos*. Obtenido de Reseña Histórica: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2
- SBS. (13 de noviembre de 2014). *Super Intendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de Reseña Histórica: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2
- SBS. (13 de Abril de 2015). *Super Intendencia de Bancos*. Obtenido de Reseña Histórica: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2
- Subsecretaría de Inversión. (2013). Lineamiento y directrices para la vinculación de la planificación institucional. Quito, Ecuador.
- Subsecretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Gobierno por Resultados*. Quito.
- Tanzi, V. (2003). *Public Sector Efficiency. An International comparisson.* . Frankfurt: European Central Bank.

7 Anexos

7.1 Anexo 1: Entrevista a Ruth Coppiano.

Persona Entrevistada:

Ing. Ruth Coppiano, Coordinadora General Senescyt.

¿Cómo considera el desempeño de su departamento actualmente?

El desempeño de acuerdo a la escala de evaluación de la Losep art. 78, cap. 6, es de muy bueno.

¿En qué cree que puede mejorar?

Mediante capacitación para que los servidores conozcan las rutas y procesos, las cumplan y así poder optimizar el tiempo.

¿Cómo determinan si se está llegando a las metas establecidas al inicio de año? ¿Llevan un control continuo?

Mediante tabulación semanal de indicadores.

¿Se establecen objetivos a cada puesto de trabajo? ¿Cómo evalúan si se cumplieron o no?

Si, mediante la matriz de evaluación de desempeño semanal, por cada director de área, se envía al departamento de Th para el registro.

7.2 Anexo 2: Entrevista a Mirella Guerrero.

Persona Entrevistada:

Mirella Guerrero Mieles, Experto en Gestión Financiera 2, Responsable de Tesorería de la Intendencia Regional de Guayaquil, Superintendencia de Bancos, 18 años de experiencia.

¿Cómo considera el desempeño de su departamento actualmente?

Cada día mejorando, anteriormente todo se hacía manualmente, si ayuda a que se cometan menos errores. Ahora se trabaja con la herramienta esigef, pero a efectos de control aún hay que mejorar, ejemplo: si pongo el ruc de una persona no sé cuánto le he pagado, habría que hacerlo más ágil y más oportuno a efectos de control y recomendación para el sistema esigef, así también como no se puede verificar un histórico, este solo funciona por periodo fiscal.

¿En qué cree que puede mejorar?

Hacer las constantes revisiones, revisión de normativas, resoluciones dado que es muy cambiante, falta de capacitación es variante. La falta de ayuda de otras áreas no hay mucho control previo o permanente del área que solicita pago como es el área de servicios Generales, así también la necesidad de personal capacitado y con conocimiento técnico como ejemplo la necesidad de un arquitecto, fortalecer el área de compras públicas dado que no hay una persona que haga esta actividad, siendo esta ejecutada por la Coordinadora de Gestión, o que lleva que los trámites se tarden un poco y así como el ahorro de recursos económicos.

¿Cómo determinan si se está llegando a las metas establecidas al inicio de año? ¿Llevan un control continuo?

A nivel de Superintendencia existe así como a través del Ministerios también se controla y monitorea la ejecución del presupuesto. Se cumple, se analiza se revisa a través del geográfico. En el caso de no ejecutar se analiza se revisa y se devuelve a matriz.

¿Se establecen objetivos a cada puesto de trabajo? ¿Cómo evalúan si se cumplieron o no?

El objetivo a nivel área es cumplir con el trabajo lo más pronto posible, se tienen fechas topes. Cumplir a tiempo con los requerimientos. Hay indicadores de gestión pero estos son

de cumplimiento de tiempos. Que los pagos no tarden 2 días. Novedades de roles de pago hasta el 20, los cuales son analizados en planificación.

¿Cómo elaboran el presupuesto o el PAC?

El presupuesto se lo realiza a nivel de las regionales, cada área consolida y analiza que necesidades tienen a nivel institucional. Ejemplo: la proveeduría en lo que se refiere a suministros de oficina, se hace con cotizaciones, se llenan unos formularios identificando el valor con IVA o sin IVA y así también la partida. Esto se remite a la matriz. Así también como el PAC se identifica los trabajos por cuatrimestre. Se monitorea diariamente.

7.3 Anexo 3: Entrevista a Diego Delgado

Persona Entrevistada:

Diego Andrés Delgado, trabaja en la Superintendencia de Bancos del Ecuador como Experto Jurídico Habilitantes en la Subdirección de Compras Públicas, 4 años de experiencia.

