

T-AUD.  
352.0043  
BOR



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Auditoría y Control de Gestión**

**“Análisis de Modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que dan los municipios a su comunidad”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por:

**Xeomara Alexandra Borbor Villamar**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**AÑO**

**2004**

*Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Guayaquil, Ecuador*



# AGRADECIMIENTO

Biblioteca del ICM  
*"Honora Ocelo Egas"*



Agradezco a Dios por permitirme culminar esta tesis, a mis padres: Jorge y Clarita que con su amor incondicional me han apoyado siempre y a mi Director Ing. Juan Alvarado que ha sabido guiarme y transmitirme sus conocimientos.

# DEDICATORIA

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



JR. LUIS RODRIGUEZ

PRESIDENTE

JR. JUAN ALVARADO

INSPECTOR DE TESIS

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mis dos amores, mi esposo Franklin y a mi hijo Sebastián, que son los que me han impulsado a culminar con éxito esta fase de mi vida.

JR. MILDRED PERAZA


VOCALES

JR. CRISTÓBAL MORA

VOCALES



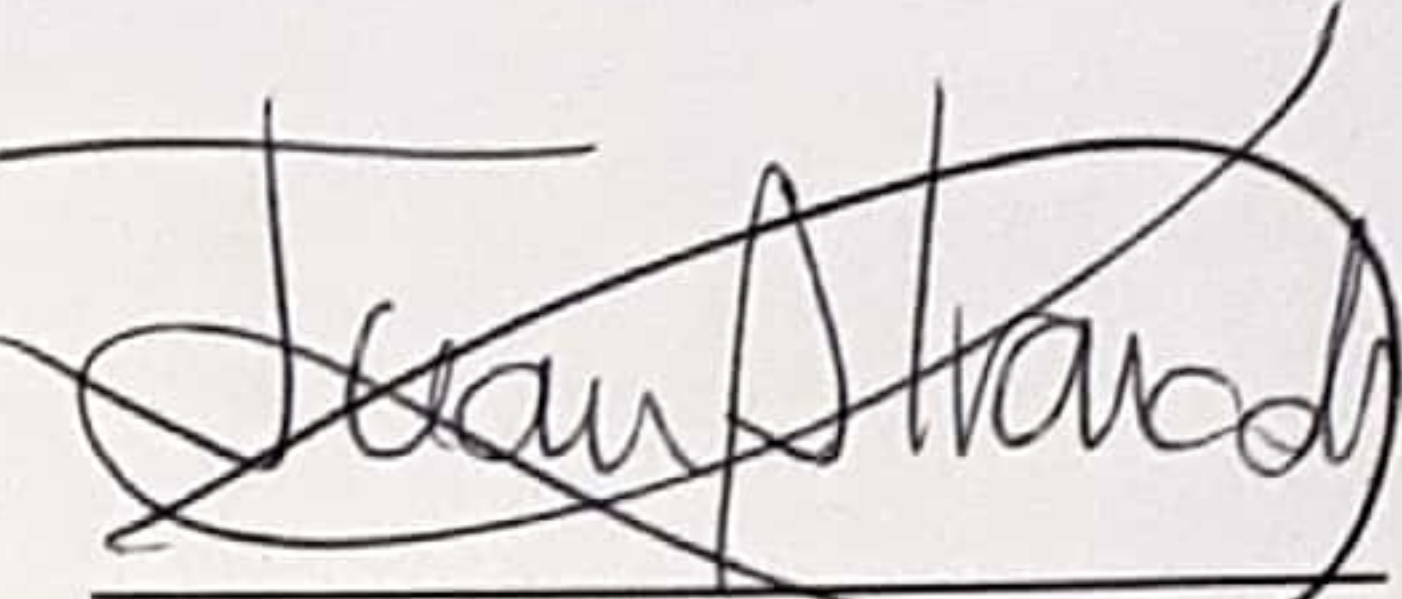
## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



---

ING. LUIS RODRIGUEZ

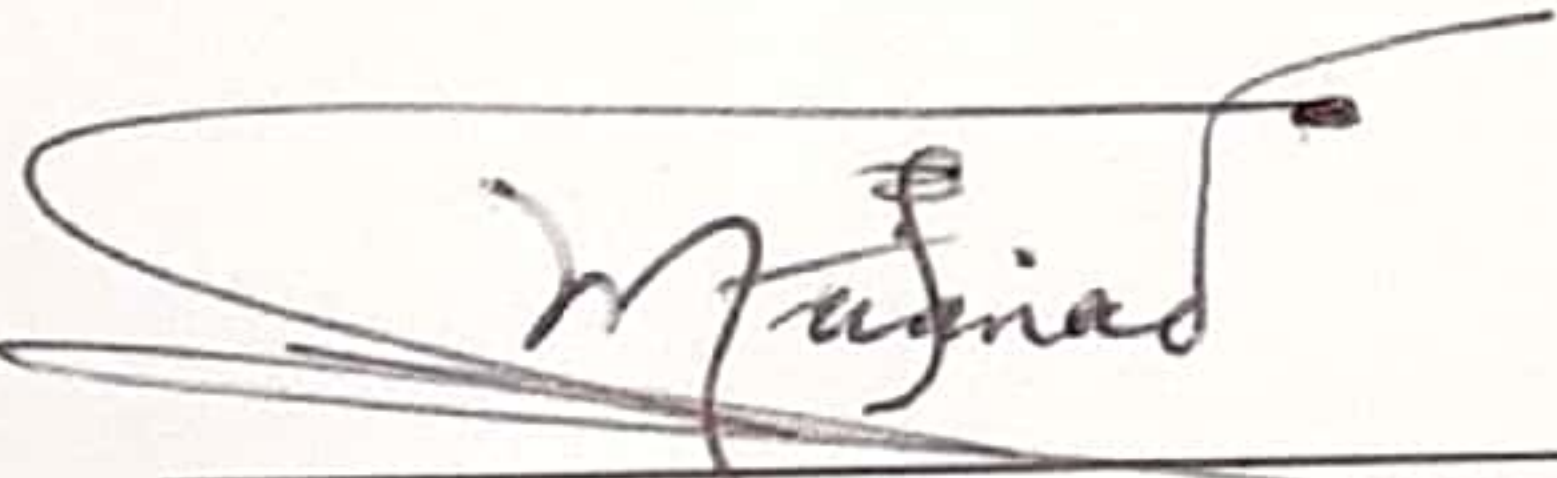
PRESIDENTE



---

ING. JUAN ALVARADO

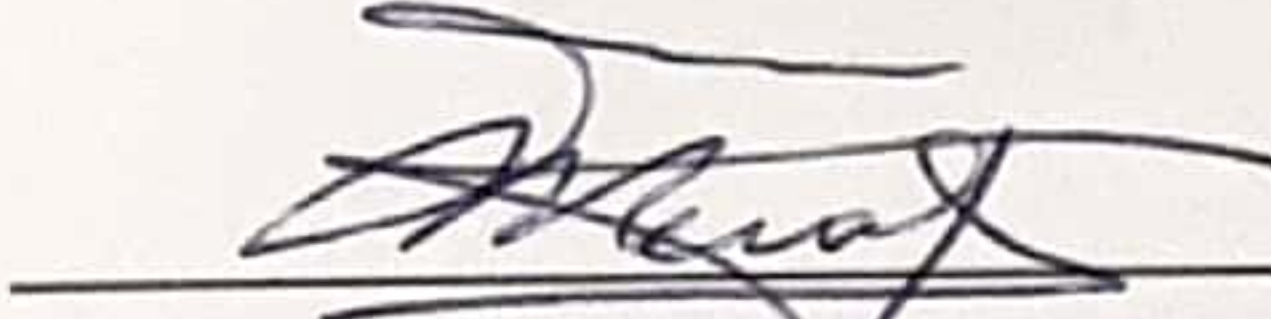
DIRECTOR DE TESIS



---

EC. MILTON TRIANA

VOCAL



---

DR. CRISTÓBAL MERA

VOCAL

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



## DECLARACIÓN EXPRESA

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

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



(Reglamento de graduación de la ESPOL)

---

Xeomara Alexandra Borbor Villamar

## RESUMEN

El presente trabajo desarrolla una alternativa de evaluación en una entidad pública como son los gobiernos municipales, teniendo como principal objetivo dar herramientas a la comunidad para evaluar la gestión de estos gobiernos municipales a través de indicadores de gestión, el nombre del proyecto es: **“Análisis de Modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que dan los municipios a su comunidad”**.

En la primera parte se describen las funciones y servicios que brindan los gobiernos locales a través de su Plan estratégico Participativo a sus comunidades.

En la segunda parte, se analizan las diferentes metodologías de indicadores de gestión.

En el tercer capítulo, se desarrolla un ejemplo de un mapa estratégico para informar a la comunidad de Salinas del control de los servicios que reciben del municipio.

En el cuarto capítulo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo.

## INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
INDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	IV
SIMBOLOGÍA	V
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
<b>I. GOBIERNOS MUNICIPALES</b>	
1.1 Descripción.....	3
1.2. Importancia actual de gobiernos locales.....	5
1.3. Funciones de los gobiernos municipales.....	6
1.3.1. Función de personal y control.....	7
1.3.2. Función de prestación de servicios a las personas.....	7
1.3.3. La prestación de servicios en el territorio.....	7
1.3.4. Las funciones de representación, negociación y mediación.....	7
1.3.5. La función de impulsar y animar la economía municipal.....	8
1.4. Necesidad de los gobiernos locales de tener un Plan Estratégico....	8
1.5. Patronato Municipal.....	9

	Pág.
1.6. Plan estratégico Participativo del Cantón Salinas.....	10
1.6.1. Servicios generales.....	12
1.6.1.1. Eje social.....	12
1.6.1.2. Eje económico.....	12
1.6.1.3. Eje físico – ambiental.....	13
1.6.1.3.1. Servicios básicos.....	14
1.6.1.3.1.1. Agua Potable.....	14
1.6.1.3.1.2. Alcantarillado Sanitario.....	15
1.6.1.3.1.3. Alcantarillado Pluvial.....	15
1.6.1.3.1.4. Energía Eléctrica.....	15
1.6.1.3.1.5. Servicio Telefónico.....	15

## II. METODOLOGÍAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

2.1. Indicadores de gestión.....	17
2.2. Indicadores Sociales.....	20
2.2.1. Documentación de los Indicadores Sociales.....	21
2.2.2.1. Ejemplo de Indicadores Sociales.....	24
2.3. Indicadores sociales como fijadores de políticas dentro de un Plan Estratégico.....	25
2.4. Indicadores de gestión como medidores de la ejecución de políticas del Plan Estratégico.....	28



	Pág.
2.5. Requisitos metodológicos y limitaciones de los indicadores de gestión.....	29
2.6. Fuentes de Información disponibles para la elaboración de indicadores de gestión.....	31
2.7. Metodología para crear modelos de índices de gestión.....	32
2.7.1. Metodología de factores críticos del éxito.....	32
2.7.1.1. Documentación de Metodología de factores críticos del éxito.....	34
2.7.1.1.1. Ejemplo de Metodología de Factores críticos de éxito...37	37
2.7.2. Metodología del Balance Scorecard.....	38
2.7.2.1. Mapa Estratégico .....	40
2.7.2.2. Beneficios de Implementar Metodología de Balance Scorecard.....	42
2.7.2.3. Ejemplo del Balance Scorecard.....	44
2.7.2.4. Balance Scorecard aplicado al control de servicios que dan los municipios a su comunidad.....	46
<b>III. EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA INFORMAR A LA COMUNIDAD DE SALINAS DEL CONTROL DE LOS SERVICIOS QUE RECIBEN DEL MUNICIPIO</b>	
3.1. Generalidades.....	50

Biblioteca del ICM  
"Tomera Ortiz Espas"



	<b>Pág.</b>
3.2. Implementación de un Ejemplo del mapa Estratégico.....	52
3.2.1. Indicadores Eje Social.....	53
3.2.1.1. Salud.....	54
3.2.1.2. Niños.....	58
3.2.1.3. Seguridad Ciudadana.....	61
3.2.2. Indicadores Eje Económica.....	64
3.2.2.1. Artesanía.....	65
3.2.2.2. Pesca.....	67
3.2.2.3. Turismo.....	68
3.2.3. Indicadores Eje Físico- Ambiental.....	71
3.2.3.1. Deporte y Recreación.....	71
3.2.3.2. Ambiente.....	73
3.3. Mapa Estratégico del Plan Estratégico Participativo del Cantón Salinas.....	76

**IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 77

ANEXOS SISE Sistema Integrado de Indicadores

BIBLIOGRAFÍA Salinas del Ecuador

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



## ABREVIATURAS

B.S.C.	Balance Scorecard
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Hab.	Habitantes
m <sup>3</sup>	Metro cúbico
P.A.I.	Puesto de Atención Inmediato
%	Porcentaje
SIISE	Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

## SIMBOLOGÍA

$\Sigma$	Sumatoria
$b_{ij}$	Ponderaciones de la persona j sobre la mesa i
$c_{ij}$	Ponderaciones normalizadas de la persona j sobre la mesa i
$P_i$	Peso de la mesa i ponderado por la comunidad

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



## INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla I	Formato de Indicadores Semáforos	27
Tabla II	Ejemplo	24
Tabla III	Formato de Metodología de Indicadores de Éxito	33
Tabla IV	Ejemplo de Metodología de Indicadores de Éxito	Pág.

