

Artículo original

Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados

Management model with a focus on compliance with organizational goals and objectives of the governments-selfgoverning decentralized

Walter Bolívar Jarrín López

bolivarjarrin2610@hotmail.com

Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES-Puyo). Ecuador

RESUMEN

La gestión desarrollada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, ha sido en su mayoría opacada por las injerencias políticas que están presentes en cada una de las administraciones, la máxima autoridad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización "COOTAD", que constituye el marco regulador del accionar de estos organismos públicos; dentro de sus funciones principales que son: de legislación, normatividad y fiscalización; de ejecución y administración; de participación ciudadana y control social, no han desarrollado un modelo de gestión que permita conocer los resultados de las actividades, programas y proyectos emprendidos durante un ejercicio fiscal. Gestión que implica el desarrollo de procesos administrativos que incluyen actividades que coadyuvan al logro de metas y objetivos, tributando al cumplimiento de la misión y visión organizacional. La presente investigación toma como referencia al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza; y la gestión desarrollada por la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarilla "EMAPAST-EP"; en donde se aplicó el método de investigación analítico sintético, que ha permitido conocer cómo se ha desarrollado la gestión de ésta empresa pública municipal durante el ejercicio fiscal 2014; investigación que ha permitido definir una estrategia administrativa con un nuevo modelo de gestión basado en la técnica del cuadro de mando integral a través de una planificación estratégica debidamente estructurada, diseñando objetivos e indicadores de desempeño; que servirá como marco de referencia para la estructuración de un modelo de gestión en cualquier tipo de Gobierno.

PALABRAS CLAVE: Gestión Administrativa, Indicadores, Misión, Visión, Gobierno Autónomo Descentralizado, Código.

ABSTRACT

Management developed by the Decentralized Autonomous Governments has been largely overshadowed by the political interference are present in each of the administrations, the highest authority of the Decentralized Autonomous Governments in accordance with the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization "COOTAD", which constitutes the regulatory framework for the actions of these public bodies; Among its main

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

functions they are: legislation, regulation and supervision; implementation and administration; citizen participation and social control, they have not developed a management model that allows the results of the activities, programs and projects undertaken during the fiscal year. Management involves developing management processes that include activities that contribute to the achievement of goals and objectives, paying the fulfillment of the mission and organizational. This research draws on the Decentralized Autonomous Municipal Government of Pastaza Canton; and management developed by Municipal Public Company of Water and Sewer "EMAPAST -EP"; where the synthetic analytical method applied research, which has revealed how developed this management municipal public company for the fiscal year 2014; research has helped define a management strategy with a new management model based on the technique of balanced scorecard through a properly structured strategic planning, designing objectives and performance indicators; which will serve as a framework for structuring a management model in any kind of Government.

KEYWORDS: Administrative management, indicators, mission, vision, decentralized autonomous government, code.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión basado en la técnica del cuadro de mando integral, con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados, que cubra la deficiencia de una planificación estratégica formalmente estructurada e incorpore un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos, estrategias, el desarrollo de las actividades y procesos, y que sirvan para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Un plan detallado para desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral en la empresa. La aplicación de un Cuadro de Mando Integral no sólo es un proyecto que mide resultados sino que afecta a muchos procesos organizativos fundamentales. A través de una discusión detallada paso a paso, esta obra proporciona una visión clara y soluciones prácticas de tres importantes aspectos de la empresa: el desarrollo de objetivos funcionales y de indicadores que reflejen fielmente la estrategia, la creación del apoyo directivo y la formación del equipo adecuado. También ayuda a que el Cuadro de Mando Integral se convierta en un componente global de los sistemas de gestión aplicándolo en cascada a todos los niveles de la organización, vinculando presupuestos e incentivos con la estrategia. (Niven, 2007).

La implantación de un sistema formal de control requiere definir la estructura de responsabilidades de la organización, utilizar un proceso capaz de desencadenar acciones de ajuste cuando ello sea preciso y diseñar un sistema de información de objetivos a alcanzar y de resultados obtenidos. La gestión del sistema, no sólo su diseño, constituye un ingrediente importante para explicar su éxito o fracaso. (Perez Juan; Veiga Carballo, 2013).

Para desarrollar la investigación se utiliza el método analítico sintético, el mismo que permite conocer los diferentes elementos dentro de la gestión organizacional, el análisis de

cada uno de estos elementos, relacionando los diferentes aspectos incorporados a la estrategia y el control, permite conocer cómo funciona administrativamente una organización, con la finalidad de proponer un modelo de gestión que coadyuve a una gestión por resultados, lo cual contribuye llegar al logro del objetivo administrativo de asegurar en cuanto sea posible la conducción ordenada y eficiente de la organización.

Por lo general los gobiernos autónomos descentralizados realizan sus actividades en función de sus competencias, funciones y atribuciones definidas dentro del Código Orgánico de Organización, Autonomías y Descentralización "COOTAD", las mismas que son ejecutadas sin una planificación adecuada a la consecución de metas y objetivos, la mayoría de administradores han desarrollado una gestión en base a conocimiento empíricos, en donde la ausencia de herramientas de control ha ocasionado que los resultados de la gestión sean desfavorables a la misión y visión organizacional.

