

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

María Isabel Toapanta Vera¹, Julio Aguirre²
Ingeniera en Auditoría y Control de Gestión Espec. Calidad de Proceos¹, Economista²
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus “Gustavo Galindo V.”, Km. 30.5, vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador
mtoapant@espol.edu.ec, edelgado@espol.edu.ec

Resumen

El presente trabajo surgió por la necesidad de contar con una herramienta que permita a la entidad del sector público no financiero enfocar a la Dirección de Administración y Finanzas hacia el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia de la institución mediante la supervisión y el control de su gestión. Tiene como propósito caracterizar el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión basado en la gestión estratégica de las organizaciones en el sector público, utilizando la aplicación en cascada en la Dirección de Administración y Finanzas.

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

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

Palabras claves: sector público, Administración y Finanzas, estrategia, control de gestión, indicador de gestión, Cuadro de Mando Integral.

Abstract

This work came up from the need for relying on a tool that enables the entity of non-financial public sector approach to the Directorate of Administration and Finance towards the achievement of objectives aligned to the strategy of the institution by monitoring and regulating management.

Its purpose is to characterize the Balanced Scorecard as a Management Control System based on the strategic management of public sector organizations using cascaded application with the Directorate of Administration and Finance.

It also means the importance of the existence of a feeding system and feedback effective and efficient decision-making system generated control systems and strategic management through scorecard. The implementation of management indicators for the Resource Management process, the responsibility of the Directorate of Administration and Finance, begins with the analysis of the Scorecard, the highest level of the public institution, being the basis for disaggregating the objectives and align the respective indicators.

Key words: public sector, Administration and Finance, strategy, management control, management indicator, Balance Scorecard

1. Introducción

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

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

2. Información Introductoria

Con el propósito de cumplir con las disposiciones de la Contraloría General, la institución del sector público decide medir el cumplimiento de su estrategia mediante la supervisión y el control de su gestión, desarrollando el Cuadro de Mando a nivel gerencial.

La investigación abarcará la respectiva evaluación de la gestión relacionada con el proceso de Administración de Recursos, implementando los indicadores de gestión a nivel gerencial para luego descomponerlos y aplicarlos a un nivel inferior,.

2.1 Objetivo General

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

2.2 Objetivos Específicos

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

2.3 Proceso de Implementación

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

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

3. El Sector Público

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

3.1 La Contraloría General del Estado y la Gestión Pública

Es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos. En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.¹

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

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

3.1.2 Instrumentos para el Control de Gestión.- El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

¹ Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15.

- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- Flujogramas: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

4. Marco Teórico

4.1 El Cuadro de Mando Integral

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

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

4.1.1 El CMI como sistema para medir.- Las limitadas características de las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación del valor de la empresa de hoy en día.

El CMI complementa estos indicadores posteriores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores del futuro.

4.1.1.1 Perspectiva financiera.- Las medidas financieras como un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimo de lucro, nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentra en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.

4.1.1.2 Perspectiva del cliente.- Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos? Esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo.

4.1.1.3 Perspectiva del proceso interno.- En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

4.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de los procesos internos, seguramente se descubrirán vacíos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información pueden caer en esta perspectiva.

4.1.2 El CMI como sistema de gestión estratégica.-

La creación del CMI se logra a través de la comprensión y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Además, una estrategia implementada exitosamente es aquella que se comprende y se aplica en todos los niveles de la empresa. Los resultados de medir la actividad de una empresa, vistos como un todo coherente, representan la articulación de la estrategia en ese punto y son la base que permite cuestionar si estos resultados les acercan al logro de dicha estrategia.

4.1.3 El CMI como herramienta de comunicación.-

El atributo básico de todo sistema es éste, como una herramienta de comunicación. Un CMI bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y simplemente permite comprender que las estrategias de la empresa pueden desbloquear muchas habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tal vez por primera vez, saben hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer.

4.2 Aplicación en cascada del CMI.

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

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

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

4.3 Definición de Indicadores

El Manual de Auditoría de Gestión (MAG) los define como “instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”².

4.3.1. Características de los Indicadores de Gestión.- Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- **Medibles**, que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos**, esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante**: que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinencia**: el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Alcanzables**, debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibilidad**: Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir
- **Responsables**, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

5. Desarrollo de Indicadores de Gestión con la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Administración y Finanzas

Como primicia, ALFA actualmente posee el CMI a nivel gerencial. Mencionada implementación se basó

² Manual de Auditoría de Gestión, pág. 78, “Construcción de indicadores para el sector público”.

en la Visión del Sector, en su Función Básica y en los Objetivos Estratégicos Sectoriales, con la finalidad de que se constituya en la principal herramienta para la toma de decisiones por parte de la Dirección General y Direcciones subordinadas.