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Modelo Balance Scorecard.....	39
Figura 1.2	Técnica del Semáforo BSC.....	41

Tabla V	Indicador 1 - Salud	56
Tabla VI	Indicador 2 - Salud	56
Tabla VII	Indicador 3 - Salud	57
Tabla VIII	Indicador 4 - Salud	58
Tabla IX	Indicador 5 - Salud	58
Tabla X	Indicador 1 - Salud	59
Tabla XI	Indicador 2 - Salud	59
Tabla XII	Indicador 3 - Salud	60
Tabla XIII	Indicador 4 - Seguridad Ciudadana	61
Tabla XIV	Indicador 5 - Seguridad Ciudadana	62
Tabla XV	Indicador 1 - Seguridad Ciudadana	63
Tabla XVI	Indicador 2 - Seguridad Ciudadana	63
Tabla XVII	Indicador 3 - Seguridad Ciudadana	63
Tabla XVIII	Indicador 4 - Seguridad Ciudadana	64
Tabla XIX	Indicador 5 - Seguridad Ciudadana	64



## INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla I	Formato de Indicadores Sociales.....	22
Tabla II	Ejemplo de Indicadores Sociales.....	24
Tabla III	Formato de Metodología factores críticos de éxito.....	35
Tabla IV	Ejemplo de Metodología factores críticos de éxito.....	38
Tabla V	Ejes del Plan Estratégico Participativo del cantón Salinas...	53
Tabla VI	Indicador 1 - Salud.....	55
Tabla VII	Indicador 2 - Salud.....	56
Tabla VIII	Indicador 3 - Salud.....	56
Tabla IX	Indicador 4 - Salud.....	57
Tabla X	Indicador 5 - Salud .....	58
Tabla XI	Indicador 1 - Niños.....	59
Tabla XII	Indicador 2 - Niños.....	59
Tabla XIII	Indicador 3 - Niños.....	60
Tabla XIV	Indicador 1 – Seguridad Ciudadana.....	61
Tabla XV	Indicador 2 – Seguridad Ciudadana.....	62
Tabla XVI	Indicador 3 – Seguridad Ciudadana.....	63
Tabla XVII	Indicador 4 – Seguridad Ciudadana.....	63
Tabla XVIII	Indicador 5 – Seguridad Ciudadana.....	64

*Biblioteca del ICM  
"Hameria Ortiz Egas"*



Tabla XIX	Indicador 1 – Artesanía.....	65
Tabla XX	Indicador 2 – Artesanía.....	66
Tabla XXI	Indicador 1 – Pesca.....	67
Tabla XXII	Indicador 1 - Turismo.....	68
Tabla XXIII	Indicador 2 - Turismo.....	69
Tabla XXIV	Indicador 3 - Turismo.....	69
Tabla XXV	Indicador 4 - Turismo.....	70
Tabla XXVI	Indicador 1 – Deporte y Recreación.....	71
Tabla XXVII	Indicador 2 - Deporte y Recreación .....	72
Tabla XXVIII	Indicador 1 – Ambiente.....	73
Tabla XXIX	Indicador 2 – Ambiente.....	74
Tabla XXX	Indicador 3 – Ambiente.....	74



El objetivo de este tesis es analizar las ventajas y limitaciones de los indicadores de gestión que den un panorama rápido y fácil de entender acerca de las mejoras de los servicios municipales a su comunidad y para analizar estos modelos, básicamente se analizarán las metodologías empleadas en la creación de estos modelos y al final se presentarán una síntesis de estos modelos de indicadores de gestión para el municipio de Salinas.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo básico de los municipios es brindar servicios a la comunidad, para así ampliar las oportunidades de los individuos alcanzando mayores niveles de vida y bienestar y por otro lado las instituciones municipales necesitan transparentar las acciones que realizan para atender las necesidades de la comunidad. En concordancia con este criterio, las preguntas que hoy en día debemos formularnos para conocer la marcha de los municipios es: **¿Está la comunidad informada y concientizada de las acciones que toma el municipio para mejorar los servicios que dan a la comunidad?**, para ello se han implementado en los últimos tiempos modelos de indicadores de la gestión para la actividad municipal. Estos modelos no necesariamente han sido diseñados para informar de forma rápida y sencilla de las acciones que realiza el municipio.



El objetivo de esta tesis es analizar las ventajas y limitaciones de modelos de indicadores de gestión que den un panorama rápido y fácil de entender acerca de las mejoras de los servicios municipales a su comunidad y para analizar estos modelos, básicamente se analizarán las metodologías envueltas en la creación de estos modelos y al final se presentarán una síntesis de estos modelo de indicadores de gestión para el municipio de Salinas.



Es necesario dar a conocer a continuación los objetivos propuestos.

### Objetivos:

- ❖ Analizar metodologías de creación de indicadores de gestión.
- ❖ Evaluar estas metodologías en base a la necesidad de modelos de indicadores integrados.
- ❖ Brindar información sobre la metodología del Balance Scorecard y factores críticos del éxito.
- ❖ Proporcionar indicadores de gestión que permitan controlar la eficacia de los servicios que brindan los municipios a la comunidad.
- ❖ Proporcionar información básica para tomar decisiones de inversión que apunte a satisfacer las necesidades de los habitantes.
- ❖ Brindar información sobre los servicios relevantes que necesita la comunidad.

# Capítulo 1

## 1. GOBIERNOS MUNICIPALES

### 1.1. Descripción

Los gobiernos municipales son las entidades que tienen la finalidad de organizar a la comunidad asentada en su territorio, en la gestión de sus intereses y ejercer las funciones y prestar los servicios que ésta requiera.

Los Municipios gozan de autonomía plena para gobernar y administrar los asuntos propios de la comunidad. Además los Municipios, en ejercicio de esta atribución, están facultados para aprobar y expedir los reglamentos, ordenanzas, disposiciones administrativas y circulares de observancia general dentro de su jurisdicción territorial.



1.1 Los Municipios son un Agente Facilitador y Promotor del Desarrollo Económico y Social, porque los municipios además de ser simples prestadores de servicios públicos, son promotores del desarrollo local.

Debido a que deben de cumplir las siguientes acciones primordiales:

- a) Promover las actividades culturales, artísticas, deportivas y de recreación;
- b) Prevenir y controlar el medio ambiente;
- c) Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización;
- d) La protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- e) La planificación, organización y regulación del tránsito y transporte terrestre.

## 1.2. Importancia actual de gobiernos locales

Los municipios actualmente son muy importantes debido a que la descentralización del Estado, se ha convertido en una corriente a nivel nacional y mundial que, incluye procesos mediante los cuales el Gobierno Central transfiere procesos y atribuciones hacia los gobiernos seccionales. Esta tendencia se soporta en el hecho de que los gobiernos locales están más cerca de las necesidades que tiene el ciudadano común.

Las ciudades dentro de este escenario cumplen un rol cada vez más preponderante. Se puede afirmar que la competencia entre ciudades y sus regiones, está reemplazando a la competencia entre países. Un ejemplo a esto es el Municipio de Salinas que realiza sus actividades conjuntamente con las opiniones de su comunidad, esto es fundamental para afrontar el desarrollo del Cantón Salinas.

Los municipios actualmente son muy importantes debido a que la descentralización del Estado, se ha convertido en una corriente a nivel

nacional y mundial que, incluye procesos mediante los cuales el Gobierno Central transfiere procesos y atribuciones hacia los gobiernos seccionales. Esta tendencia se soporta en el hecho de que los gobiernos locales están más cerca de las necesidades que tiene el ciudadano común.

Las ciudades dentro de este escenario cumplen un rol cada vez mas preponderante. Se puede afirmar que la competencia entre ciudades y sus regiones, está reemplazando a la competencia entre países. Un ejemplo a esto es el Municipio de Salinas que realiza sus actividades conjuntamente con las opiniones de su comunidad, esto es fundamental para afrontar el desarrollo del Cantón Salinas.

### 1.3. Funciones de los gobiernos municipales

Los gobiernos municipales tiene atribuidas diferentes funciones y, para cumplirlas, debe tener en cuenta distintas lógicas de trabajo que deben coordinarse adecuadamente para ofrecer unos servicios de calidad.

Podemos describir cinco funciones básicas que han de cumplir las administraciones local:

**1.3.1. Función de personal y control.-** Se impone el principio de la legalidad, todos somos iguales ante la ley, se tiene que cumplir el procedimiento administrativo, la relación con el ciudadano es personal ante la norma. Lo que cuenta es la colectividad, no la persona concreta. Lo que se regula o controla afecta a la necesidad colectiva no a la individual.

**1.3.2. Función de prestación de servicios a las personas.-** Los gobiernos municipales asumen esta función que incluiría las políticas de: sanidad, servicios sociales, cultura, deportes, etc. Sobre esta función se basa el sistema de indicadores sociales que, por definición se dirigen a conocer la situación de las personas, o aquellos aspectos que condicionan su calidad de vida.

**1.3.3. La prestación de servicios en el territorio.-** Ofrece unos servicios a la comunidad: transporte público, recogida de residuos sólidos, limpieza viaria, construcción y mantenimiento de instalaciones y equipamientos, etc.

**1.3.4. Las funciones de representación, negociación y mediación.-** Se trata de la gestión del conflicto, la diferencia de intereses de los

ciudadanos. Es la expresión del juego político, de los procesos de participación en la elaboración de las políticas y su aplicación.

**1.3.5. La función de impulsar y animar la economía municipal.-** Lo que obliga a realizar planes estratégicos de ciudad y unificar los intereses de los sectores productivos, con los de los ciudadanos, intereses que en ocasiones pueden parecer contradictorios. El municipio ha de procurar compatibilizar estos intereses ofreciendo unas alternativas asumibles para todos.

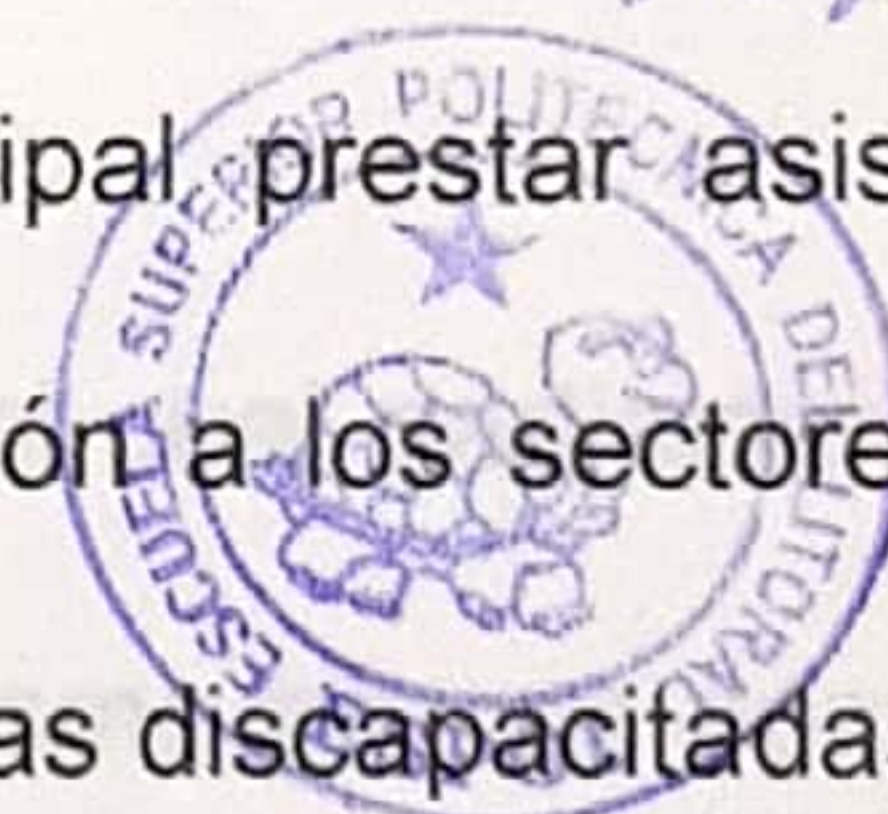
**1.4. Necesidad de los gobiernos locales de tener un Plan Estratégico.-** Los gobiernos locales para lograr sus metas deben de tener un plan estratégico, el mismo que les permite una planificación razonada de su tiempo, su acción y sus recursos. Además así lo establece las leyes de Descentralización, de Modernización, de Régimen Municipal. Es decir, la necesidad que tienen los municipios de poseer un plan estratégico es de organizar sus actividades conjuntamente con las opiniones de la ciudadanía y de esta manera disponer de unos instrumentos que les permitan evaluar la gestión sobre sus servicios. El éxito de este plan es involucrar participativamente a todos los funcionarios a fin de obtener consenso y responsabilidad en el proceso.

Cada vez son más los municipios que desarrollan su plan para así llegar a las metas trazadas, que son satisfacer las necesidades de sus comunidades.

En estos momentos en Salinas se esta ejecutando el Plan Estratégico Participativo, el cual se originó con ayuda de la ESPOL en septiembre del 2001, pero este sirvió como base ya que dicho plan no tomaba en cuenta las opiniones de la ciudadanía, luego por decisión del Alcalde del cantón Salinas se integra al plan la participación de la ciudadanía y es por esto que la función del plan es brindar soluciones eficaces en las necesidades que posea la comunidad salinense.

En este plan y en el Patronato Municipal nos apoyaremos básicamente para proceder a realizar la tesis.

**1.5. Patronato Municipal.-** Es una entidad de caridad con autonomía administrativa y financiera, adscrita a la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón Salinas que tiene como finalidad principal prestar asistencia social en las áreas de salud, cuidado y protección a los sectores más débiles como son los niños, los ancianos y personas discapacitadas.





Está financiado por una asignación anual que constará en el presupuesto Municipal, por aportaciones o donaciones, que reciba de instituciones pública, privadas o de personas particulares; por las retribuciones que paguen los usuarios de los servicios, que serán cuantificadas considerando su carácter benéfico y por las contribuciones de carácter tributario que se creen para el efecto. Este estará a cargo del alcalde o su cónyuge.

#### **1.6. Plan estratégico Participativo del Cantón Salinas**

Este plan se inició conjuntamente con la ESPOL en septiembre del 2001 cuando ESPOL se propuso realizar estudios urbanos regionales de Salinas firmando un convenio, después en febrero del 2002, ESPOL entrega su informe final llamándose Plan de desarrollo Urbano, esto sirvió de mucha importancia para lo que es ahora el plan, pero luego de otros estudios realizados y por decisiones del Alcalde del Cantón Salinas, Sr. Vinicio Yagual incorporaron la participación de la ciudadanía como parte principal del plan y es por esto que ahora se llama Plan Estratégico Participativo.

En mayo del 2002 se realizó una asamblea en el cual participaron 600 representantes de Salinas y en diciembre del mismo año se aprueba la formación del Plan Estratégico Participativo por medio de ordenanza,

luego se aprueba también por ordenanza el Comité de desarrollo local el cual está conformado por 18 Mesas de Concertación; 54 comités barriales del cantón, 52 organismos gubernamentales y 26 organismos no gubernamentales.

Una vez realizado esto se procede a realizar por parte de las mesas de concertación un banco de proyectos en beneficio de la comunidad salinense y a partir de diciembre del 2003 se aprueba dicho banco de proyectos, el mismo que es integrado al presupuesto municipal.

1.5.1.1. Eje social.- Los problemas sociales que se afrontan en el cantón Salinas son similares a los que viven la mayoría de ciudades medias del Ecuador. Es por esto que el Plan Estratégico Participativo representa un proyecto integral e intersectorial que, involucra a los diferentes actores públicos y privados; tanto en su formulación como en su ejecución, respondiendo a la necesidad de proyectar el desarrollo del cantón al mediano y largo plazo; es decir con una visión de futuro en los cuatro grandes temas social, economía local, físico-ambiental; con estrategias de solución a la problemática local, que permitan convertir las ventajas comparativas de localización, atractivos turísticos y manifestaciones culturales, en ventajas competitivas, que permitan atraer la inversión, potenciar el

aportar a esta población, brindándole servicios como capacitación en

desarrollo y mejorar la calidad de vida de la población de manera progresiva.