Entre los objetivos que se pretende alcanzar con la investigación tenemos: establecer un diagnóstico de la situación actual que permita identificar los procesos generadores de valor y sus problemas críticos; proponer un sistema de indicadores de gestión mediante un cuadro de mando integral, que permita implementar, gestionar, monitorear y controlar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas; identificar los procesos en base a su actividad principal en donde requieren ser corregidos y mejorados;

Entre los principales resultados se tiene que los modelos de gestión dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados permiten tener un marco de referencia para desarrollar una planificación estratégica que permita alcanzar una gestión por resultados que incluya procesos administrativos enfocados al logro de metas y objetivos organizacionales, así como también, permitiendo evaluar la gestión emprendida por organizaciones en base a la aplicación de indicadores de desempeño que permitan conocer si se ha cumplido o no con lo planificado dentro de la gestión institucional.

Los modelos de gestión son aplicados por los directivos, administradores, gerentes, y por accionistas o dueños de empresas, con la finalidad de conocer si las actividades emprendidas por las empresas u organizaciones contribuyen al logro del objetivo administrativo de asegurar el éxito empresarial, desarrollando las diferentes actividades de forma planificada, en base a las competencias asignadas mediante las leyes y regulaciones aplicables, y si las mismas atienden favorablemente al cumplimiento de metas establecidas, así como también conocer si los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades se han ejecutado en base a principios de eficiencia, eficacia y economía; verificando que los recursos destinados al cumplimiento de estos objetivos se hayan ejecutado atendiendo favorablemente a la misión organizacional.

DESARROLLO

Un modelo de gestión, es justamente una guía utilizada para mejorar la gestión y llegar al éxito organizacional, modelo que aplicado sobre la base de una gestión por resultados, permite que la entidad se desarrolle en su más amplio sentido, ya que en el mundo actual de los negocios, el mercado es altamente competitivo, y las demandas de los clientes es

mucho más exigente, la globalización, la competitividad, son justamente dos conceptos que están presente dentro de la gestión que desarrollan las empresas.

En los gobiernos autónomos descentralizados, en donde sus competencias, funciones y atribuciones están enmarcados por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización "COOTAD", las mismas que justamente están orientadas al satisfacer las necesidades colectivas de la población, entregando bienes y servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector; con obras de infraestructura básica, que contribuyan a lograr uno de los objetivos más importantes del Plan Nacional del Buen vivir, que es el de mejorar la calidad de vida de la población, así como también permitirá dentro de la entidad contribuir al logro del objetivo administrativo de asegurar la conducción ordenada y eficiente de la organización.

Constituyen componentes de este modelo de gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados: planificar, dirigir, coordinar, controlar, organizar, comprobar, evaluar y mejorar; enmarcados dentro de cuatro perspectivas básicas que permiten integrar la estrategia y el control: el aprendizaje y conocimiento, los procesos internos, la perspectiva financiera, y la perspectiva ciudadana.

Con este modelo de gestión por resultados se pretende articular cada uno de estos elementos a fin de alcanzar una gestión administrativa que contribuya a la consecución de las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo; en tal sentido para lograr qué este modelo de gestión contribuya al logro del éxito administrativo, es necesario que las empresas u organizaciones cuenten con una herramienta de gestión que permita diseñar indicadores que muestren los resultados logrados y la brecha de incumplimiento frente a los resultados esperados y contemplados dentro de una planificación anual.

La herramienta que contribuirá a lograr un modelo de gestión por resultados es justamente una gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral. (Niven, 2007)

Enfoque sistémico del cuadro de mando integral e indicadores de gestión

En un sistema democrático, en el cual se distribuye los recursos del Presupuesto General del Estado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, situación que actualmente dada la crisis nacional, no hay presupuesto que soporte los ingentes gastos correspondientes a la burocracia y gestión desarrollada por los organismos estatales.

Actualmente se están destinado recursos para corresponder el gasto corriente estatal, que oscila entre el 70%, y aproximadamente se cuenta con un 30% para lo que es inversión, en tal sentido, los organismos seccionales con los escasos recursos que reciben por asignaciones del Presupuesto General del Estado a través de las diferentes leyes les corresponde atender las múltiples necesidades de las provincias, cantones y parroquias.

En tal sentido es necesario que la gestión administrativa desarrollada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se sustente en estrategias y herramientas modernas que coadyuven la gestión empresarial por resultados; con procesos ejecutados en base a principios de eficiencia, eficacia y economía; ya que la mala costumbre de los empresarios, accionistas, administradores y autoridades, se encamina únicamente a evaluar su gestión

en base a indicadores financieros, que generan información correspondiente al comportamiento económico de períodos anteriores, es decir, de los actos administrativos y financieros ya ejecutados; estas conceptualizaciones están quedando en el pasado, en razón de que el nuevo enfoque de los administradores hace énfasis en una información integral que contemple la interacción entre la estrategia y el control; enfocada en los aspectos: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, información financiera, y la opinión de la ciudadanía en general. (Niven, 2007).

Es necesario que dentro de las organizaciones modernas, se cuente con indicadores de gestión y/o desempeño, que apunten hacia el futuro, es decir que permitan llegar a la mejora continua, creando mecanismos que generen valor agregado en cada uno de los procesos y actos administrativos desarrollados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

En la actualidad se desarrollan muchas herramientas para mejorar la gestión dentro de las empresas u organizaciones, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados aquellos conceptos ambiguos de desarrollo estratégico como “misión, visión”, lo mismos que han sido preparados conforme a la realidad de la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral (CMI), se sustituye a dichos conceptos y los complementa de mejor manera, a fin que de sus mejores resultados, ya que los materializa y cuantifica al traducirlos en indicadores estratégicos, que permite alcanzar una evaluación de forma integral para cada uno de los procesos que desarrolla la organización. (Niven, 2007).

