

# INDICADORES DE GESTION EN EL FINANCIAMIENTO

## MANAGEMENT INDICATORS IN FINANCING

Mg. Nuñez Jimenez Jessica Karina (ORCID 0000-0002-0411-0165)  
Email: [jessikanj7@gmail.com](mailto:jessikanj7@gmail.com)

Mg. Alcántara Guevara Zully del Rosario (ORCID 0000-0003-2720-7477)  
Email: [zullyalcantara@hotmail.com](mailto:zullyalcantara@hotmail.com)

Dra. Gonzales Vigo María Aurora (ORCID 0000-0002-5989-6265)  
Email: [gvgoldie@gmail.com](mailto:gvgoldie@gmail.com)

Dr. Callao Alarcón Marcelino (ORCID 0000-0001-7295-2375)

### Resumen

En el presente artículo de revisión recopila información selecta sobre un tema muy importante en los gobiernos siendo parte del objetivo de desarrollo sostenible N°16 paz, justicia e instituciones sólidas; en la cual se tuvo como objetivo describir la importancia de indicadores de gestión en el financiamiento de las entidades, donde se analizan y desarrollan factores para contribuir con el logro de los objetivos institucionales, por ello los indicadores de gestión proporcionan confiabilidad para el control económico que haya eficacia, eficiencia y economía, en la administración de las fuentes de financiamiento, investigación que está dirigida a identificar los motivos por los cuales existe una seria deficiencia para realizar una coherente gestión de los recursos; para lo cual se ha utilizado la técnica del análisis documental de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, que han permitido concluir que los impuestos municipales de la administración donde se produce con mayor frecuencia la denominada malversación de fondos públicos al presentarse un alto nivel ascendente al 35% de deficiencia, asimismo que el modelo CONEVAL si se adapta a la realidad local puede servir para un mejor control sobre las actividades que desarrolla la administración, lo que genera lograr mayores niveles de eficiencia.

**Palabras Claves:** Administración, indicadores de gestión, fuentes de financiamiento, recursos.

## **Abstract**

In this review article, it compiles selected information on a very important issue in governments, being part of the sustainable development objective No. 16 peace, justice and solid institutions; in which the objective was to describe the importance of management indicators in financing sources, where factors are analyzed and developed to contribute to the achievement of institutional objectives, therefore the management indicators provide reliability for the economic control that exists. effectiveness, efficiency and economy, in the administration of financing sources, research that is directed to identify the reasons why there is a serious deficiency to carry out a coherent management of resources; For which the descriptive level documentary analysis technique has been used, with a quantitative approach, non-experimental design, which has allowed to conclude that the municipal taxes of the administration where the so-called misappropriation of public funds occurs more frequently when a high Level rising to 35% deficiency, also that the CONEVAL model, if it is adapted to the local reality, can serve for better control over the activities carried out by the administration, which generates higher levels of efficiency.

**Key Word:** Administration, management indicators, sources of financing, resources.

## 1. INTRODUCCIÓN

Tratar el tema del Estado y los indicadores de Gestión en las fuentes de financiamiento encierra en sí abordar la eficiencia de la administración al momento de canalizar de la manera más adecuada los bienes estatales sean éstos fondos dinerarios, emolumentos u otros para lograr eficiencia en su uso, por lo cual, la relevancia e importancia del tema a desarrollar radica en que la eficacia o deficiencia que muestre el estado para el correcto uso de los recursos públicos incidirá en la vida de todos.

La forma en la que la administración pública canaliza los recursos actualmente vienen siendo cuestionados, lo cual es palmario, debido a que en la mayoría y sonados casos, las autoridades se han visto involucradas en actos que los han llevado a purgar penas, unas más drásticas que otras, ocurriendo esto debido a la falencias en el sistema de administración de los fondos que contribuyen a los fondos de recaudación, al respecto a nivel internacional los autores Román, Lozano, Tito y Ludeña (2018) manifiestan con relación a la gestión pública que es: "...aquella en la cual las entidades logran las metas, fines y objetivos que se encuentran dados en la estrategia política gubernamentales determinadas por el poder ejecutivo" (p. 989).