¿Cómo considera el desempeño de su departamento actualmente?

El desempeño de la Subdirección de Compras Públicas es el adecuado, lo importante es que se cumpla con la normativa establecida para cada uno de los procesos de contratación, por lo que considero que la finalidad del departamento se la está cumpliendo, siguiendo el debido proceso y el principio de la legalidad.

¿En qué cree que puede mejorar?

La contratación pública al ser un tema de constante cambio y adaptación, considero que en lo que se puede mejorar es en la búsqueda de un mecanismo que permita la actualización de los conocimientos y más que nada la aplicación de los mismos en los procesos de contratación.

¿Cómo determinan si se está llegando a las metas establecidas al inicio de año? Llevan un control continuo?.

Efectivamente se está llevando un control en lo que respecta al seguimiento de ejecución de los procesos de contratación, con información referente al proceso de contratación y el estado actual del mismo, así como la ejecución del plan anual de contratación establecida por la institución, siguiendo el cumplimiento de los cuatrimestres así como los objetivos institucionales.

¿Se establecen objetivos a cada puesto de trabajo? Como evalúan si se cumplieron o no?

Tomando en cuenta la estructura actual de la Subdirección de Compras Públicas el objetivo de cada uno de los funcionarios es la ejecución de cada uno de los procesos de contratación cuya finalidad es otorgar a la institución de los bienes, servicios y obras que requieran la misma, por lo tanto la evaluación del cumplimiento del objetivo se lo mide en relación a los procesos contratados, conforme lo solicitado por las áreas requirentes.

¿Como elaboran el presupuesto o el Pac?

En el caso que le compete al departamento en el que laboro deberé indicar que se realiza el Plan Anual de contratación de la siguiente forma:

En primer lugar se debe contar con la proforma presupuestaria aprobada, con lo cual las áreas requirentes comienzan a elaborar sus requerimientos, mismos que deben ser consolidados para evitar subdivisión de procesos.

Del mismo modo se debe contar con los proyectos aprobados por la máxima autoridad de la institución, de los cuales se desprenderán procesos para la correcta ejecución de dichos proyectos.

Una vez que las áreas requirentes han remitido sus requerimientos justificados para los respectivos procesos de contratación, se envían los mismos a las unidades consolidadoras, con el propósito de consolidar el Plan Anual de Contratación.

Una vez que se cuenta con todos los requerimientos que van a constar en el PAC, la Subdirección de Compras Públicas carga los proceso en el módulo facilitador USHAY PAC, y procede con la elaboración de la documentación respectiva para la autorización y aprobación del PAC por parte de la máxima autoridad de la entidad contratante.

Una vez suscrita la resolución de aprobación, se publica el PAC en el portal de compras públicas, así como en el portal institucional de la entidad.

7.4 Anexo 4: Presupuesto 2014

CONCEPTO	TOTAL APROBADO 2014	TOTAL CODIFICADO 2014
AGUA POTABLE	\$ 6.000,00	\$ 4.715,00
ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$ 53.520,00	\$ 40.285,00
ALMACENAMIENTO, AMBALAJE, ENVASES Y RECARGA DE EXTINTORES	\$ 540,00	\$ 540,00
ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	\$ 28.756,92	\$ 6.346,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 13.500,00	\$ 14.500,00
CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	\$ 23.150,00	\$ 4.971,00
COSTAS JUDICIALES	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICACIÓN	\$ -	\$ -
EDIF LOCALES RESIDENCIA Y CALBEADO ESTRUCTURA (INSTALACIÓN MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)	\$ 644.673,00	\$ 96.645,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 59.100,00	\$ 62.800,00
ESTUDIO Y DISEÑO DE PROYECTOS	\$ -	\$ 26.880,40
FLETES Y MANIOBRAS	\$ 250,00	\$ 250,00
HERRAMIENTAS	\$ 800,00	\$ 800,00
IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN	\$ 5.600,00	\$ 5.200,00
LIBROS Y COLECCIONES	\$ 300,00	\$ 300,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS	\$ 3.808,00	\$ 3.808,00
MAQUINARIA Y EQUIPO (NO DEPRECIABLE)	\$ 800,00	\$ 186,00
MAQUINARIAS (INSTALACIÓN, MANTEN. Y REPARAC. DE MAQ. Y EQUIPOS)	\$ 14.301,00	\$ 9.972,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 11.559,00	\$ 21.327,90
MATERIALES DE ASEO	\$ 4.977,00	\$ 4.977,00
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS, PLOMERÍA	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00
MATERIALES DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFÍA, REPROD. PUBLIC.	\$ 800,00	\$ 800,00
MATERIALES DE LABORATORIO Y USO MÉDICO	\$ 4.892,00	\$ 4.892,00
MATERIALES DE OFICINA	\$ 60.337,00	\$ 20.419,00
MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	\$ 1.259,00	\$ 1.259,00
MENAJE DE COCINA DE HOGAR ACCESORIOS DESCARTABLES	\$ 395,00	\$ 395,00
MOBILIARIO (NO DEPRECIABLE)	\$ 560,00	\$ 2.480,00
MOBILIARIOS	\$ 143.039,00	\$ 12.568,00
MOBILIARIOS (INSTALACIÓN, MANTEN. Y REPARAC. DE MOBILIARIOS)	\$ 10.500,00	\$ 7.600,00