El cuadro de mando integral es una nueva herramienta estratégica que puede ser utilizada para definir con mayor precisión las metas y objetivos trazados por la organización.

El proceso administrativo

Las fases del proceso administrativo, esto es, Planificación, Organización, Dirección, Control, y Evaluación, se aplican al momento de ejecutar los actos administrativos de la entidad.

Planificación

Es prever lo que se pretende hacer en un futuro deseado, elemento en el cual se definen los objetivos y metas planteados por la administración. Se resuelven interrogantes como: ¿Qué se va hacer?; ¿Cómo?; ¿Con qué recursos?; ¿A qué costo?; ¿En qué tiempo?; ¿Por qué?; ¿Para quién?; ¿Qué resultados se obtendrán?; ¿en qué beneficiará a la población?; entre otras incógnitas. (Chiavenato, 2011)

Planear es diseñar un conjunto de actividades, políticas, objetivos, estrategias y metas a lograr en un tiempo determinado mediante el uso racional de los recursos, cada uno de los proyectos a desarrollar dentro de una planificación deben contar con los recursos suficientes a fin de lograr los resultados deseados.

Es necesario por tanto, considerar y analizar algunas alternativas, para finalmente seleccionar el curso de acción más conveniente que beneficie a las grandes mayorías.

Planificación operativa

Los planes operativos anuales (POA) tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de las actividades, programas y proyectos, con los cuales, año tras año se dan cumplimiento a los objetivos y metas institucionales.

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico institucional en actividades, proyectos, programas que se ejecutarán total o parcialmente en un ejercicio fiscal.

Define objetivos y metas a corto y mediano plazos y sus políticas y acciones se ajustan a las condiciones y circunstancias que se presentan en el día a día. En gran parte, el logro de las metas y objetivos a corto plazo definidos en el plan operativo anual, se consigue con la utilización de bienes los cuales forman parte del costo de los resultados obtenidos.

El Art. 211 de la *Constitución de la República del Ecuador*, en resumen establece que la Contraloría General del Estado debe controlar la correcta y adecuada utilización de los recursos, en las entidades y organismos del sector público, ya que dentro de un gobierno democrático donde se asignan recursos a los Organismos y entidades del sector público, siempre debe estar presente el control, que de no existir conllevaría al caos dentro de las organizaciones, ya que sin la presencia del control en su más amplio sentido daría lugar a la presencia de irregularidades, inconsistencias, e inconformidades en la ejecución de los actos administrativos y financieros. (Contraloría, 2009)

Organización del proceso de administración

Uno de los elementos más importantes para definir el funcionamiento de una empresa es la organización, en la estructura de una institución pública se definen las relaciones que deben existir entre las funciones, áreas y niveles de las unidades administrativas y los servidores o servidoras que son parte del talento humano de una empresa, los mismos que seleccionados en función de sus competencias y perfiles por cada uno de los cargos, garantizarán de forma razonable lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Un buen control interno se sustenta en un plan de organización que separe funciones y responsabilidades entre los servidores de una entidad; es decir, una misma persona no debe ejercer dos o más funciones incompatibles, o ser responsable de todo un proceso que involucra muchas actividades. Por ejemplo en la administración de bienes es necesario separar las funciones de registro de las de custodia, traspasos, enajenación y baja de bienes, evitando que una misma persona o unidad administrativa se convierta en juez y parte.

Sin embargo de lo explicado, puede presentarse situaciones en que instituciones pequeñas cuentan con poco personal y limitados recursos financieros, y por tanto una misma persona realiza varias actividades, en estos casos es necesario que se adopten e implanten medidas de control que permitan enfrentar y eliminar los riesgos.

El Ejercicio del Control

El ejercicio del Control requiere de Leyes, Normas, Reglamentos, Ordenanzas o Estándares, que constituyen el marco jurídico regulador de las acciones emprendidas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados; la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Ley de Seguridad Social, el Reglamento General Sustitutivo de Bienes, las Normas de Control Interno, entre otras que regulan el accionar de las entidades y organismos del sector público.

El control interno es el conjunto de métodos, procedimientos, estrategias que se emiten con el objetivo de asegurar en cuanto sea posible la conducción ordenada y eficiente de la organización.

El proceso básico de control implica tres actividades principales: medición del desempeño con referencia a las previsiones establecidas; determinación de posibles desviaciones y análisis de causas; adopción de acciones correctivas. (Sotomayor, 2008)

Medición del desempeño

Dentro de la planificación estratégica es necesario el emprender acciones de medición del desempeño; si la entidad se encuentra inmersa en desarrollar los diferentes proyectos en base a una gestión por resultados, es necesario que los directivos de la entidad estén constantemente evaluando el desempeño en el cumplimiento de las actividades planificadas dentro del Plan Operativo Anual, esto se realizará a través de la aplicación de indicadores de gestión y desempeño pertinentes, lo cual contribuye a conocer si la entidad ha cumplido con lo programado frente a las metas establecidas; lo cual permitirá determinar en porcentajes en cuanto se ha cumplido, conocer la brecha de incumplimiento, resultados que permitirán tomar las acciones correctivas necesarias a fin de mejorar la gestión empresarial; la medición del desempeño no es nada más que evaluar las situaciones pasadas en un momento presente para mejorar el futuro organizacional; para lo cual se hace referencia a las siguientes actividades relacionadas con la evaluación del desempeño:

- Se miden en forma continua los logros alcanzados, comparándolos con las previsiones, a fin de establecer el grado de eficacia de la gestión institucional.
- Determinación de las desviaciones y análisis de sus causas.
- De existir desviaciones importantes en el cumplimiento de las metas establecidas y los indicadores de gestión corresponde precisar si obedecen a factores internos y externos con el propósito de identificar las posibles causas.