Actualmente el PEP se encarga de los servicios que la ciudadanía necesita.

**1.6.1. Servicios generales.-** Los servicios que brinda el Municipio de Salinas según el Plan Estratégico Participativo se agrupan en grandes áreas o ejes de trabajo como son:

**1.6.1.1. Eje social.-** Los problemas sociales que se anotan en el cantón Salinas son similares a los que viven la mayoría de ciudades medias del Ecuador. En este eje social se ocupan de todo lo relacionado con salud, educación, cultura, adultos, mujeres, jóvenes, niños, discapacitados, seguridad ciudadana, deportes y recreación. Para realizar todas estas actividades el Municipio se apoya en el Patronato Municipal y las mesas de trabajo creadas por el Plan Estratégico Participativo.

**1.6.1.2. Eje económico.-** en el cantón existe gente emprendedora y forjadores de su porvenir, es por esto que el Municipio se ha propuesto ayudar a esta población, brindándole servicios como: capacitación en

los campos de la producción que se desarrollan en el cantón como son: la artesanía, producción y empleo, pesca, turismo.

Estas actividades son responsabilidad de las mesas de trabajo del Plan Estratégico Participativo.

Biblioteca del ICM  
"Homera Ortiz Egas"



**1.6.1.3. Eje físico – ambiental.-** en este aspecto se brindan dos servicios en uno, es decir el municipio brinda a la ciudadanía estabilidad para vivir ayudándolos con los problemas que tengan con sus terrenos, y si es necesario de reubicarlos lo realiza. También si la ciudadanía necesita áreas de recreación y esparcimiento el municipio a través del departamento de planificación realiza dicha obra.

#### 1.6.1.3.1. Servicios básicos

En el cantón Salinas el aspecto ambiental ha desarrollado sus servicios

**1.6.1.3.1.1. Agua Potable.-** El sistema de agua potable de la Promesa estos últimos años, como son: el manejo integral de los desechos cuenta con dos reservorios, uno está ubicado en Santa Elena y tiene sólidos que se origina desde la reclasificación domiciliar de la basura, capacidad de 6000 m<sup>3</sup>, el otro está ubicado en Anconito con una capacidad de 600 m<sup>3</sup> al relleno sanitario, reciclaje, lombricultura, y vivero en el centro de desarrollo ecológico social; la limpieza de las calles y del balneario en general, próximamente con el buen manejo de los desechos se espera producir humus, el mismo que generara otro ingreso para este cantón.

Salinas

El municipio también se ha propuesto en realizar una regeneración urbana y alcantarillado pluvial con tuberías de aguas lluvias, para evitar las inundaciones y así posible contaminación para el medio ambiente.

Santa Rosa en un 80 %, José Luis Tamayo 50 % y Anconcito si poseen

Entre otro servicio para la comunidad esta la conservación y ecoturismo del humedal Velasco Ibarra, debido a que esta represa protegerá a la flora y la fauna peninsular, con manejo ambiental y participación comunitaria, para la reforestación y la agricultura orgánica. Anconcito no

poseen de este servicio y Muy alto costo con un medio diario que

En este Eje físico – ambiental se encuentran los servicios básicos que son los siguientes:

#### **1.6.1.3.1. Servicios básicos**.- El servicio eléctrico del Cantón Salinas

es suministrado por la Empresa Eléctrica de la Península de Santa

**1.6.1.3.1.1. Agua Potable.-** El sistema de agua potable de la Península Elena, hasta el momento existe 12 626 abonados aproximadamente de cuenta con dos reservorios: uno esta ubicado en Santa Elena y tiene esta servicio se beneficia la mayoría de la población del Cantón Salinas capacidad de 6000 m<sup>3</sup>, el otro esta ubicado en Anconcito con una capacidad de 600 m<sup>3</sup>.

**1.6.1.3.1.5. Servicio telefónico.-** La empresa PACIFICTEL S.A. es la

concesionaria del servicio telefónico de la Península de Santa Elena, la

Actualmente el Municipio de Salinas trabaja conjuntamente con administración general de la misma tiene su sede en la ciudad de AGUAPEN, y de este servicio se beneficia toda la población de Cantón Gueyaqui, en el momento existen 11 150 abonados aproximadamente Salinas.

**1.6.1.3.1.2. Alcantarillado sanitario.-** Este servicio se benefician actualmente la mayoría de los habitantes del cantón, como es Salinas, Santa Rosa en un 80 %; José Luis Tamayo 50 % y Anconcito si posee totalmente de este servicio.

**1.6.1.3.1.3. Alcantarillado Pluvial.-** Este servicio actualmente se beneficia Salinas en un 15%, mientras que Santa Rosa y Anconcito no poseen de este servicio y Muey solo cuenta con un macro drenaje que es un alcantarillado tipo cajón que sirve de interconexión entre albarradas.

**1.6.1.3.1.4. Servicio Eléctrico.-** El servicio eléctrico del Cantón Salinas es suministrado por la Empresa Eléctrica de la Península de Santa Elena, hasta el momento existe 12.626 abonados aproximadamente, de este servicio se beneficia la mayoría de la población del Cantón Salinas.

**1.6.1.3.1.5. Servicio telefónico.-** La empresa PACIFICTEL S.A., es la concesionaria del servicio telefónico de la Península de Santa Elena, la administración general de la misma tiene su sede en la ciudad de Guayaquil, en el momento existen 11.150 abonados aproximadamente.

Para responder la pregunta de ¿Está la comunidad informada y concientizada de las acciones que toma el municipio para mejorar los servicios que dan a la comunidad?, tenemos que medir la gestión del Municipio de Salinas a través de indicadores que integren toda la gama de actividades que realiza el municipio y presentar de una forma sencilla que sea asimilable por toda la comunidad.

## 2. METODOLOGÍAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.1. Indicadores de gestión

Es la medida de la gestión o actividades realizadas por una organización sobre un determinado periodo de tiempo. Los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para evaluar el grado y la calidad de la gestión de una entidad, en nuestro caso el municipio de Salinas.

De acuerdo con el artículo 177 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal, existe entre uno de las responsabilidades de las autoridades titulares y responsables de las unidades administrativas establecer indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores; y además, La Ley Orgánica de

## Capítulo 2

### 2. METODOLOGÍAS DE INDICADORES DE GESTION

#### 2.1. Indicadores de gestión

Es la medida de la gestión o actividades realizadas por una organización sobre un determinado periodo de tiempo. Los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para evaluar el grado y la forma de cumplimiento de los objetivos de una entidad, en nuestro caso del Municipio de Salinas.

Según título III Deberes y Derechos, Art.77 de la Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado, consta entre unas de las responsabilidades de las máximas autoridades, titulares y responsables es el de Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores; y además La Ley Orgánica de



Responsabilidad, estabilización y transparencia fiscal, aclara que toda entidad pública debe crear sus indicadores de gestión para así controlar el avance que están teniendo con sus actividades en el transcurso del tiempo e informar al Ministerio de Economía y Finanzas.

analítica con un carácter eminentemente práctico han de proporcionar

una Los indicadores de gestión también se les denomina como de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tareas y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

producción de servicios que han de aportar elementos para evaluar

la La necesidad que tienen los municipios de racionalizar los servicios y disponer de unos instrumentos que les permitan evaluar sus costos, ha impulsado la creación de los indicadores de gestión.

gestión del sector público sea más eficiente No hay que olvidar la

post De forma generalizada, se considera básico, controlar y optimizar los recursos de que se dispone, los indicadores de gestión pretenden aportar elementos para la reflexión y la acción con relación a la producción de servicios con el objetivo de mejorar su gestión.

Es de notar que cuando la organización es una institución privada

los Partiendo de una perspectiva específica para la administración pública municipal, los indicadores de gestión son un instrumento útil

para evaluar la calidad y eficacia de los servicios, por tanto, para valorar sus resultados y el impacto que tienen sobre los ciudadanos.

Los indicadores de gestión han de combinar una dimensión analítica con un carácter eminentemente práctico: han de proporcionar una información sintética y precisa sobre el funcionamiento de los servicios y, al mismo tiempo, ayudar a analizar la gestión, a medir los impactos que tienen sobre el ciudadano y en función de ellos reorientar - si es necesario- los objetivos. Basándonos en esta lógica, los indicadores de gestión no sirven únicamente para medir los costos de la producción de servicios sino que han de aportar elementos para evaluar la eficiencia, la eficacia y la cualidad en su prestación.

Es decir, la importancia de estos indicadores es lograr que la gestión del sector público sea más eficiente. No hay que olvidar la posibilidad que los responsables políticos, en ocasiones, tratan de justificar su actuación sólo con criterios de eficacia gestora sin cuestionar el programa político y los objetivos que de él se derivan.

Es de notar que cuando la organización es una institución privada los indicadores de gestión miden principalmente las actividades y los resultados internos de esta organización



En cambio cuando la organización es una institución pública como en el caso de los municipios los indicadores de gestión no solo van a medir sus actividades internas sino que sus logros van a medir en un contexto mas amplio, contexto que es medidos por indicadores sociales.

## 2.2 Indicadores Sociales

Los indicadores sociales sirven para describir y explicar el cambio social. Los indicadores sociales tienen dos usos. Su primer uso es el concepto de "bienestar" o, negativamente, la "miseria" o las privaciones de una población. Este concepto y otros afines como "calidad de vida", "desarrollo humano", potenciación, igualdad de oportunidades, ciudadanía, etc., se refieren a un fenómeno complejo que involucran varios componentes: físicos, biológicos, sociales, económicos, culturales, etc.

Un segundo uso de los indicadores sociales es la intervención social, esto es, las acciones que tienen lugar en un contexto social con el propósito de obtener un resultado intencionado, por ejemplo, los programas y proyectos dirigidos a mejorar el nivel de vida de la población.

2.2.1. Documentación de los Indicadores Sociales.- Los indicadores sociales se documentaran en este trabajo, usando el siguiente formato:

Los indicadores sociales, con todas sus limitaciones, pueden ser un instrumento para medir el nivel de bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos del municipio. Se tiene que dejar muy claro que los indicadores sociales no son la solución perfecta para resolver todos los problemas de información necesaria en el momento de definir objetivos y hacer un seguimiento de las políticas públicas. Son un instrumento analítico que ayudan en estas funciones, aunque los indicadores sociales nunca podrán sustituir la capacidad de decisión de los responsables políticos, pero les pueden ayudar a que estas decisiones sean más explícitas y estén mejor documentadas.

Los indicadores sociales son un instrumento de gran utilidad tanto para evaluar e identificar las necesidades de una sociedad, como para fijar los objetivos de las políticas públicas y hacer un seguimiento del resultado de la aplicación de tales políticas.

Un indicador social podrá convertirse en un indicador de gestión en una institución pública cuando la institución pública quiere a través de su accionar modificar o mejorar el valor de este indicador social.

**2.2.1. Documentación de los Indicadores Sociales.-** Los indicadores sociales se documentaran en este trabajo, usando el siguiente formato:

## TABLA I

## FORMATO DE INDICADORES SOCIALES

**Nombre:**

**Algoritmo:**

**Dato 1:**

Concepto:

Fuente:

Ámbito Territorial

Ámbito Temporal:

Periodicidad de aparición:

**Localización de la Fuente:**

Institución de contacto:

**Dato 2:**

Concepto:

Fuente:

Ámbito Territorial

Ámbito Temporal:

Periodicidad de aparición:

**Localización de la Fuente:**

Institución de contacto:

Para rellenar para rellenar el modelo propuesto se debe de seguir las siguientes instrucciones:

**Nombre:** Escribir el nombre del indicador

**Algoritmo:** Hacer explícita la fórmula con la que se calcula el indicador

**Datos necesarios:** Donde se explicitan los diversos aspectos que permiten la realización del indicador.

Concepto: Donde se despeja el concepto, así como la información asociada, en caso necesario.

Fuente: El lugar de procedencia de los datos. Puede ser más de uno según se utilicen indicadores de ámbito territorial (comparando distintos municipios) o temporal (datos del mismo municipio pero de años diferentes)

Ámbito territorial: Desagregación máxima que nos permiten los datos de que disponemos

Ámbito temporal: Fecha de referencia de los datos que utilizamos.

Periodicidad: Periodicidad en que se generan los datos utilizados.

Localización de la Fuente: Donde podemos encontrar físicamente los datos que necesitamos para preparar el indicador.

Institución de contacto: Que institución nos puede suministrar la información que necesitamos.

Este es uno de los posibles modelos de ficha que se pueden utilizar. Los hay de mucho más complejos que permiten disponer de una mayor información. Si he elegido este ha sido por su simplicidad y porque, a mi

parecer, recoge los datos esenciales necesarios para elaborar un indicador.

**2.2.1.1. Ejemplo de Indicadores Sociales.**- La ficha que se presenta a continuación es un ejemplo de como se rellenan los datos del modelo propuesto y se relaciona con el Eje de salud.

TABLA II

**EJEMPLO DE INDICADORES SOCIALES**

**Nombre:** Número de camas de unidades médicas por cada 10000 hab.

**Algoritmo:** (Número de camas de unidades médicas/ Total población) x 100.

**Dato 1:**

Concepto: Número de camas de unidades medicas

Fuente: Archivos del Hospital de Salinas

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Registros administrativos del Hospital de Salinas

Institución de contacto: Hospital de Salinas

**Dato 2:**

Concepto: Número total de habitantes

Fuente: INEC

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 2001

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos administrativos del Plan Estratégico Participativo.

Institución de contacto: Propio Municipio

### 2.3 Indicadores sociales como fijadores de políticas dentro de un Plan Estratégico

Los gobiernos municipales han hecho un esfuerzo muy importante para dotar a los ciudadanos de los servicios públicos es decir, los servicios de bienestar social proporcionados por los gobiernos municipales han tenido que prestarse desde una posición económica débil.

Esto ha significado que los Municipios creen sus Planes Estratégicos Participativos, para así de una mejor manera planificar y brindar un mejor servicio a su comunidad.

En consecuencia, hacer una planificación y detallada de un futuro que, en este tema, es muy incierto, es mejor fijar a los indicadores



sociales como en políticas de este Plan ya que de esta manera nos permitan establecer unas prioridades a partir del conocimiento de la realidad. Es en este punto donde encuentran su papel los indicadores sociales como reflejo de la realidad social de cada municipio.

Los indicadores sociales hallan su modo de aplicación en la planificación y los procesos de toma de decisiones políticas en el Plan Estratégico. La comparación territorial y temporal permite establecer un criterio de situación y valoración de nuestra actuación, respecto a los objetivos que nos habíamos fijado. La evaluación de nuestra función que supone la valoración de la actuación, no debe ser el único objetivo de los indicadores.

Estos pueden y deben jugar un papel muy importante en la definición de políticas a medio y largo plazo, al poder aplicar una proyecciones de futuro que faciliten una visión de los posibles escenarios de futuro de la ciudad, y, en función de estos escenarios, diseñar unas políticas que nos permitan definir el modelo de ciudad que queremos.

El Plan Estratégico se basa en la opiniones de la comunidad por lo que se espera que con los indicadores sociales como políticas se puede lograr una participación ciudadana que ha de ser muy superior a la

actual. Este sería uno de los retos más importantes de la administración local, el aumento de su protagonismo político se legitima sobretodo por su proximidad al ciudadano, por su capacidad de conocer más de cerca las necesidades que le afectan, y poder desarrollar unas políticas dirigidas a resolver sus problemas.

Para que esto sea una realidad, es necesario que el ciudadano participe más en la definición del modelo de ciudad en la cual quiere vivir. Esta participación debe pensarse en unos términos que van más allá de los utilizados actualmente. Incluso en aquellos gobiernos municipales en que se ha dado mayor papel al ciudadano (se ha potenciado la participación en la definición del modelo de ciudad), no se le ha dado la oportunidad de colaborar en la implantación del modelo consensuado, ni evaluar las ventajas de su resultado.

Al pensar en un sistema de indicadores, hemos de tener en cuenta quien lo define, quien analiza los resultados obtenidos y como se deciden las actuaciones políticas que se derivan del análisis efectuado.

Si dejamos estas actuaciones sólo en manos de los técnicos o responsables políticos municipales, estaremos privando a los

ciudadanos la posibilidad de tener un papel activo en la definición e implementación de unas políticas sociales que le afectan directamente.

#### 2.4 Indicadores de gestión como medidores de la ejecución de políticas del Plan Estratégico

Aunque el uso de indicadores aún no está generalizado en la administración local, los municipios que los aplican utilizan, normalmente, los indicadores de gestión. Generalmente son los más utilizados porque permiten medir aspectos concretos de los servicios.

Es decir, con los indicadores de gestión se puede hacer seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los programas en el Plan de Estratégico Participativo, como se mencionó anteriormente que los indicadores de gestión son instrumentos dirigidos a evaluar la eficacia, eficiencia y actividad económica de los servicios, es por esto que estos indicadores nos ayudaran a medir la ejecución del Plan Estratégico.

#### 2.5 Requisitos metodológicos y limitaciones de los indicadores de gestión

Debido a que en un momento en que cada vez es más importante el control del gasto y la mejora de la calidad de la gestión de los servicios, su uso se ha extendido progresivamente entre un sector de los municipios cada vez más amplio.



Con los indicadores de gestión podemos evaluar continuamente el rendimiento del plan estratégico y de esta manera saber si se está trabajando como se debe y lo más importante si vamos a cumplir con los objetivos propuestos por el Plan.

Un sistema de indicadores de gestión es una metodología para mostrar la evaluación de los fenómenos sociales que intervienen en la configuración del bienestar en una sociedad y estos fenómenos sociales son influidos por la gestión municipal.

aseguramos la comparabilidad temporal de la información.

La metodología que se va a seguir está basada en la creación de un sistema de indicadores que mida el avance del plan estratégico participativo ya que en este documento se recoge las necesidades de la población actual. El avance del plan estratégico participativo refleja las mejoras de los servicios a la comunidad.

## **2.5 Requisitos metodológicos y limitaciones de los indicadores de gestión**

Para que unos indicadores sean válidos, tienen que cumplir con los siguientes requisitos metodológicos:

a) Tienen que ser fiables, basados en unas fuentes de información fidedignas y han de responder a unos parámetros que permitan responder de su exactitud.

Temporal: Tienen que tener los problemas derivados de un uso

b) Deben ser muy claros en su planteamiento para que no se puedan producir confusiones en su interpretación.

Como se ha dicho anteriormente, un indicador por sí solo no tiene un

c) Debemos procurar que sean los más actuales posibles, y es muy importante que sean actualizables periódicamente. De esta manera aseguramos la comparabilidad temporal de la información.

Bienestar de la sociedad (indicador) que utilizar un conjunto más amplio

d) Tenemos que saber elegir los indicadores más representativos del fenómeno que queremos analizar. No se trata de ofrecer mucha información, sino aquella se precisa para el tema sobre el que estamos trabajando.

indicadores de gestión

e) La información elegida tiene que estar bien organizada. No se trata de reunir un conjunto de datos sociales sobre un tema concreto, previamente hay que preparar una estructura conceptual que permita la presentación ordenada y lógica de la información.

\* Las generadas por el propio municipio

\* Las que proceden de otros organismos públicos (INEC, Consejo

Provincial, SISE, etc)

Los indicadores de gestión también tienen unas **limitaciones** que no debemos olvidar. La principal, es la disponibilidad de los datos que nos permitan su elaboración, y que estos datos tengan una continuidad temporal. Tampoco hay que olvidar los problemas derivados de un uso limitado de la información.

Como se ha dicho anteriormente, un indicador por si solo no tiene un valor determinante. Los indicadores tienen sentido cuando se ofrecen en el marco de un sistema de información que nos permite analizar un fenómeno desde diversos aspectos. Por ejemplo, Para conocer el bienestar de la sociedad tendremos que utilizar un conjunto más amplio de indicadores que nos permitan conocer como se distribuye la riqueza, la calidad de vida de los ciudadanos etc.

## 2.7. Metodología para crear modelos de índices de gestión

### 2.6 Fuentes de Información disponibles para la elaboración de indicadores de gestión

Las fuentes de información para elaborar un sistema de indicadores se pueden agrupar en:

- Las generadas por el propio municipio.
- Las que proceden de otros organismos públicos (INEC, Concejo Provincial, SIISE, etc)

- Las informaciones procedentes de entidades privadas especializadas en un tema concreto.

Para facilitar esta labor, en el siguiente capítulo se ofrece la implementación de la propuesta de indicadores que puede aplicarse al Plan Estratégico Participativo del Cantón Salinas y se ha hecho teniendo en cuenta las recomendaciones anteriormente expuestas.

Este control será muy importante en la gestión del Plan.

Por medio de un diagrama detallamos la interacción de los indicadores sociales e indicadores de gestión. **Ver anexo 1**

## 2.7. Metodología para crear modelos de índices de gestión

Entre las metodologías modelo de indicadores de gestión tenemos las siguientes:

**2.7.1 Metodología de factores críticos de éxito.-** La Metodología de factores críticos de éxito se fundamenta en cuantificar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta cuantificación es necesaria debido a que no es posible de medir en forma directa los objetivos. Se utilizará esta metodología para obtener indicadores que permitan medir los resultados.

Esta metodología establece los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades institucionales. Se centran en los resultados, no en el proceso.

Para identificar los factores críticos de éxito de una organización, primero se debe contestar la siguiente pregunta:

« El punto de vista de la comunidad »

¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito expresan los resultados finales, no los intermedios.

En las empresas privadas para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:



- Las decisiones de los accionistas
- El punto de vista de los clientes
- Las opiniones de los empleados

Biblioteca del ICM  
"Francisco Ortiz Egas"



Mientras que en las entidades públicas para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:

- El punto de vista de la comunidad
- Las políticas gubernamentales
- Estándares internacionales
- El punto de vista del personal operativo

Una ventaja de esta metodología es que permite la creación rápida y sencilla de indicadores de gestión, pero esta metodología saca indicadores que no necesariamente genera un conjunto de indicadores integrados que mida la gestión del municipio en forma global.

**2.7.1.1. Documentación de metodología de factores crítico de éxito.-** Los indicadores factores críticos del éxito se documentaran en este trabajo usando el siguiente formato:

TABLA III

## FORMATO DE METODOLOGÍA FACTORES CRITICOS DE EXITO

Factores críticos de éxito	Formas de medición	Denominación del indicador	Meta %		
			Valor ideal	2003	2004

Se debe de seguir los siguientes pasos para el llenado del formato:

**Identificar la manera de medir su cumplimiento.-** Una vez establecidos los factores críticos de éxito, se identificará para cada uno de ellos, la mejor manera para medir su cumplimiento.

Los indicadores deben medir el resultado logrado en cada uno de los factores críticos de éxito.

Para que el sistema de medición resulte realmente efectivo, los indicadores deben definirse en principio, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y la complejidad de concentrar la información dispersa.

Posteriormente se evalúa la factibilidad de medir los indicadores en función del costo-beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión en dicha información.

**Denominar los indicadores y establecer la meta para cada indicador.-** El siguiente paso consiste en asignarle un nombre al indicador para su identificación.

**Valor ideal de la meta**

**Consideraciones para el establecimiento de las metas.-** Las metas son el valor numérico a lograr para cada indicador. Las metas deben cumplir dos características importantes: ser alcanzables y retadoras.

- **Alcanzables.-** Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar Sin embargo, la mayoría de las veces, no es fácil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego muchos factores. Las unidades responsables deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

2.7.1.3.1 Ejemplo de Metodología de Factores críticos de éxito - este ejemplo es con relación a la seguridad ciudadana.

- **Retadoras.**- Deben establecerse metas que comprometan mejoras en el desempeño de la unidad responsable, de lo contrario no estarían alineadas con el objetivo fundamental de mejorar la efectividad del sistema gubernamental. Por otra parte, las metas retadoras, una vez aceptadas, generan una mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, que las metas fáciles de alcanzar.

#### **Valor Ideal de la Meta**

Es muy útil tener definida la meta "ideal o estándar", es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada factor crítico de éxito se ha logrado. Este valor nos sirve de referencia y nos señala la magnitud del reto por alcanzar.

Por ejemplo, para considerar que se ha tenido éxito en la seguridad ciudadana, probablemente definamos requerimientos de:

- 95 por ciento de aumento de número de PAI entre los años 2003 y 2004
- 85 por ciento de aumento de policías entre los años 2003 y 2004

#### **2.7.1.1.1. Ejemplo de Metodología de Factores críticos de éxito.-**

este ejemplo es con relación a la seguridad ciudadana.

TABLA IV

## EJEMPLO DE METODOLOGÍA DE FACTORES CRITICOS DE EXITO

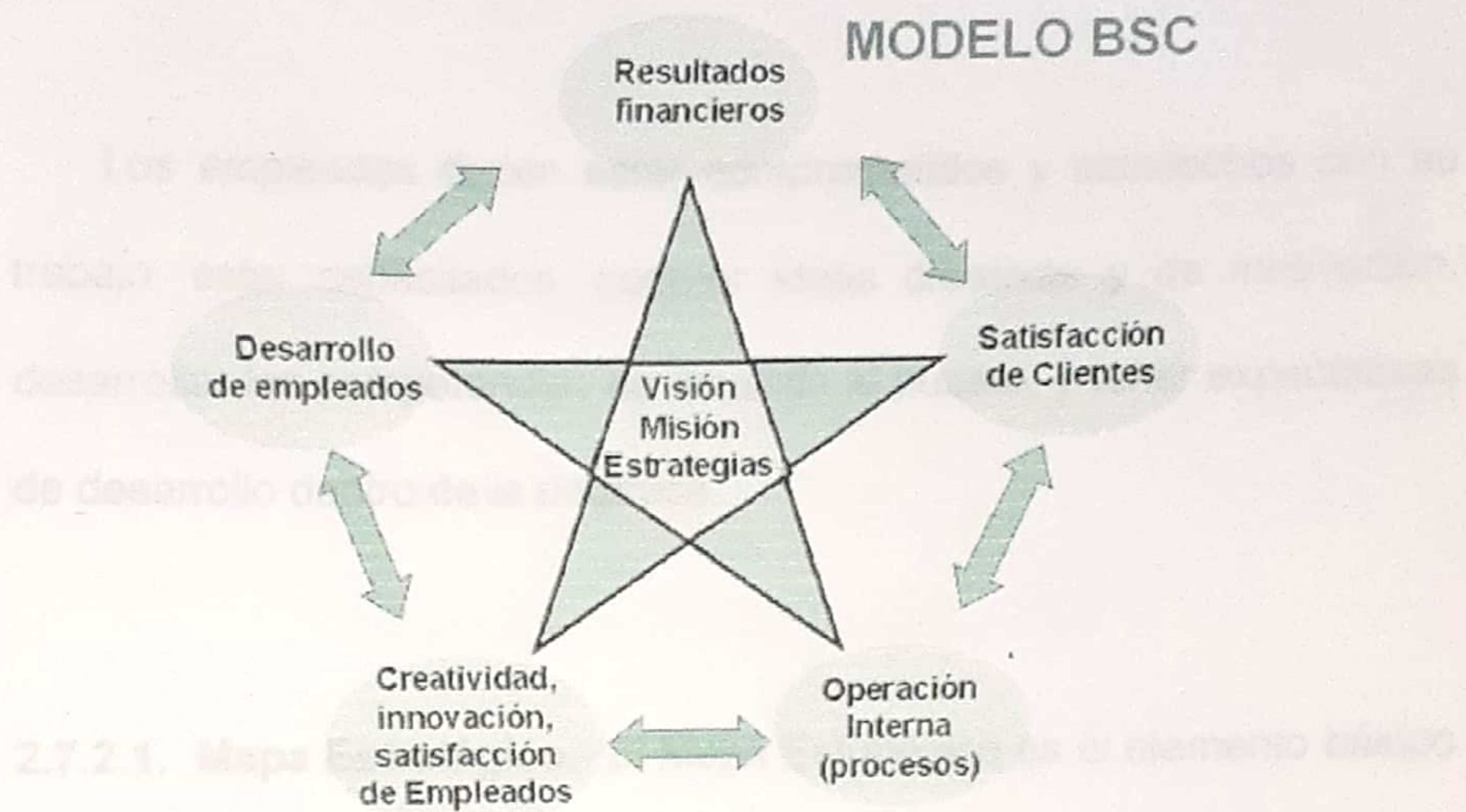
Factores críticos de éxito	Formas de medición	Denominación del indicador	Meta %		
			Valor ideal	2003	2004
Aumentar el número de PAI	Número de PAI en el año anterior vs. número de PAI en el presente año	Índice de PAI	95	40	55.55
Aumentar el número de Policías	Número de policías del año anterior vs. Número total de policías del presente año	Índice de Policías	85	78.26	82.14

**2.7.2. Metodología del Balance Scorecard.-** El Balance Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

Es un poderoso instrumento que nos permite medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son:

1. Resultados financieros.
2. Satisfacción de clientes (Internos y externos).

3. Operación Interna (procesos).
4. Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
5. Desarrollo de los empleados (competencias).



**Figura 1.1** Modelo Balance Scorecard

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero.

La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia, etc.