Asimismo, Longo (2016) expresa que la administración de recursos públicos no solo son fondos que contribuyen a las arcas de recaudación pública, sino que es el esfuerzo conjunto de las actividades económicas que deposita una ciudad en la confianza del Estado, por lo cual un mal control de la labor de administración devendría en una disminución del desarrollo y crecimiento de la jurisdicción territorial, aumento de la fiscalización y auditorias de control, pérdida de credibilidad en la descentralización del estado y debilitamiento de la democratización administrativa, siendo éstos los temas centrales que se desarrollarán en la presente investigación, que servirá como un fundamento básico para la sociedad puesto que el control de los recursos recaudados incidirá en su desarrollo positivamente si éstos son debidamente administrados, propendiendo en sí a una mejora en la comunidad.

Beltraan (2016), con relación a los indicadores y su importancia refiere que éstos permiten cuantificar cambios en una situación o circunstancia a través del tiempo, permiten ver los efectos de las decisiones u operaciones efectuadas, reconocen valor y dar seguimiento, son guía para alcanzar los objetivos trazados. La clave fundamental para el logro del éxito ya sea en una organización, o en un área específica es tener resultados anteriores donde se puedan hacer comparativos, con el fin de mejorar los puntos críticos. De ahí la importancia que tienen los indicadores de gestión porque del resultado de ellos se pueden medir la evolución o no. Para lograr y obtener los mejores resultados las organizaciones cuentan con personal o instituciones expertas en la materia para analizar, evaluar, diseñar, elaborar y clasifican los

indicadores más convenientes para el desarrollo de su operación, para beneficiar lo mejor que se pueda las exigencias del mercado, y ahí parte el éxito o la derrota de alcanzar la meta. Advirtiendo lo apuntado es que en la presente investigación se analiza tanto los antecedentes como las bases teóricas vinculadas a la actual coyuntura de administración de los recursos públicos, siendo el objetivo identificar cuales son los motivos por la que se esta ante un momento de estancamiento y de ese modo, una vez diagnosticado el entorno problemático, mejorar la administración de los recursos públicos a cargo del Estado. Es por ello que el ODS N°16 nos menciona que lo mas importante es tener instituciones solidas. Es asi que es necesario comprender las teorías que sustentan ambas variables de la presente revision.

## **2. MATERIAL Y MÉTODO**

El estudio es de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental (Hernández, Fernández,& Baptista, 2017) ; para la obtención de la información sobre las variables de investigación de indicadores de gestión y de recursos públicos como tema central y aquellos íntimamente ligados como son el derecho a la información y sobre todo la transparencia de los actos de administración de los recursos públicos recaudados, se obtuvieron a través de la recolección de informacion de la técnica de análisis documental la cual provienen de fuentes internacionales y nacionales primarias y secundarias (Ato & Benavente, 2013), en base de datos de Scielo, Scopus, Ebsco, google académico y otros , determinada selección de información clave permitió organizar el presente artículo.

## **3. RESULTADOS**

En concordancia con la búsqueda realizada sobre Indicadores de Gestión y el financiamiento se encontraron los siguientes resultados:

Becerra (2017) en la investigación *la eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar*, haciendo una diferenciación entre la administración pública y privada reporta que el análisis de la eficiencia dentro de la esfera pública difícilmente puede ser comparado con el que se realiza en el sector privado, principalmente debido a la disparidad que existe entre los objetivos de ambos sectores. La diferencia estriba en que el gobierno se dedica a llevar a cabo proyectos un tanto complejos, en razón de que los beneficios económicos no son los únicos a tener en cuenta, sino que además se tiene la prioridad de solucionar los problemas sociales. De lo anterior se deriva la dificultad de la medición y/o estimación de la eficiencia, dada la complicación existente para cuantificar de una manera puntual los productos y las externalidades que se generan durante el proceso, esto aunado a la falta de claridad en la formulación de los objetivos que inicialmente se plantean dentro de las diversas administraciones públicas, dado que en ocasiones esos objetivos no suelen cuantificarse ni definirse con precisión. (p. 97)