Es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos. (Arriagada, 2002)

Adopción de las acciones correctivas.

Una vez identificadas las causas de las desviaciones corresponde a los administradores adoptar las acciones que permitan ajustar planes, reestructurar procesos y ahondar esfuerzos hacia la consecución de los resultados establecidos. Adoptar la conciencia del control dentro de la organización es lo más importante para desarrollar una gestión por

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

resultados, una buena administración de los recursos implica que la entidad cuente con un sólido sistema de control interno, El ejercicio del control obliga a comparar los estándares (lo ideal) con la realidad (indicadores), a efecto de determinar las brechas (desviaciones), que pueden originar el establecimiento de las responsabilidades culposas o dolosas, así como, la corrección de dichas desviaciones en aras de construir un mejor futuro.

Diferencias básicas entre la administración privada y administración del sector público.

Estos dos sectores marcan gran diferencia desde el punto de vista legal, dentro del sector privado las diferentes leyes les permite conocer lo que deben y no deben hacer, ya que es el marco de referencia para el accionar dentro de su naturaleza y campo de acción. En cambio en el sector público las diferentes leyes, normas, reglamentos, y disposiciones generales, como es el caso de acuerdos y resoluciones emitidas para el ejercicio del control, son de cumplimiento obligatorio; las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, para todas las entidades y organismos del sector público, son de cumplimiento obligatorio, ya que al igual que todas las leyes que constituyen la base legal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y entidades comprendidas dentro del sector público, su cumplimiento en cualquier momento serán evaluadas por el Organismo técnico de Control que es la Contraloría General del Estado..

.La finalidad de la empresa privada está dirigida hacia el interés muy particular de los dueños o accionistas de las empresas, mientras que las entidades y organismos del sector público buscan satisfacer necesidades colectivas buscando llegar al tan anhelado buen vivir de los ciudadanos.

En las entidades y organismos del sector público, el aspecto financiero-contable-presupuestario, se enfoca a cumplir con la entrega de programas y proyectos de interés social, buscando siempre satisfacer necesidades colectivas encaminadas a mejorar la calidad de vida de la población, contribuyendo a la realización del objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, que es el de mejorar la calidad de vida de la población.

Procedimientos

Son las directrices expresadas en forma narrativa o gráfica, constituyen la secuencia de las acciones que deben ejecutarse para llevar a cabo los procesos. Es importante se utilice los pasos estrictamente necesarios a efecto de evitar el encarecimiento de los servicios públicos; de ahí que las instituciones deben elaborar un manual de procedimientos que detalle con mucha precisión los pasos a efectuar en las operaciones de los bienes.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, son parámetros de medición que permiten medir la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y calidad de los productos y resultados generados a través de los distintos procesos. Los indicadores de gestión nos permiten evaluar el desempeño de las actividades planificadas dentro de cada uno de los planes operativos anuales desarrollados por la entidad, lo que permite conocer de forma cualitativa o cuantitativa conocer en cuanto ha cumplido lo planificado en el plazo establecido y con los recursos disponibles; la información obtenida con la aplicación de indicadores nos permite

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

conocer la brecha, es decir aquel porcentaje de incumplimiento frente a la meta establecida; lo cual permite a los directivos analizar la brecha, y establecer acciones correctivas a fin de disminuir la brecha en los planes futuros.

El diseño de los indicadores requiere la participación de los involucrados y / responsables de cada uno de los procesos, con la finalidad de establecer medidas razonablemente concebidas, adecuadas a las condiciones particulares dentro de las cuales se desenvuelven las actividades, tareas, programas y proyectos, desarrollados dentro de su planificación anual y/o plurianual.

La elaboración de una ficha técnica que permita establecer en relación a cada indicador, el cumplimiento de los objetivos planteados, las variables que intervienen en el cálculo, los rangos dentro de los cuales pueden oscilar las variables y los resultados finales, y la interpretación de los mismos, contribuyen eficazmente a una correcta interpretación durante el ejercicio de las acciones de evaluación y control.