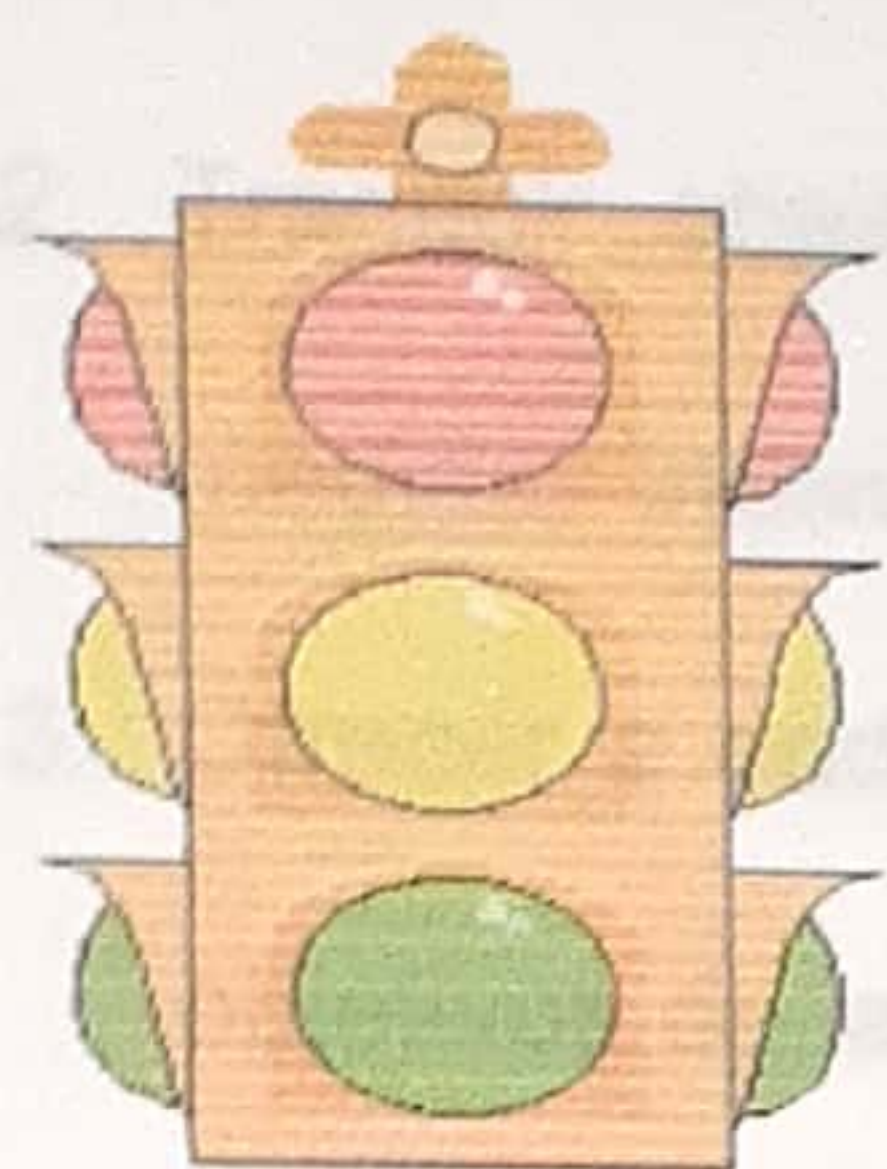
Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas creativas y de innovación, desarrollar las competencias de acuerdo al puesto, y tener expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

Figura 1.2 Técnica del Semáforo BSC

**2.7.2.1. Mapa Estratégico.-** El Mapa Estratégico es el elemento básico del Balance Scorecard y su configuración requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en sintonía con la estrategia a implementar.

En el Balance Scorecard cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.

establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.



**Rojo:** Mínimo , sus indicadores están entre el 0% - 33%

**Amarillo:** Satisfactorio o Sistema de Alarma, sus indicadores están entre 33.50% - 66.50%

**Verde:** Sobresaliente, sus indicadores están entre 67%-100%

**Figura 1.2** Técnica del Semáforo BSC

La ventaja del Balance Scorecard es que genera índices que miden la ejecución de plan estratégico global, es decir son un conjunto de índices integrados.

Pese a que estos índices miden la gestión mas holística de los municipios, estos índices se concentran básicamente en el quehacer interno de los municipios, y genera una información que esta mas adecuada para el consumo de los usuarios internos, del municipio y no así de la comunidad.

Otro problema con este tipo de índices es que por lo general cuando se formula un plan estratégico municipal, algunas veces se

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"





### 2.7.2.2. Beneficios de implementar Metodología de Balance Scorecard .- Son los siguientes:

1. Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
2. Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
3. Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
4. Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
5. Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
6. Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
7. Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El verdadero poder del Balance Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, que permiten clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas.



El Balance Scorecard es una metodología que permite medir la estrategia y la misión de una Organización a través de indicadores de gestión de esta forma se monitorea en forma continua el avance de las actividades en este caso el Plan Estratégico Participativo, como se habló anteriormente este plan esta compuesto de tres ejes social, económico y físico-ambiental y estos a su vez están subdivididos en varias áreas, es por esto que la metodología del Balance Scorecard nos permite obtener indicadores de cada uno de ellos y de en forma global, es decir, el Balance Scorecard apoya en este sentido la ejecución de este plan.

Estos valores se obtuvieron de los países desarrollados para cada componente.

**2.7.2.3. Ejemplo del Balance Scorecard.-** Para determinar el mapa estratégico del servicio seguridad ciudadana se realizó los siguientes pasos:

1. Se evaluó los diferentes procesos o componentes que inciden para dar este servicio como son: los recursos humanos (policías municipales, policía nacional, comisión de tránsito); los recursos financieros (sueldos, insumos); y los recursos materiales (armas, patrullas, PAI) y los diferentes delitos.
2. Para cada uno de estos componentes se analizó la forma de determinarlos ya sea por cada 10.000 habitantes, o por Km. de recorrido, ya que así nos permitirá saber el nivel de cobertura de cada uno de ellos.
3. Luego se pone en práctica la siguiente fórmula que mide el avance porcentual entre valores iniciales (valores con que se inició el Plan Estratégico); los actuales (valores que posee actualmente el Plan Estratégico) y los valores ideales (valores que tiene por meta el Plan Estratégico, estos valores se obtuvieron de los países desarrollados) para cada componente.

$$\%Avance = \frac{ValorActual - ValorInicial}{ValorIdeal - ValorInicial} \%$$

Estos datos se sujetarán al Grafico1.2 Técnica del Semáforo BSC.

Cuando estos indicadores miden la deficiencia o falta de un servicio el porcentaje de avance se este indicador se lo reversará de la siguiente manera:

$$\%Avance = 100 - \frac{ValorActual - ValorInicial}{ValorIdeal - ValorInicial} \%$$

Esta formula se aplicará por ejemplo cuando queramos medir la deficiencia de los delitos de la seguridad ciudadana.

4. Una vez obtenido los resultados de la fórmula planteada y sujetos a la técnica del Semáforo BSC, se realiza el cálculo de los componentes por medio del promedio geométrico, para saber el valor global de este componente; utilizaremos este cálculo porque nos permite promediar los avances individuales de cada uno de los componentes de una forma balanceada, ya que el promedio

geométrico castiga los valores de avance muy variados lo que indica que el avance de este componente no es equilibrado.

5. Una vez obtenido los resultados del promedio geométrico de cada uno de los componentes como son Recurso Humanos, Recursos Financieros, recursos materiales, y delitos; se procederá a realizar otro calculo por promedio geométrico, pero esta vez para hallar el indicador global de cobertura para este servicio, a igual manera se sujetará a la Técnica del Semáforo BSC.

6. Obtenemos nuestro mapa estratégico de la Seguridad ciudadana.

**Ver anexo 2**

**2.7.2.4. Balance Scorecard aplicado al control de servicios que dan los municipios a su comunidad.-** La metodología del Balance Scorecard puede ser usada para que la comunidad se informe de la mejoras en los servicios municipales. Estas mejoras en los servicios se ven reflejados en el avance del Plan Estratégico Participativo.

Una ventaja del Balance Scorecard sobre otras metodologías, es que no bombardea de indicadores a la comunidad, sino que muestra el

avance global del plan y además los indicadores donde se generan los cuellos de botella para el avance del plan. De esta forma la comunidad puede darse cuenta fácilmente de cuanto avanza su municipio en el mejoramiento de los servicios y también puede ver rápidamente donde son las áreas que representan atrasos para la mejorar global de los servicios.

El mapa estratégico del Balance Scorecard por lo general se diseña para satisfacer las necesidades de información de la alta gerencia dentro de una organización. Esta gerencia decide como serán agregados los indicadores de las distintas áreas de la organización, para obtener un indicador global del avance del Plan Estratégico en la cima del mapa estratégico. Esta agregación de indicadores es en base a ponderaciones o pesos que tiene cada índice dentro del mapa, estos pesos refleja la importancia de cada área de la organización desde el punto de vista de la gerencia.

En cambio si se quiere informar a la comunidad del avance del plan estratégico municipal usando el mapa estratégico. Las ponderaciones que se hagan a cada área del mapa debería ser colocadas por la comunidad y no por los directores del municipio, ya que estas ponderaciones solo reflejarían los sesgos o las prioridades que tiene los

personeros municipales sobre el plan y no necesariamente la importancia que le asigna la comunidad.

Para estimar las ponderaciones o la importancia de cada área del plan estratégico según la comunidad, se tiene que realizar proceso de encuestas a la comunidad sobre la importancia relativa de cada área del plan.

Ejemplo de cómo se puede realizar esta encuesta. **Ver anexo 3**

El siguiente capítulo se mostrará un ejemplo de un mapa estratégico dedicado a informar a la comunidad del mejoramiento de los servicios que recibe la comunidad y para realizar este mapa estratégico se procederá a realizar el procedimiento que se uso para determinar el servicio de seguridad ciudadana expuesto anteriormente, este procedimiento se utilizará para todos los servicios de los tres diferentes ejes del Plan Estratégico Participativo como son: social, económico y físico-ambiental.

Estos diferentes servicios de los ejes serán ponderados por la ciudadanía para así saber que tan importantes son para ellos estos





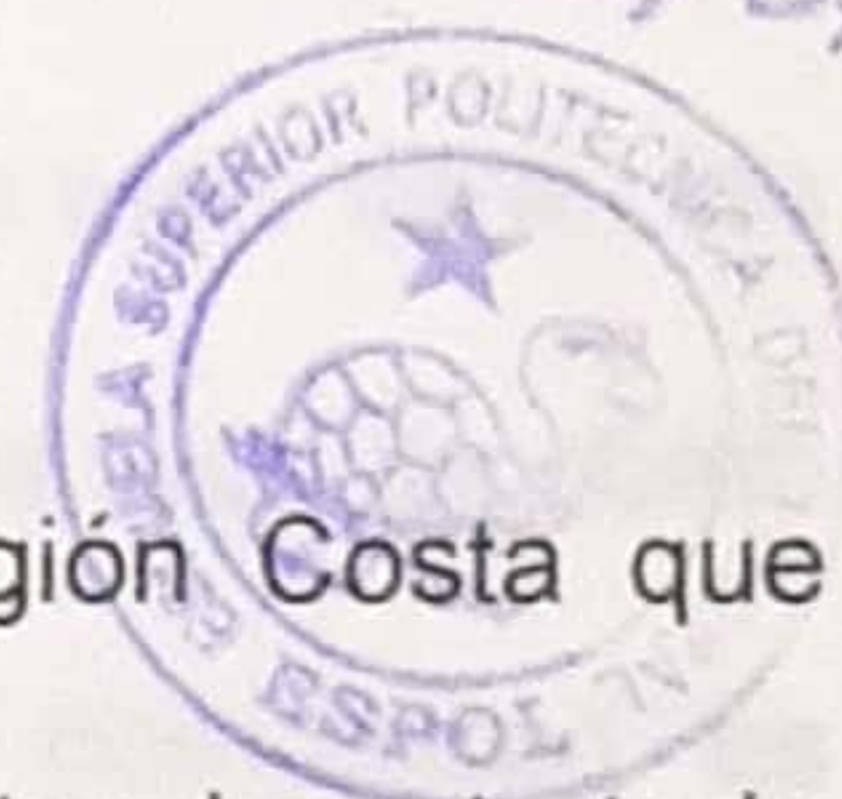
## Capítulo 3

### 3. Ejemplo de un mapa estratégico para informar a la comunidad de Salinas del control de los servicios que reciben del municipio

#### 3.1. Generalidades

Para realizar la propuesta de un modelos de indicadores de gestión, nos basaremos en la administración de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salinas, este cantón posee 49.572 habitantes, conformado por cuatro parroquias urbanas: Carlos E. Larrea, Alberto E. Gallo, Vicente Rocafuerte, y Santa Rosa; y dos rurales: José Luis Tamayo y Anconcito, siendo las tres primeras parroquias conocidas simplemente como Parroquia Salinas.

Salinas es uno de los hermosos balnearios en la región Costa que permite a turistas nacionales y extranjeros puedan disfrutar durante todo el año de clima, playa, bosques, humedales, diversión, descanso, deporte, gastronomía, avistamiento de ballenas y aves. Siendo así un



Biblioteca del ICM  
"América Ortiz Espas"

punto de competencias nacionales e internacionales de deportes náuticos, concursos de belleza, eventos culturales, y otros.

En este cantón se está ejecutando la primera experiencia exitosa de Planificación Estratégica Participativa con proyectos de ecoturismo, desarrollo humano, competitividad y ambiente. Entre los proyectos tenemos: Conservación y Ecoturismo del Humedal Velasco Ibarra con 424 hec., para proteger la flora y la fauna peninsular, el Municipio en mi barrio en donde los diferentes barrios del Cantón en forma alternada tienen al Alcalde y sus funcionarios laborando en carpas para así brindar servicios de legalización de tierras, tributación permanente de construcción, capacitación en saneamiento ambiental y atención de salud; entre otros de los proyectos está la Regeneración urbana y alcantarillado pluvial en todo el cantón Salinas y el Manejo Integral de los desechos sólidos.

La información necesaria para la realización de esta tesis serán los registros administrativos de la institución. Para tener una idea de como se desarrollan los servicios del municipio hacia la comunidad es necesario saber como se financian estas instituciones, los ingresos de este municipio vienen 15% del Presupuesto del Estado para obras, más \$ 8000.00 mensuales que es cantidad fija que provienen de las

transferencias corrientes para gastos varios y; otras por actividades de autogestión como: los impuestos, las tasas, y las contribuciones; de la venta de bienes y servicios producidos; del manejo económico de su patrimonio, arrendamientos, intereses, utilidades; de la aplicación de multas; de transferencias; e incluso a veces de operaciones crediticias ya sean estas de origen interno o externo, etc, sumando un total de \$1.250.000,00 a \$1.500.000,00.