El autor en un momento de la investigación citada precisa que uno de los elementos por los cuales una sociedad no crece es debido a la “escasez de recursos públicos para atender las necesidades, aunado con la débil democracia, han llevado a la gestión pública a buscar mecanismos que ayuden a un mejor desempeño inter e intrainstitucional, que promuevan y generen esa interlocución entre el gobierno y sus gobernados” (Becerra, 2017, p. 100).

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Indicadores de Gestión							
	Capacidad		Eficiencia		Ciudadanía		Economía	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
<b>Muy deficiente</b>	6	5%	12	10%	6	5%	0	0%
<b>Deficiente</b>	12	10%	6	5%	18	15%	12	10%
<b>Regular</b>	18	15%	24	20%	42	35%	48	40%
<b>Eficiente</b>	66	55%	48	40%	24	20%	60	50%
<b>Muy eficiente</b>	18	15%	30	25%	30	25%	0	0%
<b>Total</b>	120 100%		120 100%		120 100%		120 100%	

Entonces, un primer diagnóstico de lo que ocurre con la deficiencia en la gestión de recursos públicos es la escasez de los mismos que muchas veces se debe a la débil forma de recaudación y lo que es peor, aun cuando se cuenta con los recursos necesarios, los servidores y funcionarios públicos que se deben encargar de la administración de tales no realizan su función o de hacerla la ejecutan de forma deficiente.

Tal problema que se presenta en la gestión de los recursos públicos se grafica en la tabla siguiente:

**Tabla 1**

*Indicadores de gestión.*

*Fuente:* Elaboración propia

Esto indica, existe una deficiente administración del recurso público por el lado de los servidores del estado, los cuales no están realizando el gasto y la asignación de recursos de la riqueza más pertinente, siendo la principal dimensión crítica la recaudación directa como la más representativa que evidencia la falta de transparencia, ausencia de identificación institucional y bajos niveles de ética profesional.

Otro aspecto es el relacionado a los denominados indicadores de gestión, con relación a tales el autor Roncancio (2019) en el artículo *Indicadores de Gestión en Entidades Públicas (KPI'S): 21 ejemplos*, en el cual reporta que un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI) es una forma de medir si una institución, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las instituciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. Los indicadores de gestión de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: atención al ciudadano, finanzas o gestión del talento humano.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Fuentes de Financiamiento									
	Foncomún		Recaudación directa		Donación y transferencia		Impuestos municipales		Recursos ordinarios	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
<b>Muy deficiente</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Deficiente</b>	12	10%	6	5%	6	5%	12	10%	6	5%
<b>Regular</b>	24	20%	36	30%	12	10%	48	40%	24	20%
<b>Eficiente</b>	66	55%	66	55%	78	65%	60	50%	72	60%
<b>Muy eficiente</b>	18	15%	12	10%	24	20%	0	0%	18	15%
<b>Total</b>	120	100%	120	100%	120	100%	120	100%	120	100%

Por lo que Vargas y Zavaleta (2020) en el artículo la gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales nos señala que el gasto debe de realizarse de acuerdo a los recursos públicos con lo que cuente la entidad basando en el presupuesto disponible por fuentes de financiamiento.