Métodos

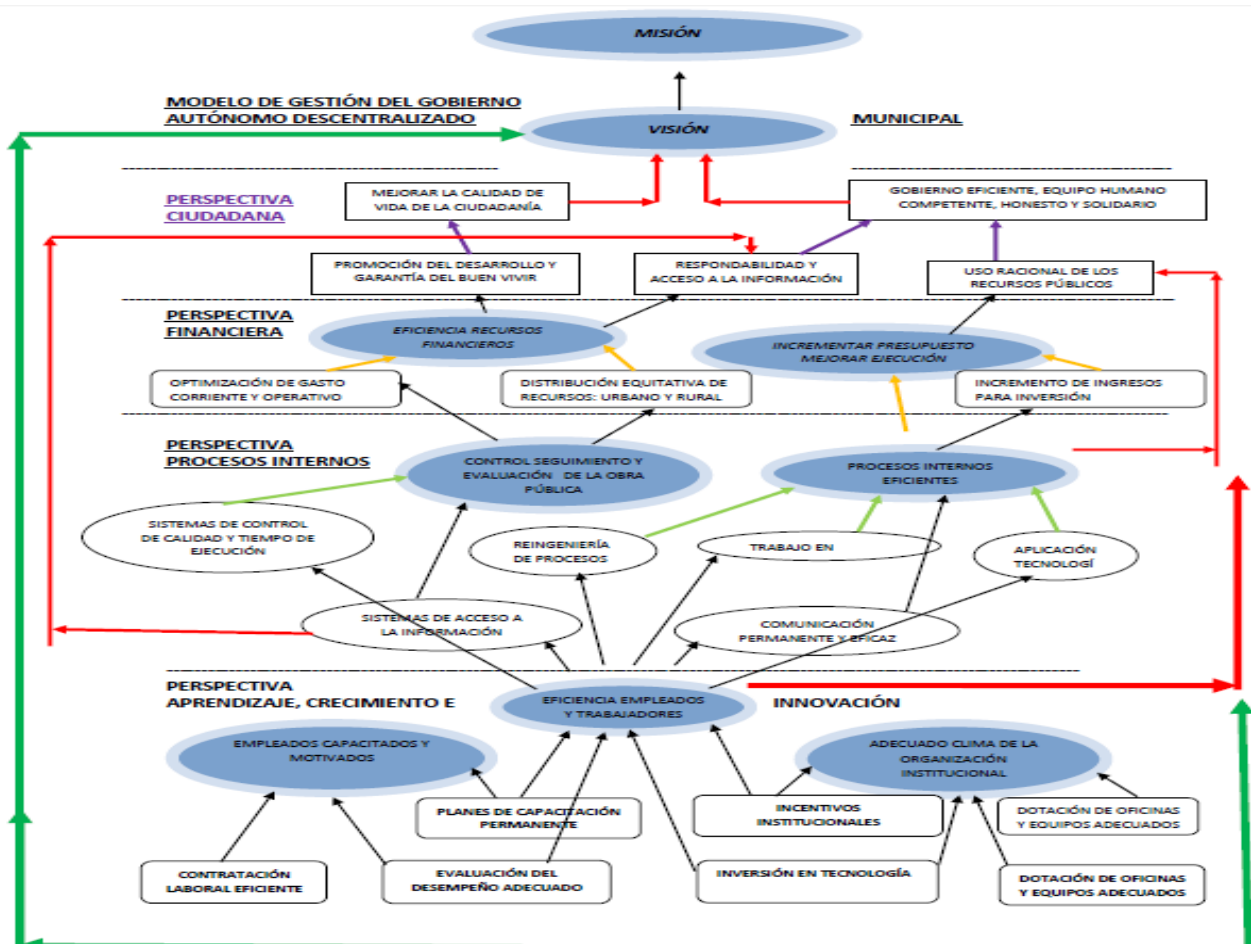


Figura 1. Modelo de gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir del Gobierno Descentralizado Municipal Cantón Pastaza.

El modelo de gestión que se presenta en la figura 1 está basado en la herramienta del cuadro de mando integral desarrollado por Paul Niven, en su obra Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.

En base al modelo expuesto, es necesario diseñar indicadores que permitan evaluar la gestión institucional, estos indicadores se formulan en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como son: la perspectiva del crecimiento aprendizaje, de los procesos internos, la financiera, y la perspectiva ciudadana; en tal sentido y de conformidad a la misión y visión organizacional. En tal sentido se propone el siguiente modelo de gestión, que contempla indicadores en base a objetivos estratégicos con la finalidad de evaluar la gestión institucional.

INDICADORES

INDICADORES PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo estratégico:	Mejorar la aceptación y satisfacción ciudadana a través de transparencia y honestidad en el manejo de recursos públicos
Indicador:	Índice de satisfacción ciudadana y su percepción de transparencia y honestidad
Definición/formula:	Encuesta de satisfacción
Frecuencia de medición:	Semestral
Unidad de medida:	Valor ponderado de acuerdo a escala (0-100%)
Hipótesis:	Mediante el uso de encuestas semestrales de satisfacción, se pretende conocer la percepción del cliente ciudadano con respecto al servicio, atención al cliente y manejo transparente y honesto de los fondos públicos.

Objetivo estratégico:	Facilitar accesos a la información pública
Indicador:	Retraso y/o cumplimiento en la información pública
Definición/formula:	Información emitida/Información recibida (legalmente se debe cumplir)

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico:	Incrementar los recursos financieros y presupuestarios
Indicador:	Financiamiento extrapresupuestario
Definición/formula:	Ingresos extrapresupuestarios/ Total ingresos

Objetivo estratégico:	Aumentar la inversión en obras por carga laboral.
Indicador:	Índice de eficiencia laboral
Definición/formula:	Gastos de inversión/ N° de cargas laborales permanentes

Objetivo estratégico:	Optimizar gastos corriente y operativo institucional
Indicador:	Índice de eficiencia operativa
Definición/formula:	Gastos corriente y operativos/ Total de gastos

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016
 Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