De todos estos ingresos que tiene el Municipio son utilizados para obras públicas 70% y para gastos administrativos un 30%, pero los \$ 8000.00 son destinados solo para gastos administrativos.

Para proceder a la implementación de los indicadores de gestión nos basaremos específicamente en el Plan estratégico Participativo del Cantón Salinas y del Patronato Municipal.

### 3.2. Implementación de un Ejemplo del mapa Estratégico

La implementación de los indicadores se procederá a realizar por ejes, como se indica en la Tabla V, y como anteriormente se mencionó estos indicadores se originan de la información de las mesas de concertación del Plan Estratégico Participativo.

TABLA V

## EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO CANTON SALINAS

SOCIAL	ECONOMICA	FISICO- AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salud</li> <li>▪ Educación</li> <li>▪ Niños</li> <li>▪ Seguridad ciudadana</li> <li>▪ Cultura</li> <li>▪ Mujeres</li> <li>▪ Discapacitados</li> <li>▪ Jóvenes</li> <li>▪ Adultos y Mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artesanía</li> <li>▪ Pesca</li> <li>▪ Turismo</li> <li>▪ Producción y Empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente</li> <li>▪ Dep. y Recreación</li> </ul>

Para todos estos ejes se utilizará la siguiente fórmula de avance:

$$\% Avance = \frac{ValorActual - ValorInicial}{ValorIdeal - ValorInicial} \%$$

**3.2.1. Indicadores Eje Social.**- Como observamos en la tabla anterior este eje se divide en varios servicios y estos a su vez en varios componentes. Este eje cubre muchas áreas y servicios y como el objetivo de este capítulo es dar un ejemplo de cómo construir un mapa

estratégico, es por esto solo nos limitaremos a escoger tres servicios para obtener sus indicadores, y son los siguientes:

- Indicadores Salud, siendo sus componentes los médicos, médicos especialistas, unidades medicas, enfermeros y auxiliares, número de camas, y los quirófanos.
- Indicadores Niños, siendo sus componentes las guarderías, albergues, centros de rehabilitación para niños desprotegidos.



Biblioteca del ICM  
"Amor a Cruz Esas"

#### TABLA VI

- Indicadores Seguridad Ciudadana, siendo sus componentes los recursos humanos, materiales, financieros y los diferentes delitos.

**3.2.1.1 Salud.-** La infraestructura de salud existente esta constituida por 20 unidades indistintamente administradas por: Ministerio de Salud Publica, Fuerzas Armadas, Municipalidad, Cruz Roja y sector privado.

Las unidades municipales (subcentros de salud de Santa Rosa y José Luis Tamayo) coordinan sus actividades técnicas con el hospital: programas maternos-infantiles, y, la respectiva dotación de insumos básicos (vacunas, sales de rehidratación oral, etc.) Sin embargo, el equipamiento con que cuenta, es mínimo de manera que muchos

departamentos y servicios como partos, rayos x y laboratorios, casi no son funcionales.

Del equipamiento de salud existente en Salinas, los de mayor cobertura son el hospital y el subcentro de salud de Santa Rosa, lo que implica problemas en la cuantificación de la demanda existente y que por atender a población residente en otras localidades. Esta saturación en la prestación del servicio genera deficiencias en su calidad y baja eficacia. Entre los indicadores para la salud son los siguientes:

#### TABLA VI

#### INDICADOR 1 - SALUD

**Nombre:** Número de camas de unidades médicas por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{109 - 38}{280 - 38} = \frac{71}{242} = 29.33\%$

#### Dato 1:

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de camas se ha incrementado para el servicio de los habitantes.

Fuente: Registros del Hospital de Salinas y Subcentros

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: trimestral

**Localización de la Fuente:** Registros del Hospital de Salinas y Subcentros

Institución de contacto: Propio Municipio

**TABLA VII**

**INDICADOR 2 - SALUD**

**Nombre:** Número de médicos por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{75 - 51}{110 - 51} = \frac{24}{59} = 40.67\%$

**Dato 1:**

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber que porcentaje de médicos se ha incrementado para brindar servicio a los habitantes.

**Fuente:** Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

**Institución de contacto:** Propio Municipio

**TABLA VIII**

**INDICADOR 3 - SALUD**

**Nombre:** Número de médicos especialistas (odontólogos y obstétricos) por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{20 - 12}{75 - 12} = \frac{8}{63} = 12.70\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de médicos especialistas se ha incrementado para brindar servicio a los habitantes.

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"

**TABLA IX****INDICADOR 4 - SALUD**

**Nombre:** Número de quirófanos por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{8-8}{20-8} = \frac{0}{12} = 0\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de quirófanos se ha incrementado para brindar servicio a los habitantes.

Fuente: Archivos del Hospital de Salinas

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Hospital de Salinas

Institución de contacto: Propio Municipio



TABLA X  
 INDICADOR 5 - SALUD

**Nombre:** Número de enfermeros y auxiliares por cada 10000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{59 - 53}{205 - 53} = \frac{6}{152} = 3.95\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de enfermeros y auxiliares se ha incrementado para brindar servicio a los habitantes.

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

**3.2.1.2 Niños.-** los niños como sabemos son el futuro, es por eso que se le debe dar la protección y seguridad que ellos se merecen para que tengan una buena formación, los indicadores que se obtendrán nos permitirán observar en que porcentaje los niños son atendidos. Y estos indicadores son los siguientes:

**TABLA XI**  
**INDICADOR 1 – NIÑOS**

**Nombre:** Número de guarderías por cada 10.000 niños.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{8-2}{15-2} = \frac{6}{13} = 46.15\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de guarderías se han incrementado para brindar un mejor servicio a los habitantes.

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

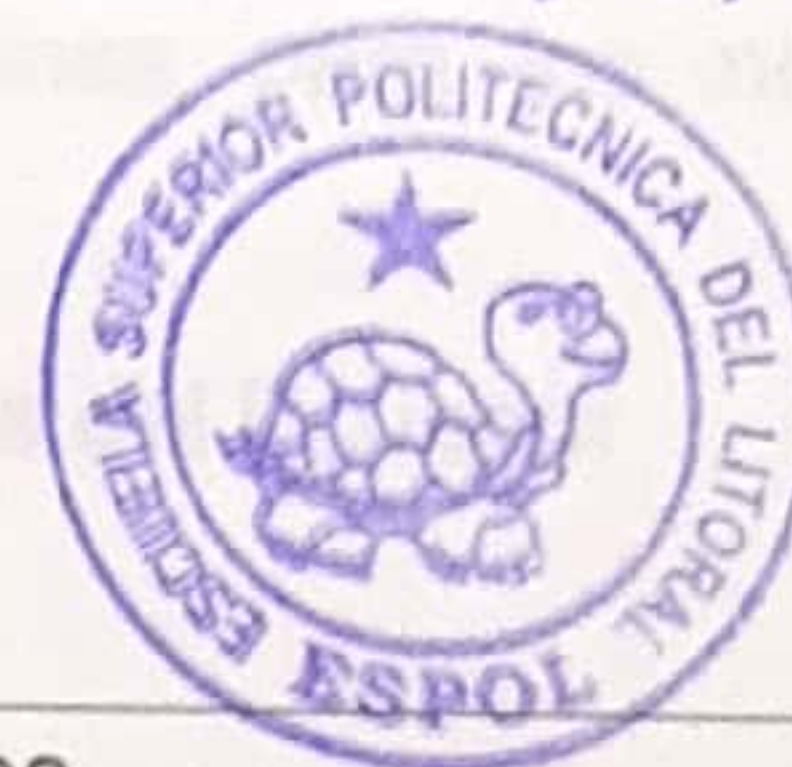
**TABLA XII**

**INDICADOR 2 – NIÑOS**

**Nombre:** Número de albergues por cada 10.000 niños.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{0-0}{2-0} = \frac{0}{2} = 0\%$

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de albergues cuenta el Cantón Salinas, aunque estos niños no son propiamente del Cantón pero si existe una cantidad de niños que vienen de otros lados, y que necesitan de este servicio.

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

TABLA XIII

INDICADOR 3 - NIÑOS

**Nombre:** Número de centros de rehabilitación por cada 10.000 niños.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{2 - 0}{2 - 0} = 100\%$

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{0 - 0}{2 - 0} = \frac{0}{2} = 0\%$

**Dato 1:****Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de centros de rehabilitación posee el Cantón Salinas para los niños desprotegidos.

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

**3.2.1.3 Seguridad ciudadana.-** La seguridad ciudadana se refiere al control del tránsito y a la seguridad personal de los habitantes y visitantes. Estas son responsabilidades de la Comisión de tránsito del Guayas y la Policía Nacional respectivamente, y además el Municipio para brindar mas seguridad al cantón ha incrementado los policías municipales.

**Dato 1:**  
Entre los indicadores para la seguridad ciudadana son los siguientes:

TABLA XIV

INDICADOR 1 – SEGURIDAD CIUDADANA

**Nombre:** Número de policías por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{28 - 8}{80 - 8} = \frac{20}{80} = 25\%$

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



**Dato 1:**

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber que porcentaje de policías se ha incrementado para brindar seguridad al Cantón, el número policías para sacar este indicador es el que se mantienen brindando este servicio, no sea considerado los policías que se incrementan para la temporada.

**Fuente:** Policía Nacional

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** anual

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Policía Nacional Peninsular

**Institución de contacto:** Policía Nacional

## TABLA XV

## INDICADOR 2 – SEGURIDAD CIUDADANA

**Nombre:** Número de policías municipales por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{46 - 27}{55 - 27} = \frac{19}{28} = 67.87\%$

Biblioteca del ICM  
"Honorio Ortiz Egas"

## Dato 1:

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber que porcentaje de policías municipales se dedican a brindar seguridad a los turistas que visitan este Cantón, estos policías solo se encuentra resguardando las playas y puntos que la mayoría de turistas visitan.

**Fuente:** Comisaría Municipal

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** anual

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Comisaría Municipal

**Institución de contacto:** Propio Municipio

## TABLA XVI

## INDICADOR 3 – SEGURIDAD CIUDADANA

**Nombre:** Número de P.A.I. para cada barrio

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{6 - 1}{11 - 1} = \frac{5}{10} = 50\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de número de PAI se han incrementado para dar seguridad a los habitantes de los diferentes barrios de este Cantón.

Fuente: Comisaría Municipal

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: anual

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Comisaría Municipal

Institución de contacto: Propio Municipio

### TABLA XVII

#### INDICADOR 4 – SEGURIDAD CIUDADANA

**Nombre:** número de vehículos de policías por cada 10.000 km de recorrido

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{8-3}{30-3} = \frac{5}{27} = 18.52\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de vehículos han aumentado para dar un mejor servicio de seguridad por parte de los policías.

Fuente: Policía Nacional de la Península

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Policía Nacional Peninsular

Institución de contacto: Policía Nacional

## TABLA XVIII

## INDICADOR 5 – SEGURIDAD CIUDADANA

**Nombre:** Número del Personal de Comisión de Tránsito por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{12-6}{40-6} = \frac{6}{34} = 17.65\%$

**Dato 1:**

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber que porcentaje de personal en la Comisión de Tránsito han aumentado para dar un mejor servicio a la comunidad.

**Fuente:** Comisión de Tránsito de la Península

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** regular

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Comisión de Tránsito Peninsular

**Institución de contacto:** Comisión de Tránsito



**3.2.2 Indicadores Eje Económica.**- Este eje se divide en varios servicios y estos a su vez en varios componentes. Este eje cubre diversos servicios y como solo estamos realizando un ejemplo de cómo construir un mapa estratégico, es por esto que nos restringiremos a escoger tres servicios para obtener sus indicadores, y son los siguientes:

- Indicadores de Artesanía, siendo sus componentes las exposiciones artesanales, centros de exposiciones artesanales.
- Indicadores de Pesca, siendo su componente las capacitaciones a pescadores.
- Indicadores de Turismo, siendo sus componentes el número de eventos, número de restaurantes, hoteles, camas a disposición.

Biblioteca del ICMB  
Quito 2008

**3.2.2.1. Artesanía.-** La artesanía es una actividad que identifica a la población con sus recursos naturales y sus habilidades manuales, estos productos se convierten en atractivo turístico del lugar por ser una forma de expresión del lugar, los artesanos del Cantón se encuentran agrupados en dos asociaciones: Salinas y Muey.

Entre los indicadores para la artesanía son los siguientes:

#### TABLA XIX

##### INDICADOR 1 – ARTESANIA

**Nombre:** Número de Exposiciones artesanales por cada 1000 artesanos

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{3-2}{6-2} = \frac{1}{4} = 25\%$



**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber que porcentaje de exposiciones artesanales se han realizado por parte del Municipio de Salinas.

Fuente: Plan Estratégico Participativo

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

Nombre Número de Centros de exposiciones artesanales para cada 1.000 artesanos

TABLA XX

INDICADOR 2 – ARTESANIA

**Nombre:** Número de Centro de exposiciones artesanales para cada 1.000 artesanos.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{3-1}{7-1} = \frac{2}{6} = 33.33\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de centros de exposiciones artesanales que cuentan lo artesanos del cantón Salinas para brindar una mejor atención a los turistas y comunidad.

Fuente: Plan Estratégico Participativo

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

3.2.2.2. Pesca.- Una de las actividades más relevantes es la pesca, que comprende desde la captura o extractiva, la comercialización y el desarrollo de actividades de apoyo. En el cantón Santa Rosa y Anconcito son los que se dedican más a esta actividad. Entre los indicadores para la pesca son los siguientes:



TABLA XXI

INDICADOR 1 – PESCA

**Nombre:** Número de Cursos de capacitación para cada 1000 pescadores

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{1-1}{4-1} = \frac{0}{3} = 0\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de Cursos de capacitación que se han realizado para pescadores por parte del Municipio de Salinas.

Fuente: Asociación de Pescadores

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Plan Estratégico Participativo

Institución de contacto: Propio Municipio

**3.2.2.3. Turismo.-** Este servicio es el que genera más ingresos, en el Cantón Salinas se encuentran lugares muy hermosos porque visitar uniéndose además los servicios que se ofrecen como una excelente cadena hotelera, diferentes restaurantes para diversos gustos, discotecas, bares y entre otros. En época de temporada Salinas recibe gran cantidad de turistas a diferencia del resto del año.

## TABLA XXII

### INDICADOR 1 – TURISMO

**Nombre:** Número de eventos para cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{8-4}{12-4} = \frac{4}{8} = 50\%$

#### Dato 1:

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de eventos se han realizado para los habitantes y turistas por parte del Municipio de Salinas.