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

5.1 Alinear los indicadores y los factores críticos para el éxito.

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

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

5.1.1 Perspectiva de Financiera

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

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

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

5.1.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

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

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

4.2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

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

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

5.1.3 Perspectiva de Cliente

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

A continuación se detalla los principales indicadores por perspectivas:

5.2 Perspectiva Clientes:

5.2.1 C1. Solicitudes de Pagos en el exterior a las Agregadurías atendidas a tiempo.- Este indicador determina en qué porcentaje fueron atendidas a tiempo las solicitudes de la Dirección de Abastecimiento por concepto de compras en el exterior realizados por las Agregadurías.

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

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

5.2.2 C2. Pagos a proveedores nacionales atendidas a tiempo.- Este indicador mide el nivel de atención oportuna en los pagos por concepto de compras locales de bienes y servicios.

La gestión de la sección de Pagaduría ha logrado en el mes de septiembre obtener el valor más alto atendiendo los pagos a tiempo a proveedores nacionales. En general se ha visto una mejora en la agilidad de pago aunque aún no se logre alcanzar aún la meta prevista del 70%.

La debilidad del sistema de control interno y a la falta de una correcta interrelación entre el Departamento de Adquisiciones Locales y la División Financiero

Contable. Asimismo, la carencia de procedimientos en relación al registro y control de las facturas no permite asegurar que la información a procesar, en ambas unidades, sea completa, cierta, exacta, oportuna y confiable.

5.2.3 C3. Competencias del Personal.- Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. Este indicador mide el porcentaje en que el personal de toda la institución cumple con los requerimientos de competencias establecidas. Este indicador tiene frecuencia de medición semestral.

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

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

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

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

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

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

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

A continuación se presenta la ejecución presupuestaria por rubro: El valor no devengado con respecto al codificado es de USD \$11,332,888.88.

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

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

5.3.1 F6. Solvencia.- Refleja el grado de liquidez de corto plazo para cubrir la deuda flotante, es decir que mide la capacidad que tiene la institución para cumplir con sus deudas a corto plazo. En cuanto más alta es la razón de solvencia, se considera que la empresa es más líquida y en el sector público se considera aceptable una razón de 1.

En el mes de agosto obtuvo el mayor índice de solvencia valor que refleja las transferencias recibidas por el Banco Central del Ecuador. Se concluye que ALFA, en forma general, a presentado solvencia financiera durante el periodo 2007.

5.3.2 F8. Endeudamiento.- Este indicador determina el peso de las deudas a corto plazo con relación a los activos institucionales.

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

5.4 Procesos Internos: Esta perspectiva tiene catorce indicadores enfocados a medir las tres secciones de la DIADFI (Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales):

5.4.1 P2. Tiempo promedio Transferencias Bancarias al exterior.- Este indicador mide la agilidad

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

En el transcurso del año, sólo en el mes de octubre ha podido lograr que las transferencias bancarias para el exterior sean realizadas en el tiempo óptimo, aunque efectivamente se puede apreciar la mejora en este proceso desde los primeros meses hasta finalizar el año.

5.4.2 P5. Transferencias Recibidas.- Este indicador mide la eficacia del ingreso de valores planificado del presupuesto, con el fin de gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.

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

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

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

5.4.3 P7. Pagos en el exterior.- Este indicador mide la factibilidad o no de poder efectivizar un pago en el exterior por parte de las Agregadurías.

En “Pagos en el exterior” se observa los meses que no se han efectivizado los pagos, siendo julio, diciembre y marzo los 3 meses que tienen el mayor porcentaje del saldo por pagar lo que quiere decir que no se han realizado las gestiones pertinentes por parte del reparto usuario, la Dirección de Abastecimiento y/o la Dirección de Administración y Finanzas.

Relacionados con los procesos contractual, presupuestal y financiero, se considera que la ALFA durante el año 2007, logró desarrollar las actividades mencionadas de manera moderadamente eficiente y económica, por las debilidades administrativas por la

ejecución de los recursos en forma tardía y el compromiso de más del 32% a través de reservas presupuestales para contratos que se ejecutarán durante la vigencia 2008.

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

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

5.4.4 P8. Plazas ocupadas

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

“Plazas ocupadas”, permite concluir que el número de plazas ocupadas disminuyó en el mes de diciembre alcanzando el 80%.

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

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

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

5.4.5 P12. Inversión Capacitación.- Mide el porcentaje de los recursos financieros que ALFA planifica e invierte por concepto de capacitación.

Por medio del Plan de Capacitación 2007 se lleva a cabo el calendario y presupuesto asignado. El indicador “Inversión en Capacitación” no ha cumplido eficazmente con este plan anual, manteniéndose por debajo de la meta alcanzando el 73% al finalizar el año.