PASAJES AL EXTERIOR	\$ -	\$ -
PASAJES AL INTERIOR	\$ 7.000,00	\$ 4.000,00
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 5.379,00	\$ 3.459,00
SERVICIO DE ASEO	\$ 10.114,00	\$ 47.028,00
SERVICIO DE CORREO	\$ 7.300,00	\$ 6.300,00
SERVICIOS MÉDICOS HOSPITALARIOS Y COMPLEMENTARIOS	\$ 5.940,00	\$ 4.594,00
TASAS GENERALES,IMPUESTOS,CONTRIBUCIONES,PERMISOS,LICENCIAS Y PATENTES	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00
TELECOMUNICACIONES	\$ 18.000,00	\$ 15.200,00
TRANSPORTE DE PERSONAL	\$ -	\$ 2.500,00
VEHÍCULOS (INSTALACIÓN, MANTEN. Y REPARAC. DE VEHÍCULOS)	\$ 17.472,00	\$ 872,00
VESTUARIO, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	\$ -	\$ 588,00
VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	\$ 5.000,00	\$ -
VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	\$ 89.268,00	\$ 77.268,00
TOTAL	\$ 1.272.209,92	\$ 530.045,30

Fuente: eSIGEF www.finanzas.gob.ec

7.5 Anexo 5: PAC 2014

OBJETO	ADJUDICADO	VALOR US\$, SIN IVA
SERVICIO DE LIMPIEZA PARA EL EDIFICIO DE LA IRG	SCP-201-079 DE 25 MARZO DEL 2014	\$ 33.531,33
MANTENIMIENTO ASCENSOR	SCP-2014-077 DE 24 DE MARZO DEL 2014	\$ 3.975,00
MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE AA YPURIFICADORES DE AIRE	SCP-2014-168 DE 3 DE JUNIO DE 2014	\$ 14.596,42
SERVICIO DE PROVISION DE COMBUSTIBLE VEHICULOS DE LA IRG	SCP-127-2014 DE 30 DE ABRIL DEL 2014	\$ 12.320,00
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA UNIDAD DENTAL EN LA INTENDENCIA REGIONAL DE GUAYAQUIL	SCP-160-2014 DE 3 DE JUNIO DEL 2014	\$ 919,64
MANTENIMIENTO SURTIDORES DE AGUA	SCP-2014-196 DE 12 DE MAYO DEL 2014	\$ 736,03
MANTENIIMIENTO FOTOCOPIADORAS CANON	SCP-2014-195 DE 1 DE JULIO DEL 2014	\$ 3.024,00
MANTENIMIENTO GENERAL DEL EDIFICIO, PUERTAS DE MAMPARA Y PERFILERÍA, PISOS DE MÁRMOL, FACHADA DEL EDIFICIO Y ESTRUCTURA DE LA PANTALLA DE VIDRIO	SCP-2014-219 DE 21 DE JULIO DEL 2014	\$ 35.800,93
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE EQUIPOS DE OFICINA DE LA IRG	SCP-2014-228 DE 29 DE JULIO DE 2014	\$ 880,00
SERVICIO DE FUMIGACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA IRG	SCP-2014-312 DE 8 DE SEPTIEMBRE DE 2014	\$ 5.133,93