**Fuente:** Departamento de Turismo

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Turismo

**Institución de contacto:** Propio Municipio

## TABLA XXIII

## INDICADOR 2 – TURISMO

**Nombre:** Número de hoteles para cada 10.000 personas

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{48 - 30}{60 - 30} = \frac{18}{30} = 60\%$

**Dato 1:**

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de hoteles que posee el cantón Salinas para brindar un buen servicio de alojamiento al turista.

**Fuente:** Departamento de Turismo

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Turismo

**Institución de contacto:** Propio Municipio

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



## TABLA XXIV

## INDICADOR 3 – TURISMO

**Nombre:** Número de restaurantes para cada 10.000 personas

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{226 - 180}{250 - 180} = \frac{46}{70} = 66\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de restaurantes que posee el cantón Salinas para brindar un buen servicio de alimentación al turista.

Fuente: Departamento de Turismo

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Turismo

Institución de contacto: Propio Municipio

## TABLA XXV

### INDICADOR 4 – TURISMO

**Nombre:** Número de bares y discotecas para cada 10.000 personas

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{40 - 28}{45 - 28} = \frac{12}{17} = 71\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de bares y discotecas que posee el cantón Salinas para brindar un buen servicio de diversión a las personas que deseen.

Fuente: Departamento de Turismo

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Turismo

Institución de contacto: Propio Municipio

**3.2.3 Indicadores Eje Físico- Ambiental.-** Este eje se divide en dos servicios y estos a su vez en diferentes componentes. Entre los indicadores a obtener están los siguientes:

- Indicadores Deporte y Recreación, siendo sus componentes el metro cuadrado de áreas verdes por habitante, número de canchas múltiples.
- Indicadores Ambientales, siendo sus componentes personales de limpieza, carros recolectores, tachos de recolección domiciliaria y toneladas de basura diaria.

**3.2.3.1 Dep. y Recreación.-** este componente se dedica a brindar zonas de esparcimiento y recreación para la los habitantes de Salinas.

#### TABLA XXVI

##### INDICADOR 1 – DEPORTE Y RECREACIÓN

**Nombre:** Número de Áreas verdes por cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{23 - 7}{30 - 7} = \frac{16}{23} = 69.57\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de áreas verdes que se han aumentado para los habitantes del Cantón Salinas.

Fuente: Jefatura de Parques del Cantón Salinas

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Jefatura de Parques del Cantón Salinas

Institución de contacto: Propio Municipio

**TABLA XXVII****INDICADOR 2 – DEPORTE Y RECREACIÓN**

**Nombre:** Número de Canchas múltiples para cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{12-3}{18-3} = \frac{9}{15} = 60\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de canchas múltiples que se han aumentado para los habitantes del Cantón Salinas.

Fuente: Jefatura de Parques del Cantón Salinas

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos de la Jefatura de Parques del Cantón Salinas

Institución de contacto: Propio Municipio

3.2.3.2. **Ambiente.**- este componente se dedica a la limpieza del Cantón y a la clasificación de basura domiciliaria como proyecto principal del Municipio. Tenemos los siguientes indicadores:

TABLA XXVIII  
INDICADOR 1 – AMBIENTE

Biblioteca del ICM  
"Romero Ortiz Egas"



**Nombre:** Personal de limpieza para cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{67 - 32}{120 - 32} = \frac{35}{88} = 39.77\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de empleados que posee el Municipio para realizar la limpieza del cantón desde el malecón hasta las calles de los diversos barrios, para así brindar un buen servicio a la comunidad.

Fuente: Departamento de Salud e Higiene

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Salud e Higiene

Institución de contacto: Propio Municipio



## TABLA XXIX

## INDICADOR 2 – AMBIENTE

**Nombre:** Carros recolectores basura para cada 10.000 hab.

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{12-8}{24-8} = \frac{4}{16} = 25\%$

**Dato 1:**

**Concepto:** este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de Carros recolectores de basura, que dispone el Municipio para realizar la limpieza del cantón desde el malecón hasta las calles de los diversos barrios, para así brindar un buen servicio a la comunidad.

**Fuente:** Departamento de Salud e Higiene

**Ámbito Territorial:** Municipal

**Ámbito Temporal:** 1998-2003

**Periodicidad de aparición:** regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Salud e Higiene

**Institución de contacto:** Propio Municipio

## TABLA XXX

## INDICADOR 3 – AMBIENTE

**Nombre:** Tachos de recolección basura para cada 1.000 familias

**Algoritmo:**  $\%Avance = \frac{3207-0}{22307-0} = \frac{3207}{22307} = 14,38\%$

**Dato 1:**

Concepto: este indicador nos permitirá saber en porcentaje el número de Tachos que posee la comunidad para la recolección de basura domiciliaria, como se habló anteriormente en Salinas se realiza la reclasificación de los desechos sólidos desde las casas para luego ser procesada correspondientemente.

Fuente: Departamento de Salud e Higiene

Ámbito Territorial: Municipal

Ámbito Temporal: 1998-2003

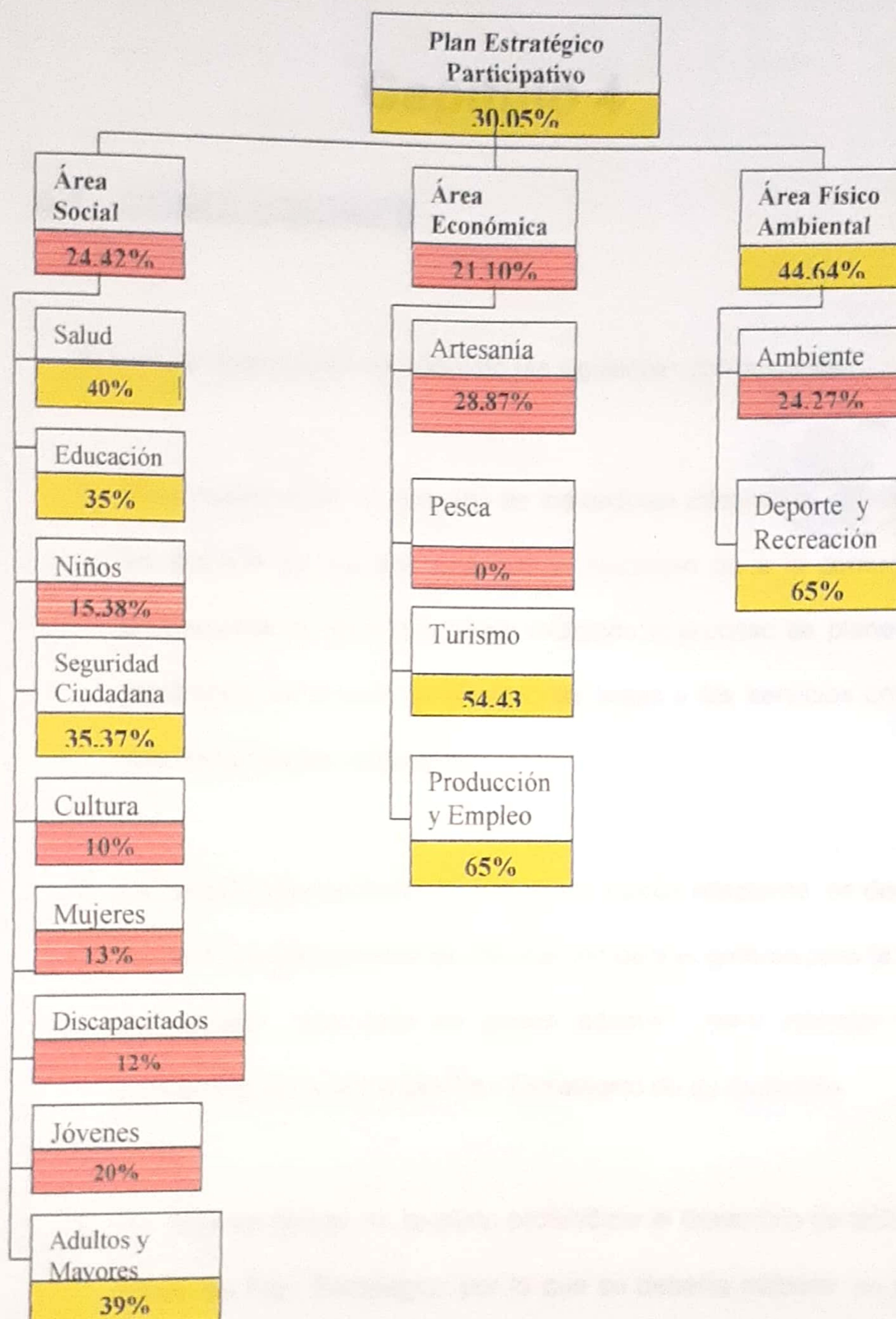
Periodicidad de aparición: regular

**Localización de la Fuente:** Archivos del Departamento de Salud e Higiene

Institución de contacto: Propio Municipio

Toda esta documentación servirá para realizar el mapa estratégico del Plan Estratégico Participativo del Cantón Salinas, pero de los servicios no documentados nos atreveremos a colocar valores de referencia para de esta manera armar el mapa estratégico, debido a que solo es un ejemplo de cómo crear un mapa estratégico para el control de los servicios que dan los municipios a la comunidad en base a las metodologías analizadas en el capítulo 2 y su procedimiento será el que se explicó en el capítulo anterior.

### 3.3. Ejemplo del Mapa Estratégico del Plan Estratégico Participativo del Cantón Salinas



# Capítulo 4

## 4.1. CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo he obtenido las siguientes conclusiones:

1. Para implementar un conjunto de indicadores integrados que midan las mejoras de los servicios que el municipio da a la comunidad, previamente se tiene que haber realizado el proceso de planeación estratégica en el cual se detallan las áreas y los servicios críticos, que deben de ser mejorados.
2. La metodología del Balance Scorecard pueda adaptarse, es decir ya no será una herramienta de información para el gerente para la toma de decisión, sino que se puede adaptar para informar a la comunidad del avance del Plan Estratégico de su municipio.
3. Por falta de tiempo no se pudo profundizar el desarrollo de todas las áreas del Plan Estratégico por lo que se debería elaborar un mapa estratégico total con la metodología propuesta.

Biblioteca del ICM  
"Francisco Ortiz Egas"



4. La técnica de Semáforo del B.S.C. permite de una forma rápida y clara determinar los cuellos de botella del Plan estratégico, además esta metodología de representar en forma grafica hace que sea una manera fácil de interpretar los resultados por parte de la comunidad.
5. Para realizar la implementación del mapa estratégico del Plan Estratégico, se requiere de la recolección periódica de los datos para calcular los indicadores de gestión y sociales; y estos datos deben de ser almacenarlos en una base de datos centralizada para de esta forma emitir periódicamente el mapa estratégico con los nuevos avances y hacer la comparaciones de los avances anteriores con los actuales.
6. Para promediar los indicadores de cada área se prefiere el promedio geométrico que el aritmético debido a que el promedio aritmético puede generar buenos promedios a pesar de tener avance de diferentes servicios no equilibrados, ya que se cancelan los adelantos de una área con los atrasos de otras áreas, mientras que el promedio geométrico castiga los avances no equilibrados de cada área del Plan estratégico.

7. Se usa el promedio aritmético ponderado en las últimas áreas porque este nos permite reflejar la importancia relativa de las áreas del plan estratégico para la comunidad.

8. Con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobada el 18 de mayo del 2004, en la cual se obliga entregar la información pública al ciudadano que la pidiese, es posible que la recolección, el proceso y la publicación de estos índices pueda ser realizada por cualquier ciudadano o institución privada.



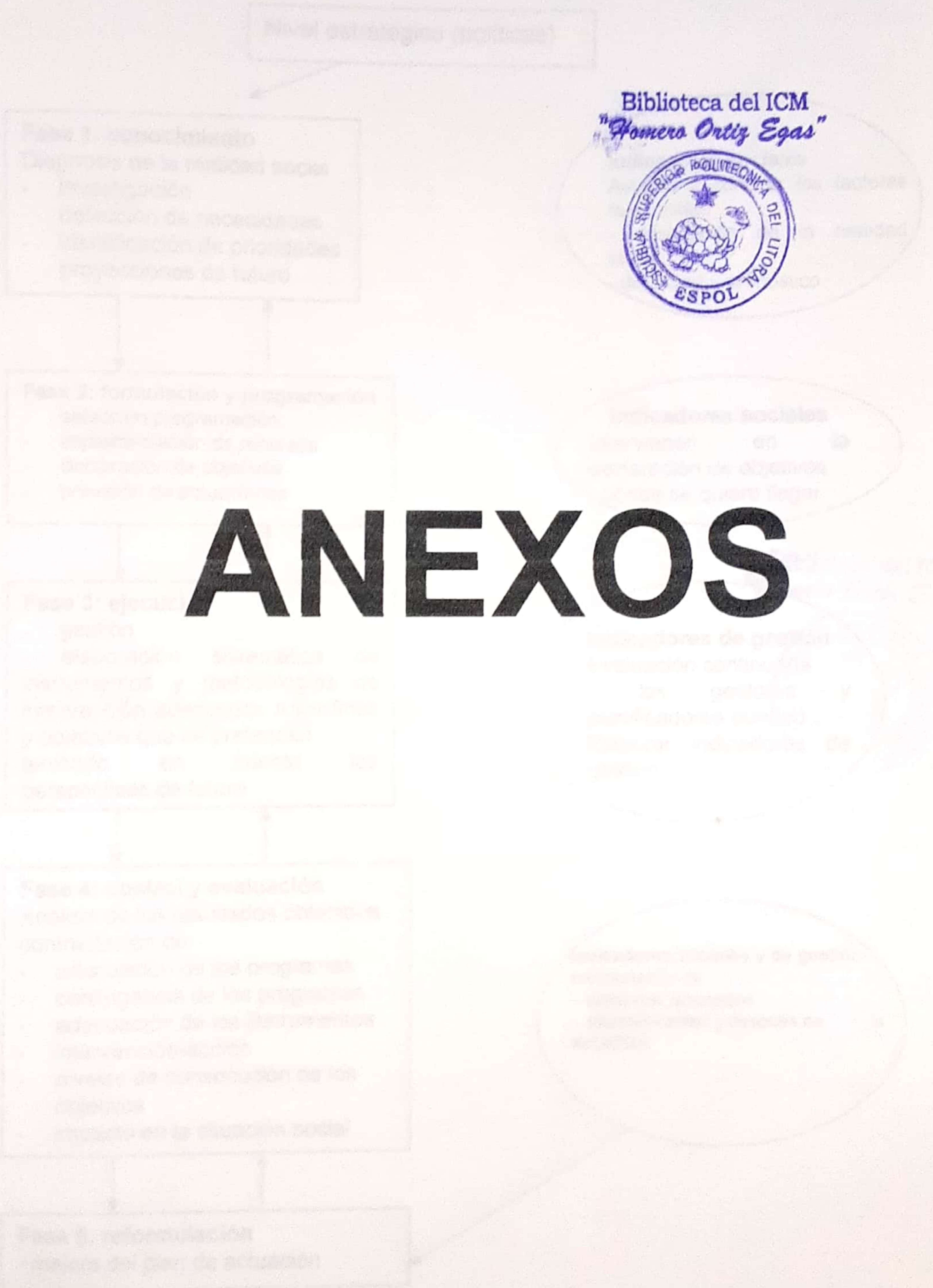
## 4.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo propongo las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda la recolección periódica de los datos, para así calcular los indicadores de gestión y de esta forma medir el avance del Plan.
2. Crear una base de datos para la recolección de los datos.
3. Para la publicación y difusión periódica de estos indicadores de gestión se recomienda hacer uso de un sitio web, que permita brindar información de forma interactiva los avances del plan estratégico a la comunidad.
4. Se recomienda usar la técnica del semáforo del BSC, porque brinda una mejor comprensión en poco tiempo a diferencia de otros que pueden resultar cansados el revisar muchos indicadores.
5. Se recomienda que para la implementación real del mapa estratégico se incluyan componentes externos a la acción municipal aunque sin embargo influyan en el avance del plan estratégico tales como las asignaciones presupuestarias del gobierno central.

## ANEXO 1

### Los indicadores sociales y de gestión

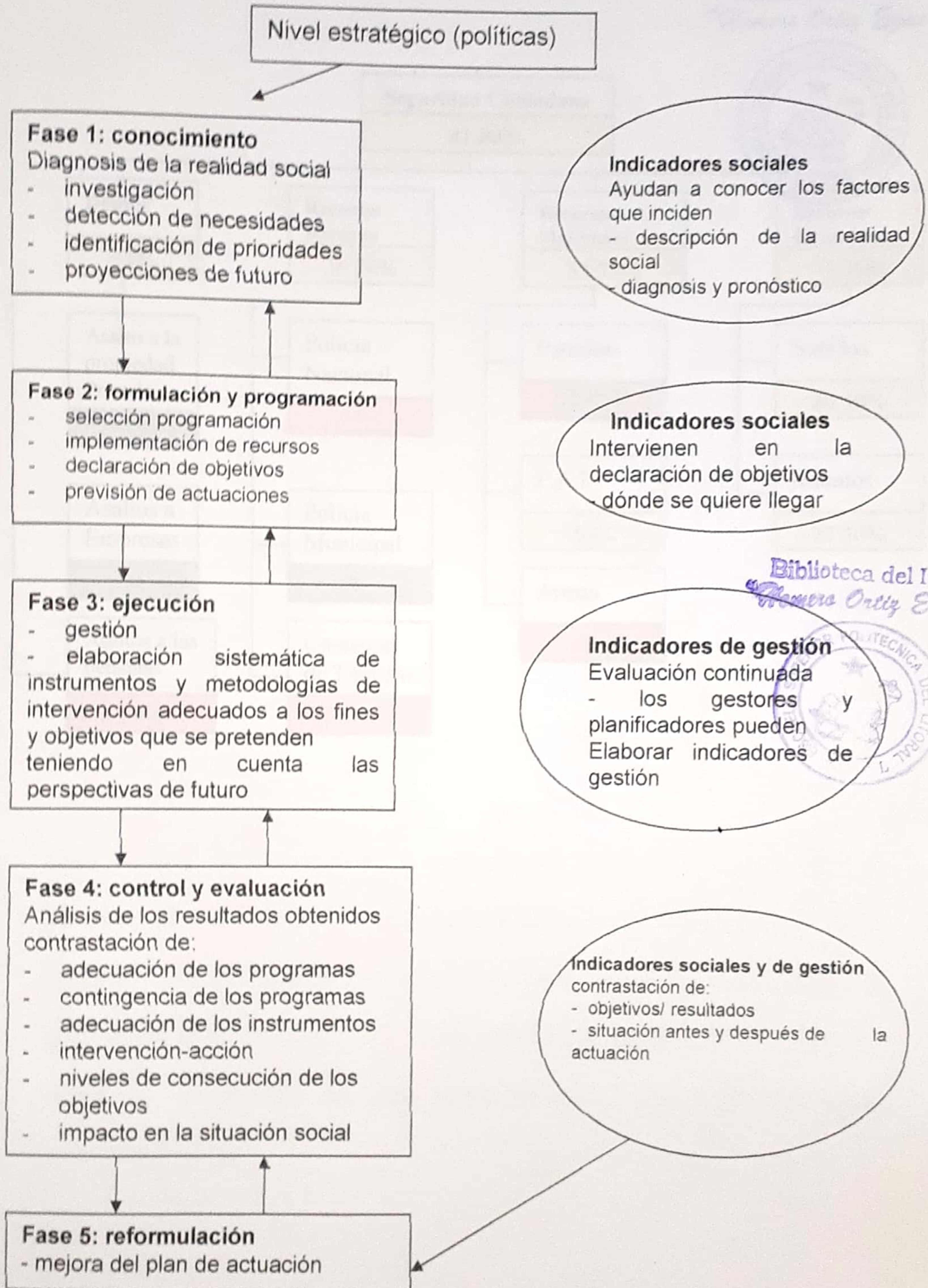


# ANEXOS



## ANEXO 1

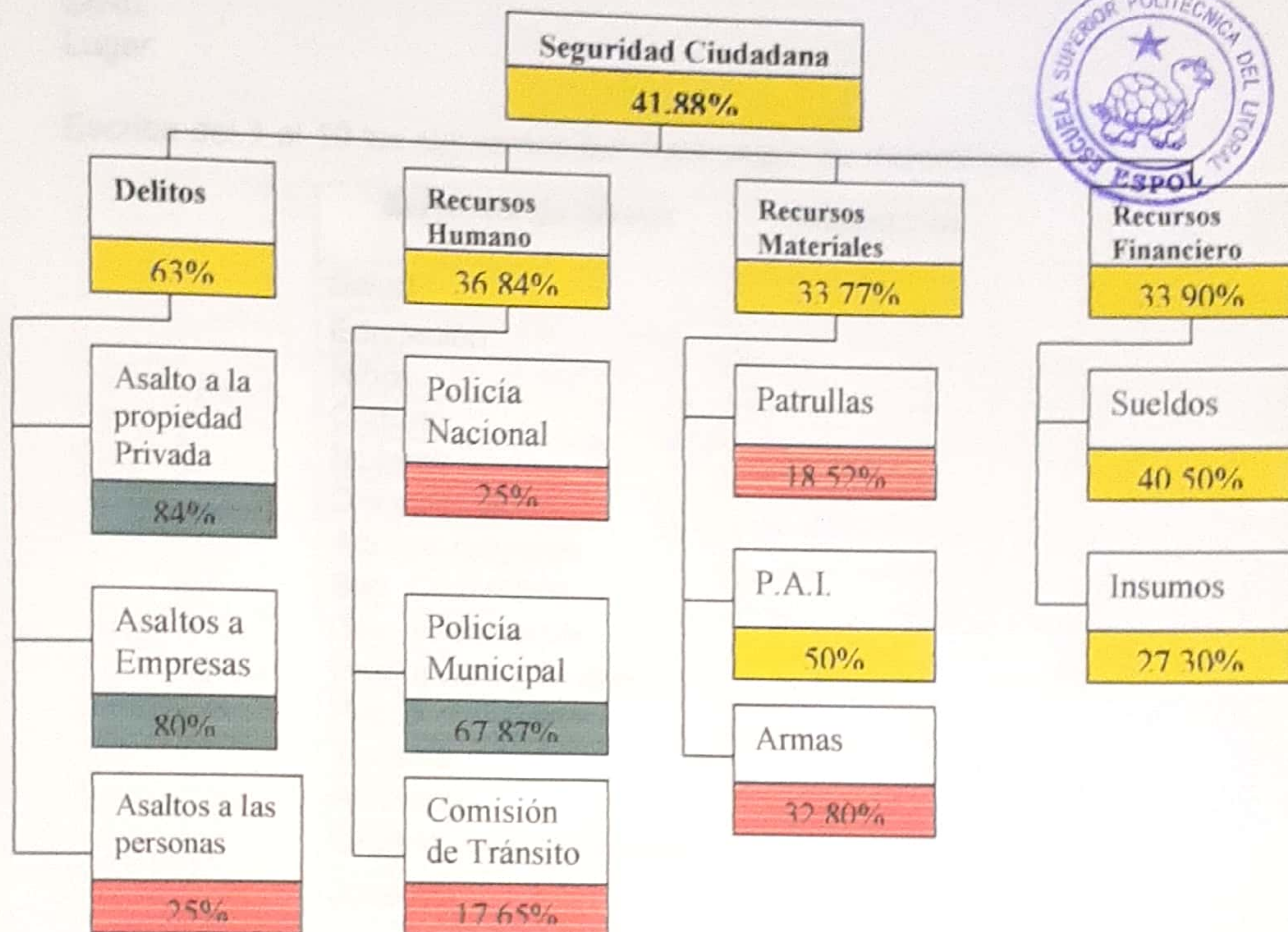
### Los indicadores sociales y de gestión



## ANEXO 2

### Ejemplo del Balance Scorecard de la Seguridad Ciudadana

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



### ANEXO 3

#### Modelo de Encuesta

Edad:  
Sexo:  
Lugar:

Escriba del 1 al 10 los siguientes servicios según su importancia:

Servicios de Interés	Ponderación
Salud	
Educación	
Niños	
Cultura	
Mujeres	
Discapacitados	
Adultos mayores	
Seg. Ciudadana	
Dep. y recreación	
Producción y Empleo	
Pesca	
Turismo	
Ambiente	
Ordenamiento territorial	
Jóvenes	

Para realizar esta encuesta, la metodología estadística consiste en la elección de una muestra aleatoria que garantiza una representación de la población, con un nivel de confianza aproximado del 95,5% y un margen de error entre el  $\pm 3\%$  y el  $\pm 4\%$ . Para municipios entre 10.000 y 100.000 habitantes, la muestra se sitúa entre las 600 y las 1.100 encuestas aproximadamente.

## ANEXO 4

### Metodología para el cálculo de ponderaciones de encuestas realizadas a la comunidad.

Una vez realizada la encuesta procederemos a realizar una matriz de cómo se procesarán estos datos:

i \ Mesas \ Personas j	1	2	3	4	....	n	Total mesas
1	$b_{11}$	$b_{12}$	$b_{13}$	$b_{14}$	.....	$b_{1n}$	Total <sub>j</sub>
2	$b_{21}$	$b_{22}$	$b_{23}$	$b_{24}$	....	$b_{2n}$	Total <sub>j</sub>
3	$b_{31}$	$b_{32}$	$b_{33}$	$b_{34}$	....	$b_{3n}$	Total <sub>j</sub>
4	$b_{41}$	$b_{42}$	$b_{43}$	$b_{44}$	....	$b_{4n}$	Total <sub>j</sub>
....	....	....	....	....	....	....	Total <sub>j</sub>
n	$b_{n1}$	$b_{n2}$	$b_{n3}$	$b_{n4}$	....	$b_{nn}$	Total <sub>j</sub>
Total personas	total <sub>i</sub>	total <sub>i</sub>	total <sub>i</sub>	total <sub>i</sub>	total <sub>i</sub>	total <sub>i</sub>	

Los  $b_{ij}$  serán ponderaciones dadas por personas de acuerdo al nivel de interés que sean para ellos cada una de los servicios (mesas). Luego de la matriz se obtendrán valores, los cuales los procesaremos en la siguiente formula:

$$0 \leq C_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_i b_{ij}} \leq 1$$

Se obtendrán valores entre 0 y 1.

Una vez obtenidos los  $c_{ij}$  se sumarán las ponderaciones de las personas por cada mesa y se dividirá por el número de personas.

$$P_i = \frac{\sum_j c_{ij}}{n_{persona}}$$

Luego este valor es el que se multiplicará con el resultado obtenido de la fórmula de avance correspondiente a cada servicio (mesa);

$$Avance_{Plan} = \sum_{imesas} P_i \cdot Avance_i$$

Después de haber obtenido los diferentes resultados de las multiplicaciones se sumarán dichos resultados para realizar luego un promedio aritmético.

Por ejemplo: Las siguientes personas 1, 2, 3, ponderaron los siguientes valores para cada servicio 1, 2, 3.

$i$ \ Personas $j$	1	2	3
Mesas			
1	10	8	7
2	4	6	3
3	2	4	5

}  $b_{ij}$

Luego aplicamos la formula anterior a estos valores para obtener nuestros  $c_{ij}$ , que serán los siguientes:

$i$ \ Personas $j$	1	2	3
Mesas			
1	10/16	8/18	7/15
2	4/16	6/18	3/15
3	2/16	4/18	5/15

}  $c_{ij}$

Una vez de esto procederemos a sumar los valores por cada servicio 1, 2, 3 obteniendo los siguientes resultados:

$i$ \ Personas $j$	Suma servicios	Totales
Mesas		
1	10/16+8/18+7/15	1.54
2	4/16+6/18+3/15	0.78
3	2/16+4/18+5/15	0.68

Estos totales se dividen para el número de personas, en este caso 3, para obtener el  $P_i$

Totales	$P_i$
1.54/3	0.51
0.78/3	0.26
0.68/3	0.23

Biblioteca del ICM  
"Homero Ortiz Egas"



Estos resultados se multiplicaran para los valores que se hallan obtenido de la formula de avance por cada servicio, y después de haber obtenido los diferentes resultados de las multiplicaciones se sumarán dichos resultados para realizar luego un promedio aritmético.

## BIBLIOGRAFÍA

1. JOHN P. VAN GIGOH, "TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS APLICADA", S/N EDICIÓN.
2. INEC. "NECESIDADES INSATISFECHAS DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA". INEC , EDITOR. QUITO – ECUADOR.
3. ESPOL, 2001, "PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO URBANO CANTONAL DE SALINAS"
4. REGISTROS ADMINISTRATIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL CANTON SALINAS.
5. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR. VERSIÓN 3.5.



6. NORTON Y KAPLAN, "CUADRO DE MANDO INTEGRAL". DE GESTIÓN 2000. PÁG. 10
  
7. TÍTULO III DEBERES Y DERECHOS, ART.77 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.
  
8. GREGORY, A, 1995, MODELS IN EVALUATION: FOUR APPROACHES, SECOND CHAPTER.
  
9. 2004, <http://www.lawebmunicipal.com>, Buenos Aires.
  
10. 2004, <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art030903/balanced.htm>, México.
  
11. 2004, <http://espanol.geocities.com/lionelpineda/bs/bs15.htm>, México
  
12. 2004, <http://www.freedominfo.org/news/ecuador/ecuador-spanish.pdf>, Ecuador.