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

5.4.6 P13. Conocimiento Estratégico.- Este indicador mide el porcentaje del personal de DELTA que conoce y entiende los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales de tal manera que la institución tenga el mismo enfoque de organización, misión y visión.

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

5.4.7 P14. Consumo de Suministros.- Este indicador mide la efectividad en la planificación del gasto por conceptos de suministro, con el fin de regularizar su uso durante el periodo fiscal y evitar faltantes de suministros en la institución durante los últimos meses del año.

El consumo de suministros, responsabilidad de la sección de Servicios Internos presenta falta de coordinación entre lo planificado y lo utilizado ya que en los dos primeros cuatrimestres han sobrepasado su consumo de tal manera que se han visto afectados al final del periodo.

5.4.8 A1. Competencias del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas

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

El indicador “Competencias del Personal”, para finales del año obtuvo el 86.14% de plazas efectivas; mientras que en los conocimientos requeridos se obtuvo un porcentaje de 86.96%, que es el promedio del porcentaje de formación, especialización y experiencia, de tal manera que el personal de la Dirección de Administración y Finanzas sobretodo es personal que posee la experiencia necesaria para llevar a cabo sus funciones.

Del resultado del producto entre porcentaje de efectivos y el conocimiento efectivo se obtiene el

Indicador. Es así que logró el 75.19% para el mes de diciembre.

Conclusiones

En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

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

Mientras que en la Perspectiva Procesos Internos:

- De los cinco objetivos estratégicos determinados, el de “Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio” es el que presenta menor valor, seguido del objetivo “Obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos financieros”, arrojando los valores críticos de 5.6 y 6.8 respectivamente.
- Por otra parte, el funciona-miento de la Dirección no ha sido lo suficientemente eficaz reflejándose en el objetivo: “Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas” que para alcanzar la meta esperada necesitan controlar los tiempos promedios de los pagos locales y del exterior; mientras que el objetivo “Racionalizar el uso de suministros y medios de operación” se ve mayormente afectado por la poca disponibilidad del transporte interno.
- Por medio de estos cinco objetivos se determina que el proceso interno de “Administración de Recursos” a finales del periodo 2007 no ha alcanzado la meta y se presenta como insuficiente con un valor de 7.6 /10.

En la perspectiva Financiera:

- Aunque la finalidad de ALFA no sea el generar rentabilidad, se consideró fundamental la ejecución presupuestaria mostrando mayor contribución en esta perspectiva teniendo en cuenta también la situación financiera institucional que pertenece al sector público.
- Al analizar la Planificación Estratégica del ALFA 2001- 2010, se observa que al 31 de diciembre de 2007, las acciones estratégicas planificadas para alcanzar el objetivo estratégico, en general, tienen un avance significativo.

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

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

En la perspectiva Clientes:

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

Recomendaciones

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

En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

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

En la perspectiva Procesos Internos:

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

- Revisión general del procedimiento de los pagos en el exterior, no sólo de responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas, sino involucrados también el departamento de Contratos y la Dirección de Abastecimiento de Bienes y Servicios, agilizando los pagos en el exterior.
- Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas, Solicitud de pagos a las Agregadurías y

proveedores nacionales, viéndose afectada la credibilidad institucional.

- ALFA debe de centrar recursos financieros destinados a la capacitación del personal, que luego del levantamiento de los conocimientos requeridos por la matriz del conocimiento determinen por nivel jerárquico el programa de capacitación para el siguiente periodo, ejecutando dicha partida presupuestaria eficazmente.

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

En la perspectiva Financiera:

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

- Promover la jerarquización del sistema presupuestario, revalorizando su utilización como instrumento de gestión y como un medio para impulsar la reforma administrativa de la organización.

- Promover un vínculo fluido entre las áreas de Presupuesto y Finanzas con cada uno de los Repartos.

- Mantener un efectivo control y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de herramientas tales como los indicadores de eficiencia e informes para la toma de decisiones.

- Promover acciones destinadas a concientizar a todos los niveles de la organización sobre la necesidad del cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto.

- El Director Financiero del ALFA, mantendrá una adecuada coordinación con los diferentes directivos, para continuar con los adecuados índices e implementar nuevos índices de eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

- El Director de Planificación Estratégica, en coordinación con el Director Financiero, efectuará evaluaciones trimestrales de los Planes Operativos Anuales, incorporando recomendaciones concretas. Los informes respectivos serán puestos a consideración de las autoridades para conocimiento y toma de correctivos si fuere del caso.

- Dispondrá al Departamento de Presupuesto, que remita mensualmente las evaluaciones de la ejecución presupuestaria, fundamentada principalmente en los Estados de Ejecución Presupuestaria, con las recomendaciones de acciones correctivas inmediatas a fin de evitar desviaciones presupuestarias y financieras.

En la perspectiva Cliente:

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

Referencias

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