El estudio realizado determina que existen falencias críticas en la administración de los recursos públicos tal como se grafica en la tabla que se detalla a continuación:

**Tabla 2**  
*Financiamiento.*

*Fuente:* Elaboración propia

Existen suficientes evidencias estadísticas, para demostrar en el orden descendente que las estrategias más críticas en los indicadores de la gestión pública de acuerdo al criterio de brecha tomada son: 55% ciudadanía como el indicador más crítico, Además, 50% economía fue otro de los indicadores críticos en cuando a la capacidad de los servidores para generar y movilizar de forma pertinente los recursos financieros. Por último, con 30% es eficiencia, el cual evidencia una relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados para lograr el nivel de servicio requerido.

En México se ha constituido una institución denominada Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) con autonomía técnica y de gestión que tiene como objeto coordinar la evaluación de las políticas y los programas de desarrollo social, así como medir la pobreza, de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social.

Para medir el impacto de las políticas públicas en la gestión de las fuentes de financiamiento se han estructurado distintos niveles los cuales se grafican a continuación:

**Figura 1:** Modelo CONEVAL



Fuente: CONEVAL

Existen suficientes evidencias estadísticas, para demostrar que el modelo CONEVAL, puede contribuir a mejorar el manejo de recursos estatales por parte de servidores del estado al ofrecer un abanico de informaciones precisas y exactas del desempeño de las funciones públicas, con ello demostramos que la aplicabilidad de dicho modelo es efectivo en cuanto a establecer: mejor calidad de información, cambios en los procedimientos de trabajo a medir, evaluación y ajuste de las medidas a cuantificar, mejorar la definición e identificación de los objetivos de estudio, mejora de los objetivos institucionales que se pretende cuantificar, disponer de recursos para lograr su control y seguimiento. Esto indica, que el modelo puede ser adaptado siempre y cuando se tenga presente sus factores claves como: cultura organizacional, compromiso de la alta dirección, decisión política, apoyo y cooperación de todos los involucrados, enfoque del ciudadano, estilo de trabajo orientado al logro de objetivos y un liderazgo que sea participativo, comunicador, transparente y sea capaz de inspirar cambios trascendentes nivel institucional

#### 4. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados del estudio se demuestra si bien existen distintos factores que perjudican la correcta administración de los recursos públicos, unos son más recurrentes que otros, sea por la facilidad en su acceso o porque es un contexto común en la administración, coincidiendo con Yepes y Ríos (2017) cuando en la investigación titulada *Determinantes de la*

*recaudación de impuestos municipales*, reporta como resultado que los impuestos municipales es el contexto en la administración donde se produce con mayor frecuencia la denominada malversación de fondos públicos al presentarse un alto nivel ascendente al 35% de deficiencia. A su vez, Yepes y Ríos (2017) en la investigación *Determinantes de la recaudación de los impuestos municipales*, concluyen que es la recaudación directa, la segunda dimensión más crítica debido a que presenta un 25% en cuanto a deficiencia y fraude de control interno.

A su vez Carrillo y Guevara (2019) por su parte, en *Modelo de gestión pública y desempeño laboral: Caso de un Municipio de Ecuador*, obtuvieron como resultado que los fondos de cooperación municipal deben ir acorde al plan, exigencias, responsabilidades y logro de resultados que debe de ser proporcionar a la rendición de cuenta en la cantidadde proyectos de gestión realizados. Por ello, es que aquellos funcionarios que gastan, pero no rinden cuentas de lo gastado en tiempo real son propensos a cometer fraudes públicos con los recursos económicos y financieros, lo cual si bien no se ha sido delimitado en detalle, es lógico asumir que quien no reporta con prontitud la rendición de cuentas es porque el factor tiempo le va a permitir adecuar lo no gastado y poder encajarlo a fin de demostrarlo, hecho éste que implica incurrir en delitos que son conexos a la acción que comete el funcionario o servidor público, tal circunstancia se eliminaría su el control como lo sugiere el autor se produce en tiempo real y sobre todo público, todo acto administrativo de gasto de los fondos públicos debe reportarse en el momento en que se produce, así las oficinas de Control Interno OCI y la ciudadanía contaría con la información de primera mano.

Por otro lado, Yepes y Ríos (2017) en la investigación *Determinantes de la recaudación del impuesto municipal*, concluyen que los recursos ordinarios son una fuente principal de recaudación que le ayuda a las municipales a financiar y tener fondos para sus proyectos, estas recaudaciones por su alta capacidad de generar ingresos importantes en su caja, requieren de mejores sistemas de control interno para su gestión y la implementación de adecuados indicadores.

Por último, Yepes y Ríos (2017) en el artículo *La recaudación de los impuestos municipales*, diagnosticando las razones por las que existen deficiencias en el manejo de los recursos públicos reportan que en cuanto a la donación y transferencia se aprecian serias deficiencias en un porcentaje bastante importante, lo cual se explica por las leyes orgánicas de municipalidades que amparan su procedimiento y proceso.

Esto coincide con Moura y Rodrigues (2018) que la investigación *Gestión pública*, concluye que la administración pública en cuanto a la correcta asignación de los recursos se vinculan con aspectos relevantes como lo es el servicio a la ciudadanía y lo que piesen acerca de sus gobernantes, la buena gestión de los recursos económicos y financieros y la eficiencia para utilizar los recursos del estado para los objetivos públicos en el maximo y mayor beneficio posible.

Para Álvarez (2017) en el artículo de Gestión Financiera e Indicadores de Gestión de la Banca Universal Venezolana, muchas organizaciones necesitan hacer uso de los indicadores para determinar aquellas contingencias que puedan estar ocasionándose en sus procesos de sus actividades económicas y puedan mejorarlos para que puedan cumplir con los objetivos que se hayan trazado institucionalmente.

Así mismo Rueda, Garavito y Calderón (2020) mencionan que los indicadores de gestión permiten medir como se encuentra una institución en un determinado tiempo y así se puedan tomar las mejores decisiones en bienestar de la entidad.

Por lo que Santos y Rover (2019) en el artículo Influencia de la gobernanza pública en la eficiencia de la asignación de los recursos públicos, debe de mantener la efectividad, equidad, transparencia, participación, integridad para el buen manejo del recurso público de las distintas fuentes de financiamiento. Así mismo Ertel y Reck (2018) nos consigna que la deficiente transparencia que tienen los organismos públicos en relación al manejo de los recursos públicos ocasiona que no se den de manera adecuada sus operaciones. En relación a ello para Boada y Alzate (2020) los indicadores de gestión tendrán consecuencias e impacto estructural en donde se desarrollen ya que no solo pueden darse a entidades estatales si no también al sector privado

En el presente trabajo de investigación se identificó al modelo CONEVAL, como aquel que permite evidenciar la posibilidad de mejoras relevantes y de alta significancia a la mejora de la situación diagnosticada de la administración de los recursos públicos; sin embargo, tal conclusión no coincide con los autores Carrillo y Guevara (2019) quienes en la investigación *Modelo de gestión pública y desempeño laboral: Caso de un Municipio de Ecuador*, han concluido que ningún modelo de indicadores en gestión pública puede funcionar, sin antes haber resuelto los problemas de ética y moral en los quehaceres de los funcionarios, lo cual a criterio de la autora resulta ser una apreciación subjetivizada porque reduce a la administración pública a una mera acción humana, cuando éste tiene todo un sistema estructurado material cuya finalidad es el desarrollo del contexto territorial donde se aplican sus políticas, siendo el ser humano el elemento fundamental que ceñido a sus parámetros logra los objetivos propuestos.

## **5. CONCLUSIONES**

De la revisión bibliográfica se concluye, que se ha demostrado que existen aspectos representativos en la asignación, gasto y distribución de los recursos en especial que guardan relación directa con factores como son gasto, impuesto municipal, recaudación directa y foncomun, la manera más adecuada de establecer los indicadores de gestión pública que midan los logros en la administración de recursos públicos se logra si

previamente se realiza un diagnóstico del problema real, haciendo énfasis no solo en las debilidades, sino también en las fortalezas del sistema con las que cuenta la institución para el desarrollo de sus operaciones, es por ello que el modelo CONEVAL, original puede ser adaptado a la gestión pública local, siguiendo los principios de diagnóstico del problema, identificación de causas, determinación de componentes claves de éxito, urgencia e importancia del objeto a medir, fiabilidad de la instrumentación de medición, exactitud y precisión de los resultados, lo cual generará confianza, credibilidad, seguridad y confiabilidad en la información que se recolecte para tomar acciones correctivas en los procesos y procedimientos deficientes con las finalidad de mejorarlos tomando en cuenta el compromiso de los participantes y los altos ejecutivos, realizando una gestión preventiva, administración de riesgos y un seguimiento y control adecuado que garantice la participación y aportes de soluciones puntuales con creatividad y entrega de servicio colaborativo al ciudadano, asegurando que el modelo funcione teniendo presente en todo momento la normativa administrativa que rige en las instituciones públicas del Estado.

## 6. REFERENCIAS

1. Álvarez, R. (2017). *Gestión Financiera e Indicadores de Gestión de la Banca Universal Venezolana*. CICAG, 14(2), 338-358. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/137/128>
2. Becerra (2017). *La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar*. Editorial de la Universidad de Guadalajara. Guadalajara: México.
3. Beltraan (2016). *Evaluación y gestión del riesgo en el gasto de recursos del estado* Visión empresarial, 1(6): Recuperado de: <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/visionempresarial/article/view/358>.
4. Boada, A. J., & Alzate, I. C. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 29, 319–336. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3720>
5. Carrillo , B. & Guevara , W. (2019). *Modelo de gestión pública y desempeño laboral: Caso de un Municipio de Ecuador*. *Revista Mapa*, 3(17): Recuperado de: <http://www.revistamapa.org/index.php/es/article/viewFile/166/193>.
6. Ertel, R., & Reck, J. (2018). A ausência de transparência dos entes municipais no que se refere aos repasses de recursos públicos a entidades privadas nas áreas da Saúde

- e Educação: uma análise das informações lançadas nos Portais da Transparência. Revista Jovens Pesquisadores, 8(1), 84-96. doi:<https://doi.org/10.17058/rjp.v8i1.11845>
7. Ato, M., & Benavente, A. (2013). Ato, M., López, J., Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. Anales de Psicología, Vol. 29(3), 1038-1059. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0212-97282013000300043&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0212-97282013000300043&lng=es&nrm=iso).
  8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Metodología de la investigación: Recolección y análisis de los datos cualitativos investigación cuantitativa investigación cualitativa. (4ta ed.). México: Mc Graw Hill
  9. Longo (2016). *Evaluación y gestión del redimiento laboral en las administraciones públicas*. Dialnet, (1)41: Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2027944>.
  10. Moura, R., & Rodrigues, R. (2018). *A ausência de transparência dos entes municipais no que se refere aos repasses de recursos públicos a entidades privadas nas áreas da Saúde e Educação: uma análise das informações lançadas nos Portais da Transparência*. Revista Jovens Pesquisadores, 8(1), 84-96. <https://doi.org/10.17058/rjp.v8i1.11845>
  11. Rueda, J., Garavito, Y. & Calderon, J. (2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes*. I+D Revista de Investigaciones, 15(2), 119-134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>
  12. Santos, R. & Rover, S. (2019). Influencia de la gobernanza pública en la eficiencia de la asignación de los recursos públicos. Revista de Administração Pública, 53(4), 732-752. <https://www.scielo.br/pdf/rap/v53n4/1982-3134-rap-53-04-732.pdf>
  13. Vargas, J. y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. Visión de futuro, 24(2) <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
  14. Yepes y Ríos (2017) *Determinantes de la recaudación de los impuestos municipales*. Revista Scielo, 1(6): Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8483>.