INDICADORES PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Objetivo estratégico:	Generar procesos internos eficientes a través de una reingeniería, automatización y sistematización de procesos
Indicador:	Índice de sistematización de procesos y reportes
Definición/formula:	Procesos sistematizados/ Procesos programados
Objetivo estratégico:	Mejorar el seguimiento y control de ejecución de la obra pública
Indicador:	Indicador de seguimiento y control de obra pública
Definición/formula:	Proyectos de obra pública ejecutado/ Proyectos de obra pública planificada
Objetivo estratégico:	Mejorar la oferta de servicios públicos básicos a nivel urbano y rural
Indicador:	índice de cumplimiento de obras contratadas
Definición/formula:	Servicios públicos básicos ejecutados/ Servicios públicos básicos planificado

INDICADOR: PERSPECTIVA APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN

Objetivo estratégico:	Empleados y trabajadores capacitados y motivados.
Indicador:	Índice de evaluación de personal
Definición/formula:	Total de personal capacitado/Total de Personal

Objetivo estratégico:	Adecuado clima organizacional
Indicador:	Porcentaje de inversión en infraestructura, equipo y tecnología
Definición/formula:	Inversión en infraestructura, equipo y tecnología/Total de gastos de personal

Tabla 1. Indicadores del modelo.

Fuente: Elaboración propia a partir del Gobierno Municipal del Cantón Pastaza.

Resultados (obtenidos mediante la aplicación de indicadores)

Diseño de objetivos y actividades para evaluar la gestión institucional en función del cuadro de mando integral.

Una vez establecido el modelo de gestión a través de la metodología del cuadro de mando integral, los resultados obtenidos tomando como referencia la gestión desarrollada en el ejercicio fiscal 2014, por la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pastaza "EMAPAST-EP"; en donde se toma como base cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral como son: la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente, y la perspectiva financiera; se formula el correspondiente objetivo operativo con las actividades que son necesarias realizar para coadyuvar a su consecución, se presentan las variables de eficiencia y eficacia; para

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

posteriormente diseñar los Indicadores de gestión, los mismos que permitirán conocer los resultados del desempeño institucional.

OBJETIVO OPERATIVO:

- Colocar 1.200 medidores de agua por la Empresa EMAPAST EP; en la ciudad de Puyo en el año 2014, con un presupuesto total de USD.18.000,00
Dentro del objetivo, se presentan dos variables una de eficacia y otro de eficiencia.

Variable de Eficacia: **Medidores de agua (Relacionada con la Meta)**

Variable de Eficiencia: **Dólares (Relacionada con el Presupuesto)**

PASO 1. EN BASE A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES:

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Objetivo Operativo:

- Incrementar en un 20 % el personal técnico especializado en el año 2014, con un presupuesto total de USD 1.200,00 dólares.

ACTIVIDADES:

1. Capacitación a los grupos de trabajo de acuerdo con la demanda de clientes y de los sectores establecidos para la colocación de medidores.

Variable: **Grupos de Trabajo capacitados**

2. Selección y contratación de personal por nivel de competencias en instalación y mantenimiento de medidores de agua.

Variable: **Personal competente**

Perspectiva Interna

Objetivo Operativo

- Implementar procedimientos de control para el Egreso de medidores en el año 2014, con un presupuesto total de USD. 500,00 dólares.

ACTIVIDADES:

1. Empezar estrategias de control relacionadas con la custodia y salida de medidores de bodega.

Variable: **Estrategias de Control**

2. Realizar el registro diario de las operaciones en tarjetas de control de inventarios de medidores a fin de conocer el stock de medidores.

Variable: **Registro diario**

Perspectiva del Cliente

Objetivo Operativo

- **Incrementar** un 40% el número de los medidores colocados en el año 2014, con un presupuesto de USD. 14.000,00

ACTIVIDADES:

1. Establecer mecanismos de difusión por los medios de comunicación de la importancia que las viviendas cuenten con medidores nuevos a fin de optimizar la utilización del líquido vital.

Variable: **Mecanismos de difusión**

2. Clasificar a los Clientes con mayor grado de necesidad de instalar los medidores de agua.

Variable: **Clientes con mayor grado de necesidad**

Perspectiva financiera

Objetivo Operativo

- Adquirir 1.200 medidores en el año 2014 con un presupuesto total de \$18.000,00 dólares.

ACTIVIDADES:

1. Adquirir los medidores agua al menor costo posible, con las características solicitadas y entregadas en el momento oportuno.

Variable: Medidores al menor costo

2. Disponer de los recursos económicos para la ejecución de las diferentes actividades en el cumplimiento de la meta.

Variable: Recursos económicos

PASO 2. ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Con las variables identificadas en la actividad anterior, se preparan los correspondientes indicadores.

INDICADORES DE GESTIÓN

1. Variable: Grupos de Trabajo capacitados
Cantidad de grupos de trabajo capacitados en la Empresa EMAPAST-EP., de la ciudad de Puyo en el año 2014.
2. Variable: Personal competente
Cantidad de personal competente contratado por la Empresa EMAPAST-EP., de la ciudad de Puyo en el año 2014.
3. Variable: Estrategias de Control
Total de estrategias de control emprendidas por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
4. Variable: Registro diario
Cantidad de registros diarios realizados en tarjetas de control kardex, por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
5. Variable: Mecanismos de difusión
Total de mecanismos de difusión establecidos por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
6. Variable: Clientes con mayor grado de necesidad
Total de Clientes con mayor grado de necesidad clasificados por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
7. Variable: Medidores al menor costo
Cantidad de medidores adquiridos al menos costo posible por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
8. Variable: Recursos Económicos
Porcentaje de recursos económicos dispuestos para la ejecución de actividades por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.

INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

1. Personal técnico especializado (V. Eficacia)
Porcentaje de personal técnico especializado incrementado por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
2. Dólares (V. Eficiencia)
Cantidad de dólares utilizados en el incremento del personal técnico de la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.

Perspectiva Interna

3. Variable: Procedimientos de control (Eficacia)
Total de procedimientos de control implementados por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
4. Variable: Dólares (V. Eficiencia)
Cantidad de dólares utilizados en establecer procedimientos de control por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.

Perspectiva del Cliente

5. número de los medidores colocados (V. de eficacia)
Total de medidores colocados por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.
6. Dólares (V. de Eficiencia)
Cantidad de dólares utilizados en la colocación de medidores por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.

Perspectiva financiera

7. Medidores (V. Eficacia)
Porcentaje de incremento en compra de medidores para la Empresa EMAPAST-EP., de la ciudad de Puyo en el año 2014.
8. Dólares (V. Eficiencia)
Cantidad de dólares utilizados en la compra de medidores por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.

PASO 3. DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL

Con los indicadores incluidos en la actividad anterior, prepare **el tablero de control**, para los indicadores de **eficacia** (relacionado con la variable de eficacia o **cumplimiento de metas de cada objetivo**). (Jarrín, 2013) Ver Anexo

Discusión

En tal sentido, el uso de indicadores dentro de la gestión institucional permite conocer el grado de cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales frente a lo planificado; una buena planificación estratégica coadyuva a cumplir los objetivos estratégicos y operativos, lo cual contribuye al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Con el afán de administrar los recursos y servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y empresas públicas creadas por acto normativo de estos organismos públicos, como es el caso de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPAST-EP” y apoyar eficientemente el desarrollo organizacional de las Unidades o

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

Jefaturas existentes, diseñando e implementando los procesos en función de los objetivos Institucionales, y con la aplicación de indicadores de desempeño que permitan evidenciar el avance y cumplimiento de las metas propuestas; de conformidad a las competencias determinadas por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización "COOTAD"; los principales beneficiarios serán: la Máxima Autoridad, los Concejales; los Técnicos de Apoyo, Funcionarios, Servidoras y Servidores, y la Ciudadanía en general, quienes son los principales actores en evaluar la gestión desarrollada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La investigación hace evidente la necesidad de que las administraciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados adopten este nuevo modelo en función del cuadro de mando integral, lo cual requiere la reformulación de los objetivos trazados por la administración, estos objetivos deben integrar variables de eficiencia (recursos) y eficacia (metas), definir metas, diseñar indicadores de gestión, a fin de evaluar las actividades emprendidas y ejecutadas en base a la planificación anual.

De conformidad con los resultados alcanzados aplicando el nuevo modelo de gestión, la entidad dispondrá de información que puesta en análisis coadyuvará a tomar las acciones necesarias encaminadas a la mejora continua y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

La gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados tiene que ser en base a una gestión por resultados que permitan conocer el cumplimiento de metas y objetivos en la gestión desarrollada a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario que los Gobiernos Autónomos Descentralizados desarrollen su gestión de forma planificada, en base a un análisis de los factores internos y externos que podrían afectar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Se deben establecer objetivos tanto operativos y estratégicos, identificando las variables, las mismas que deben ser evaluadas en base a principios de eficiencia, eficacia y economía.

Los indicadores diseñados para la evaluación de la gestión institucional, se plasmarán en el tablero de control, a fin de conocer de los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores, lo cual contribuirá a la toma de decisiones enfocadas a la mejora continua.

REFERENCIAS

- Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición del desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Contraloría, G. d. (2009). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito-Ecuador: CEP. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Enrique, B. & Fincowsky, F. (2011). Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill.

- Estupiñan, G. R. (2009). Control Interno y Fraudes. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, S.& Rodríguez, A. (2006). Introducción a la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Jarrín, B. (2013). Plan de Mitigación de Riesgos para la Administración de Bienes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Loja: UTPL.
- Maldonado, M. (2001.). Auditoría de Gestión. Quito: Editorial Luz de América.
- Mantilla, S. (2011). Control Interno Informe COSO. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Niven, P. (2007). El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona: Ediciones Gestión
- Pérez, J. y Veiga, C. (2013). Control de la Gestión Empresarial. Madrid: ESIC - Editorial.
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación. México: Mc Graw Hill Ineramericana.
- Velásquez, M. (2005). Marco Normativo de la Auditoría de Gestión. Loja: Editorial "UTPL".

**Anexo. REPRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES EL TABLERO DE CONTROL
 FICHA TÉCNICA 1**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLES
Porcentaje de personal técnico especializado incrementado por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.	20%	ANUAL	$\frac{\text{PTE 2014}-\text{PTE 2013}}{\text{PTE 2013}} \times 100$ $= \frac{32 - 25}{25} \times 100$ $= 0,28 \times 100 = \mathbf{28,00\%}$	%	$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{INDICADOR} \times 100}{\text{ESTÁNDAR}}$ $= \frac{28}{20} \times 100$ $= 1,40 \times 100 = 140$ Brecha favorable en un 40 % más del 100% esperado.	Gerente Directorio Alcalde

Fuente: Elaboración propia a partir de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pastaza "EMAPAST-EP".