SERVICIO DE ALQUILER DE FRECUENCIA DE RADIOS PORTÁTILES Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE 10 RADIOS PORTÁTILES	SCP-2014-253 DE 25 DE AGOSTO DE 2014	\$ 2.583,32
MANTENIMIENTO GENERAL DE MOBILIARIO Y PANELES DE MADERA DE LA IRG	SCP-2014-362 DE 7 DE OCTUBRE DE 2014	\$ 13.850,00
SERVICIO DE LAVADO DE ROPA	SCP-2014-254 DE 25 DE AGOSTO DE 2014	\$ 1.116,07
SERVICIO DE ENCUADERNACION/EMPASTADO DE DOCUMENTOS VARIOS DE LA IRG	SCP-2014-314 DE 9 DE SEPTIEMBRE DE 2014	\$ 4.800,00
ALQUILER DE PARQUEADEROS PARA LOS VEHICULOS DE LA IRG	SCP-2014-255 DE 26 DE AGOSTO DE 2014	\$ 4.776,85
CAMBIO DE PISO DESPACHO IRG	SCP-2014-365 DE 9 DE OCTUBRE DE 2014	\$ 6.642,86
ADQUISICIÓN DE RADIOOS PORTATILES	SB-2014-1053 DE 28 DE NOVIEMBRE DE 2014	\$ 7.140,00

Fuente: SERCOP www.compraspublicas.gob.ec

7.6 Anexo 3: Matriz de Indicadores

INDICADORES	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES DEL INDICADOR	RESULTADOS	CALIFICACION	PONDERACION	PONDERACION FINAL
PLANIFICACIÓN - GESTIÓN	PROCESOS DESIERTOS	EFFECTIVIDAD DE PROCESOS	# PROCESOS DESIERTOS / # TOTAL PUBLICADOS	14,29%	3	5%	15%
	RELACION DIAS PLANIFICADOS VS DIAS EJECUTADOS DE PROCESOS	CONFRONTAR FECHA EFECTIVA DE ADJUDICACION CONTRA FECHA ESTIMADA DE ADJUDICACIÓN	# DIAS EJECUTADOS / # DIAS PLANIFICADOS PARA PROCESO	0,28	4	7%	28%
	CONTRATOS TARDÍOS	CUALES FUERON LOS CONTRATOS QUE ESTUVIERON CORRECTAMENTE PLANIFICADOS EN CUANTO AL TIEMPO	# CONTRATOS TARDIO / # TOTAL DE CONTRATOS	0,52	5	10%	50%
PLANIFICACIÓN- EFICACIA	CUMPLIMIENTO DE PAC	CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN PAC	\$ TOTAL ADJUDICADO / TOTAL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN (PAC)	82,10%	5	18%	90%
	CUMPLIMIENTO TOTAL PRESUPUESTO	MONTOS AHORRADOS POR ENTIDADES EN LOS PROCESOS (por contrato)	\$ TOTAL ADJUDICADO / TOTAL PRESUPUESTO	82,10%	5	10%	50%
	EXCESO DE PRESUPUESTO	SERVICIOS QUE SE EXCEDIERON DEL PRESUPUESTO	# SERVICIOS QUE ADJUDICADO EXCEDE PRESUPUESTO / # TOTAL DE SERVICIOS	5,88%	4	10%	40%
	CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS	TODOS LOS SERVICIOS DEBEN DE HABER SIDO ADJUDICADOS	# DE SERVICIOS ADJUDICADOS / # SERVICIOS PLANIFICADOS	80,95%	5	15%	75%
	COMPRAS IMPREVISTAS	USO DE COMPRAS IMPREVISTAS NO CONSIDERADAS EN EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN	\$ ÍNFIMA CUANTÍA / \$ TOTAL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN (PAC)	8,69%	5	5%	25%
PRACTICAS DE CONTRATACIÓN - EFICACIA	CONTRATACIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA	CONTRATACIONES IMPREVISTAS EN RELACION A LO ADJUDICADO POR LOS REGIMENES DE CONTRATACIÓN	\$ INFIMAS / \$ TOTAL ADJUDICADO + \$ ÍNFIMAS	10,58%	4	5%	20%
	DISTRIBUCIÓN DE PROVEEDORES	DISTRIBUCIÓN DE CONTRATOS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PROVEEDORES ADJUDICADOS	# DE CONTRATOS ADJUDICADOS / # TOTAL PROVEEDORES	1,47	4	15%	60%
						100%	90,60%