SIGLAS: PTE: Personal Técnico Especializado

COMENTARIO DE AUDITORÍA:

En la Auditoría de Gestión practicada a la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, y en la evaluación del desempeño en cuanto a la colocación de medidores de agua durante el año 2014, y el establecimiento de estrategias para el cumplimiento de la Meta, lo cual ha generado como uno de los principales objetivos el aumentar el porcentaje de personal técnico especializado para coadyuvar a la gestión y cumplimiento de las Metas para el año 2014. Es así que en cuanto al presente indicador se concluye que los resultados sobrepasaron el estándar predeterminado; ya que el nuevo personal técnico especializado contratado en el año 2014, superó las expectativas en un 40%, y que de los 25 técnicos especializados, ahora se cuenta con un personal de 32.

FICHA TÉCNICA 2

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLES
Total de procedimientos de control implementados por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.	100%	ANUAL	$\frac{\text{PCI. Año 2014.} \times 100}{\text{TPC. Año 2014.}}$ $= \frac{12 \times 100}{22}$ $= 0,5455 \times 100$ $= \mathbf{54,55\%}$	%	$\text{INDICE} = \frac{\text{INDICADOR} \times 100}{\text{ESTÁNDAR}}$ $= \frac{54,55 \times 100}{100,00}$ $= 0,5455 \times 100 = 54,55\%$ <p>BRECHA DESFAVORABLE</p> $100 \% - 54,55 \%$ $= \mathbf{45,45\%}$	-Gerente -Directorio -Técnicos -Administrador del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pastaza "EMAPAST-EP".

SIGLAS: PCI = Procedimientos de Control Implementados

TPC.= Total de Procedimientos de Control

COMENTARIO DE AUDITORÍA:

Dentro de la evaluación de gestión realizada para la colocación de medidores en el año 2014, es necesario la implementación de controles claves a fin de mejorar el control interno en los registros de ingresos y egresos de medidores; en tal sentido dentro de la aplicación del indicador para evaluar el cumplimiento de la meta, tenemos como resultado una brecha desfavorable del 45,45%, en razón de que se ha llegado a cumplir únicamente con el 54,55% del 100% programada de implementar procedimientos. Razón por la cual es necesario el diseño e implementación de políticas encaminadas al establecimiento total de controles en la Empresa EMAPAST-EP. De la ciudad de Puyo.

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

FICHA TÉCNICA 3

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLES
Total de medidores colocados por la Empresa EMAPAST-EP, de la ciudad de Puyo en el año 2014.	100%	ANUAL	$\frac{\text{MED.COLOCADOS}}{\text{MED. PLANIFICADOS}} \times 100$ $= \frac{950 \times 100}{1.200}$ $= 0,79 \times 100 = 79,00\%$	%	$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{INDICADOR} \times 100}{\text{ESTÁNDAR}}$ $= \frac{79 \times 100}{100}$ $= 0,79 \times 100 = 79\%$ Brecha desfavorable en el 21% . (100-79)	-Gerente - Directorio -Alcalde. -Técnicos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pastaza "EMAPAST-EP".

SIGLAS: MED. : Medidores de Agua.

COMENTARIO DE AUDITORÍA:

De la evaluación de gestión realizada a la Empresa EMAPAST.EP. de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, en cuanto al cumplimiento de sus metas y objetivos operativos, es necesario hacer referencia al resultado obtenido de la aplicación de Indicadores relacionados con la colocación de medidores en el año 2014, y en base al cumplimiento del Estándar preestablecido para el año 2012, se tiene que de los 1.200 medidores programados colocar, se han logrado colocar 950 medidores, correspondiente al 79 %, dando lugar a una brecha desfavorable del 21%, que constituye, un diferencia significativa en razón de que la situación climática y la falta de medidores necesarios no ha permitido llegar al cumplimiento de la meta en un 100%.

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016
 Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

FICHA TÉCNICA 4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLES
Porcentaje de incremento en compra de medidores para la Empresa EMAPAST-EP., de la ciudad de Puyo en el año 2014.	100%	ANUAL	$\frac{\text{MED.COMPRADOS}}{\text{MED.PROGRAMADOS}} \times 100$ $= \frac{980 \times 100}{1.200}$ $= 0,82 \times 100 = \mathbf{82,00\%}$	%	$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTÁNDAR}} \times 100$ $= \frac{82}{100} \times 100$ $= 0,82 \times 100 = 82\%$ <p>BRECHA DESFAVORABLE EN UN 18%</p>	Gerente Directorio Alcalde Técnicos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pastaza "EMAPAST-EP".

SIGLAS: MED. Medidores

COMENTARIO DE AUDITORÍA:

Una vez ya en ejecución de la Auditoría de Gestión, evaluando la perspectiva financiera para el incremento en la compra de medidores de agua a fin de cumplir la meta establecida para el año 2014, es necesario que hacer conocer los resultados de la aplicación de los indicadores de gestión en referencia a la compra de medidores, cuyos resultados son los siguientes: de acuerdo con los datos obtenidos en el Departamento Financiero de la Empresa, se compraron para el año 2014, un total de 980 medidores, siendo la meta para el año en evaluación colocar 1.200 medidores, lo que ha generado dentro del análisis realizado una brecha desfavorable de un 18 %, por lo que la empresa no dispuso de los recursos financieros a tiempo para realizar la compra, por lo cual es necesario tomar las acciones necesarias a fin de que la programación para el próximo año se haga en base a proyecciones más reales.

Recibido: Octubre 2015. **Aceptado:** Febrero 2016
 Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES