

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN

---

**Tema:** EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES  
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO.

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Auditoría Gubernamental y Control de Gestión

Modalidad de titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Autora:** Ingeniera Julia Gabriela Cortez Galarza

**Director:** Doctora Paula Marcela Vega Rivera Magíster

Ambato-Ecuador

2021

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación, presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Doctor Jaime Fabián Díaz Córdova Doctor y Doctor Mario Alberto Moreno Mejía Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Julia Gabriela Cortez Galarza, para optar por el Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.  
**Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Dr. Jaime Fabián Díaz Córdova Dr.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Dr. Mario Alberto Moreno Mejía Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Julia Gabriela Cortez Galarza, Autora bajo la Dirección de la Doctora Paula Marcela Vega Rivera Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

---

Ing. Julia Gabriela Cortez Galarza

**AUTORA**

---

Dra. Paula Marcela Vega Rivera Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

---

Ing. Julia Gabriela Cortez Galarza  
c.c. 1804154951

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Prognosis.....	8
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes .....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes investigativos .....	13
2.2 Fundamentación filosófica .....	16
2.3 Fundamentación legal.....	17

2.4	Categorías fundamentales.....	24
2.5	Hipótesis .....	46
2.6	Señalamiento de variables .....	47
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>48</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>48</b>
3.1	Enfoque.....	48
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	48
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	49
3.4	Población y muestra .....	50
3.5	Operacionalización de variables.....	51
3.6	Recolección de información .....	54
3.6.1.	Plan de recolección de información.....	54
3.7	Procesamiento y análisis de la información .....	55
3.7.1.	Plan de procesamiento de la información .....	55
3.7.2.	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>58</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>58</b>
4.1.	Análisis e interpretación de los resultados .....	58
4.1.1.	Sistema de gestión de procesos administrativos .....	58
4.1.2.	Cumplimiento de objetivos institucionales.....	78
4.1.3.	Aplicación de indicadores de gestión .....	83
4.2.	Verificación de hipótesis .....	92
4.2.1.	Planteamiento de la hipótesis.....	93
4.2.2.	Modelo lógico .....	93
4.2.3.	Modelo matemático .....	93
4.2.4.	Modelo estadístico .....	93
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>99</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>99</b>
5.1.	Conclusiones.....	99
5.2.	Recomendaciones .....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Contenido de los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados .....	18
Tabla 2: Ciclo presupuestario.....	19
Tabla 3: Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado .....	22
Tabla 4: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo .....	43
Tabla 5: Variable Independiente .....	52
Tabla 6: Variable Dependiente.....	53
Tabla 7: Plan de procesamiento de la información .....	55
Tabla 8: Plan de análisis e interpretación de resultados.....	57
Tabla 9: Sistema de gestión por procesos .....	59
Tabla 10: Procesos gobernantes (Desarrollo Organizacional).....	60
Tabla 11: Procesos gobernantes (Planificación) .....	61
Tabla 12: Procesos gobernantes (Obras Públicas) .....	62
Tabla 13: Procesos gobernantes (Servicio Públicos y Medio Ambiente) .....	62
Tabla 14: Procesos gobernantes (Seguridad Ciudadana Y Gestión De Riesgos) .....	63
Tabla 15: Procesos gobernantes (Desarrollo Social) .....	65
Tabla 16: Procesos de apoyo (Compras Públicas).....	66
Tabla 17: Procesos desconcentrados (Patronato Municipal) .....	68
Tabla 18: Procesos agregadores de valor .....	68
Tabla 19: Procesos de apoyo y asesoría (Jefatura De Talento Humano).....	73
Tabla 20: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiero) .....	74
Tabla 21: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera-Jefatura de Rentas). 75	
Tabla 22: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera- Jefatura Contabilidad) .....	76
Tabla 23: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera- Jefatura Presupuesto) .....	77
Tabla 24: Componente biofísico. ....	79
Tabla 25: Componente sociocultural. ....	79
Tabla 26: Componente económico.....	80
Tabla 27: Componente asentamientos humanos. ....	80
Tabla 28: Componente movilidad, energía y conectividad.....	81

Tabla 29: Componente político institucional y de participación ciudadana. ....	82
Tabla 30: Ingresos Totales .....	84
Tabla 31: Ingresos Corrientes .....	85
Tabla 32: Ingresos de Capital.....	86
Tabla 33: Ingresos de Financiamiento .....	87
Tabla 34: Gastos Corrientes .....	88
Tabla 35: Gastos De Inversión.....	89
Tabla 36: Gastos De Capital .....	89
Tabla 37: Gastos de Financiamiento .....	90
Tabla 38: Ejecución presupuestaria .....	91
Tabla 39: Hipótesis y sus instrumentos.....	93
Tabla 40: Niveles de correlación del coeficiente de Pearson.....	94
Tabla 41: Datos para aplicar la Correlación de Pearson .....	95
Tabla 42: Correlación de Pearson .....	96
Tabla 43: Análisis de la correlación de Pearson entre los procesos administrativos y los objetivos institucionales .....	98



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Árbol de problemas .....	7
Figura 2: Categorías Fundamentales.....	24
Figura 3: Clasificación de los procesos.....	32
Figura 4: Mapa de procesos .....	33
Figura 5: Administración Pública versus Gestión Pública.....	39
Figura 6: Componentes y programas que contemplan los objetivos institucionales .	45

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación al pilar fundamental de mi vida a mi madre Margarita por mostrarme su valentía y coraje de criar a sus hijos.

Asimismo, a mis sobrinos y demás familiares que siempre me han brindado amor y cariño.

**Julia**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria para enfrentar cada obstáculo que se me ha presente en el transcurso de mi vida estudiantil, profesional y laboral, y permitirme alcanzar mis sueños.

A mi querida madre, quien con su apoyo y amor incondicional me enseñó lo más importante en la vida que es la perseverancia y humildad.

A mis amigos más cercanos, con quienes con su he compartido buenos y malos momentos y han sido de una u otra manera parte de mi triunfo profesional.

Julia

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE**  
**GESTIÓN**

**TEMA:**

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO.

**AUTORA:** Ingeniera, Julia Gabriela Cortez Galarza.

**DIRECTORA:** Doctora, Paula Marcela Vega Rivera, Magíster.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Sistema de Control.

**FECHA:** 08 de julio del 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para diagnosticar la gestión realizada, periodo 2015-2019.

El enfoque es cuali-cuantitativo, ya que se recogió información medible para describir las características de las variables en estudio; la modalidad fue bibliográfica-documental, puesto que se recopiló información de libros, artículos científicos, páginas web oficiales, entre otros, para fundamentar teóricamente las variables en estudio. Además, se tomó información de documentos internos del GAD Municipal del cantón Salcedo, como planes, programas, presupuestos; posterior a la recopilación de datos sobre el sistema de gestión de procesos administrativos y los objetivos institucionales, se elaboró una base de datos en una hoja de cálculo en Excel para depurar la información. Luego se efectuó los cálculos necesarios para determinar el porcentaje de cumplimiento tanto de los procesos como de los objetivos institucionales, estos

resultados se presentaron en cuadros comparativos detallando los periodos analizados (2015-2019) para su análisis e interpretación.

Los resultados muestran que el sistema de gestión de procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo se basa en la cadena de valor, identificando los procesos gobernantes, los procesos agregadores de valor, los procesos habilitantes y procesos desconcentrados y descentralizados; además, la institución está integrada por 11 Direcciones y 27 Jefaturas. En relación al cumplimiento de los objetivos institucionales, se tomó como base los objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que contempla 5 componentes (Biofísico, Socio cultural, Económico, Asentamientos humanos, Movilidad, energía y conectividad y político institucional y de participación ciudadana). Se aplicó el Coeficiente de Pearson, para comprobar la hipótesis planteada, mostrando la existencia de una correlación positiva muy fuerte (0.972) entre los procesos agregadores de valor y el objetivo estratégico del componente asentamientos humanos con un nivel de significancia del 0.006; así como con los procesos habilitantes (0.958). Existe una relación muy fuerte entre los procesos desconcentrados (0.918) con el objetivo estratégico del componente sociocultural con un nivel de significancia del 0.028.

**Descriptor:** Cadena de valor, Direcciones, Jefaturas, Objetivos institucionales, Procesos administrativos, Procesos agregadores de valor, Procesos desconcentrados y descentralizados, Procesos gobernantes, Procesos habilitantes, Sistema de gestión.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE**  
**GESTIÓN**

**THEME:**

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO.

**AUTHOR:** Ingeniera, Julia Gabriela Cortez Galarza.

**DIRECTED BY:** Doctora, Paula Marcela Vega Rivera, Magíster.

**LINE OF RESEARCH:** Control system.

**DATE:** July 8<sup>th</sup> 2020.

**EXECUTIVE SUMMARY**

This investigation was carried out with the objective of analyzing the administrative process management system and the fulfillment of the institutional objectives in the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Salcedo canton to diagnose the management carried out, period 2015-2019.

The approach is quali-quantitative, since measurable information was collected to describe the characteristics of the variables under study; the modality was bibliographic-documentary, since information is collected from books, scientific articles, official web pages, among others, to theoretically support the variables under study. In addition, information was taken from internal documents of the Municipal GAD of the Salcedo canton, such as plans, programs, budgets; After collecting data on the administrative process management system and institutional objectives, a database was developed in an Excel spreadsheet to refine the information. Then the necessary calculations were made to determine the percentage of compliance with both the processes and the institutional objectives, these results were presented in

comparative tables detailing the periods analyzed (2015-2019) for analysis and interpretation.

The results show that the administrative process management system in the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Salcedo canton is based on the value chain, identifying the governing processes, value-adding processes, enabling processes, and deconcentrated and decentralized processes; Furthermore, the institution is made up of 11 Directorates and 27 Headquarters. In relation to the fulfillment of the institutional objectives, the objectives of the Territorial Development and Planning Plan were taken as a basis, which includes 5 components (Biophysical, Socio-cultural, Economic, Human settlements, Mobility, energy and connectivity and institutional policy and citizen participation). The Pearson Coefficient was applied to verify the hypothesis, showing the existence of a very strong positive correlation (0.972) between the value-adding processes and the strategic objective of the human settlements component with a significance level of 0.006; as well as with the enabling processes (0.958). There is a very strong relationship between deconcentrated processes (0.918) with the strategic objective of the sociocultural component with a significance level of 0.028.

**Keywords:** Administrative processes, Decentralized and decentralized processes, Directions, Enabling processes, Governing processes, Headquarters, Institutional objectives, Management system, Value chain, Value adding processes.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es considerada la base operante para la ejecución de la administración pública, puesto que se orientan hacia la calidad de los servicios públicos. No obstante, en el Ecuador la realidad de la administración pública todavía presenta una visión funcional y orgánica tradicional, generando efectos e impactos limitados en relación al cambio social y el cierre de brechas de desarrollo. Frente a esta situación, es importante que las instituciones de administración pública afiancen una visión por procesos encauzados a la prestación de servicios públicos con calidad, eficacia y eficiencia.

En el **Capítulo I**, se realiza el planteamiento del problema, identificando las causas y los efectos de la deficiente interacción entre la planificación y la ejecución presupuestaria de gastos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo. Se presenta también las preguntas de investigación y los objetivos que permitirán dar respuesta a las mismas, se justifica el proyecto de forma teórica, práctica y metodológica.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco teórico mediante una detallada revisión bibliográfica-documenta referente sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, tomando información de artículos científicos, libros, tesis, entre otras fuentes; se presenta también, una descripción de la base legal que sustenta la investigación, se define la hipótesis y se señala las variables.

En el **Capítulo III**, se describe la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de titulación. Se partió señalando que la investigación se efectuó bajo el enfoque cuali-cuantitativo, ya que se recogió información medible para describir las características de las variables en estudio. La modalidad de la investigación fue bibliográfica-documental, no se calculó muestra ya que se basa en un análisis documental.

En el **Capítulo IV**, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la recopilación y procesamiento de información y datos referentes al sistema de gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo. En primer lugar, se



presenta cuadros en los cuales se cuantifican los procesos ejecutados. A continuación, se aplican indicadores de gestión para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, Finalmente se realiza la verificación de la hipótesis.

En el **Capítulo V** se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación conforme los objetivos planteados. Los resultados muestran que el sistema de gestión de procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo se basa en la cadena de valor; además, la institución está integrada por 11 Direcciones y 27 Jefaturas.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

El sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1. Macro contextualización**

La dinámica en la que se desarrollan las actividades en las entidades de administración pública debe basarse en un sistema de procesos bien definido, pues las instituciones gubernamentales deben realizar tareas para la adquisición de bienes, contratación de servicios, realización de operaciones de deuda y contabilidad, pasando por procesos presupuestarios, entre otros procedimientos a los cuales se encuentra sujeto el estado en sus diferentes niveles de gobierno (Paredes, 2010).

Es así que partir de la época de los 90's la tecnología ha revolucionado los procesos administrativos a nivel mundial y los cambios generados no solo han contribuido en la eficiencia de las personas sino también en las operaciones que estas realizan, por lo cual es importante enfocarse en la elaboración de planes estratégicos y en la definición de tácticas, ya que es mejor implementar procesos sistémicos administrativos que permitan mejorar la gestión de los recursos y minimicen el impacto de los riesgos en la ejecución de las funciones de la entidad (Romero y Salazar, 2017).

Po otra parte, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han enfrentado grandes retos en el diseño y ejecución de políticas que promuevan una eficiente gestión dentro de las entidades públicas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico [OCDE], 2020); dado que, las nuevas políticas de descentralización en las formas de gobierno suponen un reto en los procesos de institucionalidad y las prácticas de gestión (Escudero, 2014).

Además, en muchos de los países ALC, los órganos legislativos han disminuido sus atribuciones conforme el fortalecimiento de los niveles ejecutivos y han visto deteriorada su legitimidad frente a la población, pues han perdido poder y centralidad. Esta tendencia hacia el fortalecimiento de los niveles ejecutivos nacionales, por la vía presidencialista, es perceptible fácilmente a nivel de los gobiernos intermedios (regionales, provinciales) y locales (municipios). El peso que ha adquirido, por ejemplo, el alcalde sobre los concejos municipales o el gobernador sobre las asambleas departamentales son altamente significativos (Carrión, 2019).

De este modo, en toda entidad las exigencias respecto a su gestión son cada vez mayores con el propósito de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, por tal razón, las directrices que han definido las organizaciones para ser más eficaces y eficientes se han fundamentado en evaluaciones periódicas y la implantación de sistemas de control a los procesos administrativos-financieros, todo esto, ha permitido que las entidades se adapten a situaciones cambiantes fomentando el desarrollo de sus actividades en forma coherente y armoniosa para el logro de las metas propuestas por la institución. Dentro de este contexto, con el propósito de garantizar una coordinación de procesos interinstitucionales adecuada en las fases del ciclo presupuestario, el órgano rector de las Finanzas Públicas es el encargado de emitir lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, ya que estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Beltrán y Chiluisa, 2014).

En efecto, la ola de cambios formulados en los últimos años en la gestión pública ha empujado a que los gobiernos inicien procesos de modernización y reformas en el sistema y procesos administrativos, con el fin de lograr gobiernos más eficientes; por esta razón las instituciones del sector público deben desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficazmente, manejando de forma adecuada los recursos públicos asignados en beneficio y bienestar de la comunidad. Además, es fundamental realizar

una evaluación periódica al cumplimiento de los objetivos institucionales y diagnosticar la gestión realizada.

#### **1.2.1.2.Meso contextualización**

En el Ecuador, conforme la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador promulgada en el año 2008 y de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), es necesario que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) desarrollen eficiencia en la administración de los recursos públicos, puesto que estas entidades adquieren una autonomía política, administrativa y financiera, cada municipio es una persona jurídica de derecho público, que está formado por un patrimonio propio y con capacidad para realizar actos jurídicos (Chávez, 2015).

La implantación de las nuevas competencias presume retos para los GADs, tanto en el ejercicio de las facultades de rectoría, planificación, regulación, gestión y control establecidas en la normativa, como en el diseño de la estructura institucional y la mejora de las capacidades municipalidades y de los funcionarios para maniobrar con eficacia, eficiencia y calidad los servicios y productos propios de las competencias descentralizadas; y, a la gestión institucional, para responder a las necesidades de la población en los territorios (Alarcón y Alarcón, 2018).

Acorde a lo señalado, en el Ecuador el estado de descentralización ha presentado un mejor progreso en balance con la descentralización administrativa de la que es su complemento; puesto que, la transferencia de recursos del presupuesto general del estado (PGE) a favor de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) en cumplimiento con los criterios de asignación establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, ha conseguido instituir el sistema de transferencia de recursos que cumple con sus características fundamentales: ser predecible, automática y oportuna (Suing, 2013).

La gestión por procesos se considera como la base operante para la ejecución de la administración pública, ya que se orientan hacia la calidad de los servicios públicos. En el país, las realidades de las administraciones locales todavía presentan una visión

funcional y orgánica tradicional, encaminando a efectos e impactos limitados respecto al cambio social y el cierre de brechas de desarrollo. Frente a esta situación, la administración pública local debe afianzar una visión por procesos encauzados a la prestación de servicios públicos con calidad, eficacia y eficiencia (Zalamea y Betancourt, 2017), para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos y las metas plasmadas en los planes de desarrollo, conforme las normas y procedimientos establecidos, así mismo con los estándares de calidad y eficiencia en el actuación de las competencias, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico (Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, [COOTAD], 2010).

### **1.2.1.3. Micro contextualización**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo, se rige bajo lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD), en este último se instituye su autonomía administrativa, funcional y económica. Esta institución se dedica a la prestación de servicios a la ciudadanía para promover el desarrollo sustentable del cantón por medio de una gestión administrativa y financiera integral para facilitar la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible el cumplimiento de las aspiraciones sociales de su comunidad (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, 2016).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo se ha definido la estructura administrativa mínima indispensable que le permitan cumplir con el ejercicio de sus competencias y sus objetivos, misma que funciona de manera desconcentrada, conforme lo establecido en el artículo 338 del COOTAD; en efecto, su gestión administrativa se centra en la noción del buen vivir y en un enfoque de gestión gerencial, basado en procesos básicos para conseguir productos y entregar servicios de manera oportuna, con la participación de un equipo de trabajo calificado para cada jefatura.

Actualmente, la entidad objeto de estudio no desarrolla con eficiencia las actividades

administrativas. Tomando en cuenta que no posee manuales de procesos y procedimientos actualizados; así mismo, los procedimientos de actividades de control no han sido aplicados apropiadamente por los funcionarios que laboran en la entidad.

### 1.2.2 Análisis crítico

Para tener una mejor comprensión sobre la problemática que afecta al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo se presenta el siguiente árbol del problema:

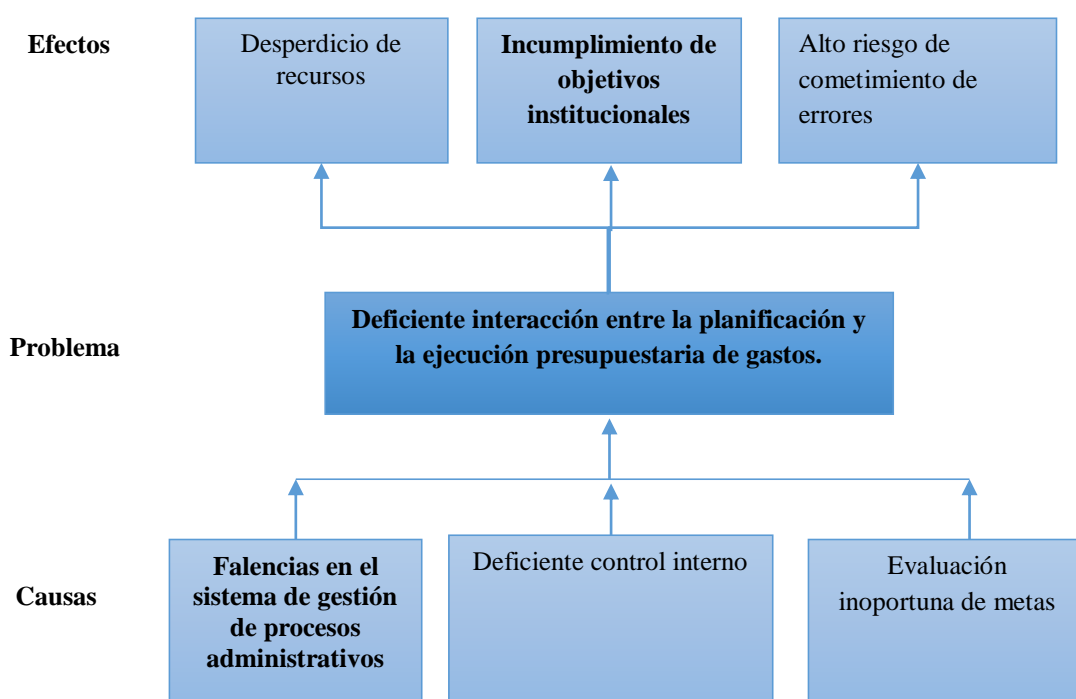


Figura 1: Árbol de problemas  
Elaborado por: Cortez (2021)

Actualmente, el principal problema que afecta al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo es la deficiente interacción entre la planificación y la ejecución presupuestaria de gastos, esto debido a que existen falencias en el sistema de gestión de procesos administrativos aplicados, lo que ocasiona que exista incumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, el control interno en los procesos administrativos es deficiente lo que provoca que se genere desperdicio de recursos, considerando que la dirección administrativa no controla el cumplimiento de las funciones realizadas en la entidad, para asegurar el

cumplimiento eficiente de las actividades desarrolladas por los funcionarios.

Así también, no se ha realiza una evaluación oportuna de las metas planteadas, lo que acarrea un alto riesgo de cometimiento de errores en el desarrollo de los procesos administrativos, considerando que la máxima autoridad no ha exigido el cumplimiento de las evaluaciones que deben presentar a los organismos de control, ocasionando que no se tomen medidas correctivas a tiempo para evitar la devolución de los recursos al Gobierno Central.

### **1.2.3 Prognosis**

Al continuar con una deficiente interacción entre la planificación y la ejecución presupuestaria de gastos, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo perderá credibilidad por parte de la ciudadanía, pues al no cumplir con los objetivos institucionales se degrada la imagen institucional; además, al no desarrollar eficientemente los procesos administrativos se generaría, no solo retrasos en la atención y prestación de los servicios a los usuarios, sino que también se suscitaría retrasos en el cumplimiento de los programas, proyectos y obras, que a largo plazo acarrearían desperdicio de recursos públicos y costos adicionales. Sin contar que la institución deberá devolver los recursos no utilizados al Gobierno Central.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿El sistema de gestión de procesos administrativos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cuáles son los procesos administrativos del sistema de gestión que se ejecutan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo?

¿Cómo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del municipio del cantón Salcedo?

¿Cuál es el nivel de relación del sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

- **Campo:** Auditoría Gubernamental
- **Área:** Contabilidad y Auditoría
- **Aspecto:** Sistema de gestión de procesos administrativos

**Delimitación espacial:** La presente investigación se desarrollará en el Ecuador, provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo.

**Delimitación temporal:** En el presente trabajo investigativo se analizarán los periodos 2015-2019.

### **1.3 Justificación**

En el ámbito público se busca cada vez más la eficiencia y eficacia para la atención al ciudadano, el cumplimiento de programas, proyectos y obras, por lo que los procesos administrativos en el contexto de la gestión pública se han tornado particularmente importantes. Por tanto, las organizaciones deben buscar un sistema de gestión que les permita establecer metodologías de trabajo, identificar responsabilidades, llevarlas a cabo y medir resultados con el fin de poder cumplir con las metas preestablecidas (Salimbeni, 2019).

La gestión desarrollada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM), en su mayoría ha sido opacada por la intrusión política que está presente en cada una de las administraciones, es así que de conformidad con el COOTAD, que compone el marco regulador del accionar de estas entidades públicas; se ha especificado que, las principales atribuciones de la máxima autoridad del GADM (Alcalde) son: legislar, normalizar y fiscalizar; así como ejecutar y administrar la participación ciudadana y control social; no obstante, no han definido un sistema de



gestión que permita conocer los resultados de las actividades, programas y proyectos emprendidos durante un periodo fiscal. Debiendo considerar que la gestión efectuada por la máxima autoridad implica el desarrollo de procesos administrativos que incluyen actividades que coadyuvan al logro de metas y objetivos, tributando al cumplimiento de la misión y visión organizacional (Jarrín, 2016).

En el mismo contexto, un sistema de gestión de procesos administrativos se basa en la planeación, organización, dirección y control, lo que permite alcanzar los objetivos que planea la entidad. En efecto, el llevar a cabo un adecuado proceso administrativo en las instituciones públicas permite lograr una correcta utilización de los recursos, con base a las normas y procedimientos institucionales con miras a un mejor funcionamiento para alcanzar los objetivos institucionales; además, los procesos administrativos van de la mano con la implementación de controles oportunos para la ejecución de las actividades en los diferentes departamentos que integran la institución (Romero y Salazar, 2017).

Por tanto, es necesario ir habilitando nuevos espacios para la ejecución de los procesos por parte de los empleados, o mejorando los ya existentes con divisiones acordes a sus requerimientos. Se asume, además, que los líderes de un Gobierno Autónomo Descentralizado están obligados a superar las limitaciones que puedan darse en su equipo de trabajo y de los receptores (usuarios de los servicios, población en general) de resultados de su gestión (Zambrano y Vegas, 2020)

Por lo expuesto, es necesario aportar al fortalecimiento de las capacidades de los GADM a través de herramientas e instrumentos que contribuyan a potenciar la gestión por procesos y la implementación de modelos de gestión, que faciliten la ejecución de las competencias de nivel local y el accionar de la gestión municipal en su conjunto, con la finalidad de responder a las necesidades de la población y los territorios (Zalamea y Betancourt, 2017).

Con base a lo expuesto, el desarrollo de la investigación es de gran importancia, puesto que está encaminada a analizar el sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para brindar un diagnóstico oportuno, considerando que este sistema es el eje principal en una organización, pues es la base para que el talento humano desarrolle de forma eficiente las actividades operativas y se cumpla con los objetivos institucionales.

Metodológicamente, para dar cumplimiento a los objetivos planteados la investigación se basa en el enfoque cuali-cuantitativo, ya que integra técnicas combinadas, que permite concertar datos cuantitativos, de muestras estadísticas para establecer conclusiones que se puedan generalizar, con información obtenida por métodos cualitativos sobre la dinámica de la gestión de los procesos administrativos y los motivos que expliquen los resultados obtenidos. Para recoger los datos e información se recurrirá a diferentes fuentes secundarias, considerando que se recopilarán datos e información de documentos e informes provenientes de: sitio web del GAD (<https://www.salcedo.gob.ec/>), bases de datos e informes del GAD, libros, artículos científicos, investigaciones previas, entre otros, lo que permitirá realizar un análisis a la interacción entre el sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad en estudio.

El aporte práctico de la investigación es que se facilitará un informe investigativo que será de utilidad para la institución evaluada y como antecedente para el desarrollo de futuras investigaciones, pues posee una estructura que permite una adecuada articulación y desarrollo de las variables en estudio, lo que facilita que el lector obtenga una buena comprensión del informe.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar el sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para diagnosticar la gestión realizada, periodo 2015-2019.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir el sistema de gestión de procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para identificar puntos críticos y diagnosticarlo.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Determinar la relación del sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Reyes (2016) realiza una investigación descriptiva, de campo, bibliográfico-documental, bajo un enfoque cuali-cuantitativo, la población estuvo compuesta por 5 directivos y 25 dirigentes comunitarios. Aplicó una encuesta, a través de la cual se determinó que los procesos administrativos y financieros que ejecutan son varios en cada departamento, pero existe un amplio uso de planes operativos y presupuestos para obras y proyectos, que no son controlados con base a actividades que satisfagan los requisitos de los habitantes oportunamente. También, la entidad investigada tiene como competencia la implementación de actividades que le permitan realizar la planificación de la gestión, con el propósito de conseguir un seguimiento efectivo y oportuno y de los proyectos, programas y actividades de carácter productivo, social comunitario y de capacitación.

Según lo expuesto por Aranda, Ordoñez y Peralta (2018) en su trabajo de investigación realizado con el objetivo fue contribuir en la mejora de la gestión por procesos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), a través de la identificación de un mapa de procesos y sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, realizó una investigación cualitativa, donde se utilizaron las técnicas como de la observación, la entrevista y el análisis de documentos y registros. Se elaboró un mapa de procesos, el cual fue validado por varios expertos en la materia, tanto de la organización en estudio como de la PCM, el mapa ha tomado como referencia la implementación de la gestión por procesos de una entidad pública agrícola de la región que mostró mejoras en sus procesos.

Por su parte Moreno (2015) en su estudio realizado en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, destaca que tanto en el sector público como en el privado, la gestión por procesos se ha constituido en la herramienta gerencial por excelencia que soporta los sistemas de gestión de

cualquier organización. Las entidades gestionadas bajo este enfoque han sido retadas a encontrar el valor agregado en lo que hacen y a pensar en su modelo de operación desde grandes ejes de acción, que no solo respondan a su misión; vale decir, la razón de ser de las organizaciones, sino que involucren todo el accionar que rodea el quehacer institucional y, sin el cual, no sería posible cumplir con el propósito para el cual fueron creadas.

Otra investigación interesante es la realizada por Jarrín (2016), quien aplicó el método analítico sintético, cuyos resultados sirvieron de apoyo para definir una estrategia administrativa con un nuevo modelo de gestión basado en la técnica del cuadro de mando integral con base a una planificación estratégica debidamente estructurada, diseñando objetivos e indicadores de desempeño; que servirá como marco de referencia para la estructuración de un modelo de gestión en cualquier tipo de Gobierno.

Zambrano (2017) en su investigación aplicó una metodología cualitativa a través de un análisis y revisión de diferentes fuentes bibliográficas que incluyen artículos, documentos y libros relacionados al tema. El autor concluye que el sistema de control que realiza la Contraloría General del Estado en el Ecuador ha sufrido un gran retroceso al haberse eliminado el control de gestión en el organismo de control general, lo que amerita de manera urgente una reforma a la Constitución de la República del Ecuador para incorporar esta competencia que permita que las actuaciones de la Contraloría tengan un estándar internacional y de otro lado a la par de la Contraloría General de la República de Perú, que se incorpore en su constitutiva el control previo y concurrente como la tiene la nación del sur.

En la investigación realizada por Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018), se utilizó el método inductivo-deductivo, analítico-sintético, lo que les permitió concluir que mejorando el desempeño de la ejecución de los recursos públicos, los mecanismos de control interno que implementen la Gestión administrativa fortificarán los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que rebosará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados, cuando se hable de procesos críticos de la entidad solo

vincularán a las unidades que intervienen en todo aquello que tenga que ver directamente con uso de recursos, como son los procesos de compras, logística, almacenaje, entre otros.

Salimbeni (2019) en su artículo académico busca hallar las diferencias de la gestión por procesos entre entornos públicos y privados, y sus factores clave de éxito para la implementación en la administración gubernamental. La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto desde la perspectiva de las ciencias económicas y empresariales, consta de dos etapas: una cualitativa y otra cuantitativa. Al término de la primera fase se evidenciaron diferencias en cuanto a la priorización de factores políticos por sobre los del interés público, la falta de consciencia en la optimización de recursos, el sobredimensionamiento de la estructura, el solapamiento de tareas y la falta de capacitación del personal. Como factores clave para su implementación en la administración gubernamental se validan un fuerte patrocinio, capacitación adecuada y disponibilidad de personal interno con experiencia en la materia.

Otro artículo que destaca es el realizado por Medina, Nogueira, Hernández y Comas (2019), el cual se realizó con el objetivo de proponer un procedimiento para mejorar los procesos que centra su objetivo en lograr el enfoque al cliente, el alineamiento estratégico y la mejora continua. El resultado del estudio fue la propuesta y el análisis estadístico se realizó a más de 80 procedimientos de mejora recopilados de la literatura, considerando su aplicación parcial por más de 10 años en alrededor de 40 empresas de manufactura y servicio y la inserción de un conjunto de herramientas estadísticas y criterios de decisión que ayudan a su fundamentación científica, a la vez que a la reducción del tiempo de su aplicación. Por otra parte, se logra una exhaustiva representación de los procesos que contribuye a la implementación e integración de los sistemas de gestión asociados a las Normas ISO.

En su libro, Marhán y Oviedo (2016) afirman que el antecedente histórico y técnico a la Gestión por procesos es el modelo de Organización funcional que representa una estructura de administración vertical y jerárquica enfocada a una lógica de servicio interno, y donde las funciones de las áreas, secciones y unidades no reflejan sus resultados esperados que constituyen los productos finales ni tampoco los beneficiarios de tales funciones o responsabilidades. Se trata de una gestión sin

dirección estratégica en la que se asume a los/as ciudadanos/as como simples administrados y no usuarios externos (demandantes) de los servicios públicos.

Con base a lo expuesto, se ratifica una vez más, que la gestión por procesos constituye una herramienta de orden gerencial que empuja a que se incorpore el valor agregado en su modelo administrativo para obtener los resultados deseados y que se cumpla con la misión y visión de entidad, buscando entregar un servicio de calidad a la ciudadanía.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La investigación se sustenta en la teoría clásica de la administración; la cual concibe la organización como una estructura cuyo objetivo fundamental es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, sean públicas o privadas que sirva de base para cumplir con sus metas planificadas.

Para Fayol (1841 – 1925), los principales aspectos de la teoría clásica de la administración son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar (Pelayo, 2010). Los principios de Fayol sistematizaron el comportamiento gerencial, al establecer catorce principios de la administración, además dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o de servicios.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas (Pelayo, 2010).

Enfatizando en la Administración Pública, Fernández (2016) sostiene que su estudio no se da por generación espontánea, es producto de su momento histórico, del sistema económico, político, social y tecnológico, por lo que están en constante cambio. En este sentido, es fundamental reflexionar si el conocimiento teórico y práctico que la Ciencia de la Administración Pública genera es consistente con la realidad actual de las entidades públicas y su utilidad.

Por consiguiente, la administración pública debe actualizarse contemplando la situación económica, política, social y tecnología, de cada país; esto, además, provee una oportunidad de adecuar y potenciar a esta ciencia conforme las características y requerimientos de las entidades públicas, pues hay que recordar que estas instituciones están a cargo de gestionar los recursos para ejecutar planes, proyectos, y programas que beneficien a la población de un territorio.

### **2.3 Fundamentación legal**

Esta investigación se fundamenta en la siguiente base legal:

#### **Constitución de la República del Ecuador**

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), se pone de manifiesto que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Art. 227).

En el Decreto No. 2428 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (2016) el artículo 7 señala que la Administración Pública Institucional, está conformada por las entidades de derecho público creadas por o en virtud de una Ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, diferente al de la Administración Pública Central, a las que se les ha encargado la dirección, organización y control del funcionamiento de los servicios públicos propios de ésta, bajo los principios de especialidad y variedad.



## Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

En el artículo 1 se indica que este código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

Respecto a la planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en el artículo 12 se establece que la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es de su competencia, la cual se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno. Cabe indicar que los Planes de Desarrollo constituyen las directrices principales de los GADs respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio, los cuales tendrán una visión de largo plazo.

En el artículo 42 se especifica que en concordancia con las disposiciones del Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, lo siguiente:

Tabla 1: Contenido de los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados

Elementos	Descripción
a. Diagnóstico	Los GADs deben observar, por lo menos, contenidos que describan las inequidades y desequilibrios socio territoriales, potencialidades y oportunidades de su territorio, la situación deficitaria, los proyectos existentes en el territorio, las relaciones del territorio con los circunvecinos, la posibilidad y los requerimientos del territorio articuladas al Plan Nacional de Desarrollo y, finalmente, el modelo territorial actual.
b. Propuesta	Los GADs deben tener en cuenta la visión de mediano y largo plazos, los objetivos, políticas, estrategias, resultados y metas deseadas, y el modelo territorial que debe implementarse para viabilizar el logro de sus objetivos
c. Modelo de gestión	Los GADs deben precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social.

Fuente: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

Elaborado por: Cortez (2021)

Referente al ciclo presupuestario de las entidades del sector público en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), se estipula lo siguiente:

Tabla 2: Ciclo presupuestario

<b>Ciclo presupuestario</b>		<b>Descripción</b>
Programación presupuestaria		En base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución
Formulación presupuestaria		Consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación
Aprobación presupuestaria		Los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución de la República del Ecuador para el Presupuesto General del Estado y este código. Cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida
Ejecución presupuestaria		Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo
Evaluación y seguimiento presupuestario.	y	Intuye la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas
Clausura y liquidación presupuestaria	y	Se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado

**Fuente:** Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

**Elaborado por:** Cortez (2021)

### **Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)**

En el artículo 5 del COOTAD (2018) se establece que la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución de la República del Ecuador comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

Además de lo señalado, en el párrafo dos y tres se distingue que la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución de la República del Ecuador y la ley (COOTAD, 2018).

En el artículo 29 se establece que el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas: “a) De legislación, normatividad y fiscalización; b) De ejecución y administración; y, c) De participación ciudadana y control social”.

Así también, en el artículo 60 se indica que le corresponde al alcalde o alcaldesa:

- g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;
- h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas.

En cuanto a la información presupuestaria, en el artículo 168 se estipula que toda la información sobre el proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por la página web institucional u otros medios sin perjuicio de las acciones obligatorias establecidas en la ley para el acceso y la transparencia de la información pública. Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, que por razones de fuerza mayor no disponen de un dominio web institucional, utilizarán medios apropiados a sus condiciones.

### **Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos**

Esta norma fue expedida bajo el Acuerdo Ministerial No. 1573 Registro Oficial 739 de 22 de abril de 2016, con la finalidad de establecer lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos.

El artículo 23 de la norma citada, señala que las instituciones deberán definir su cadena de valor con el objetivo de organizar, visualizar e identificar su funcionamiento o el de su sector, y la forma en la que su gestión agrega valor al usuario en cumplimiento de su misión.

Referente al establecimiento de la arquitectura de procesos, en los artículos 24 y 25 de la misma norma se indica que las instituciones deberán definir su arquitectura de procesos mediante un análisis integral del propósito de su creación, su entorno, grupos de usuarios y actores de interés y el direccionamiento estratégico establecido. Además, la arquitectura de procesos deberá iniciar en una perspectiva de alto nivel (cadena de valor sectorial o de la institución) y luego profundizar en el análisis de procesos detallados cuando sea necesario.

Es importante indicar que según el artículo 31 las instituciones programarán las acciones de mejora para la prestación de servicios y administración de los procesos en función de las alternativas identificadas, mismas que deberán contener las actividades principales, responsables, plazo de ejecución, entregables, mecanismos pertinentes para el aseguramiento de la calidad y otros elementos de gestión de acuerdo a los lineamientos que la Secretaría Nacional de la Administración Pública defina.

### **Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios**

Esta norma técnica fue expedida bajo el Acuerdo Ministerial Nro. MDT- 2020 – 0111 con el objeto de establecer lineamientos y procedimientos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades del Estado. En el artículo 12 se indica que con el propósito de fomentar la mejora continua e innovación de procesos y servicios, las entidades deben estudiar y analizar regularmente su entorno, para identificar problemáticas existentes, casos de éxito y, buenas prácticas; y, a partir de la gestión de ideas, información y conocimiento, posibilitar el desarrollo de actividades y/o proyectos de mejora de la gestión institucional.

En el artículo 13 se establece que las entidades deben desarrollar soluciones, productos y servicios innovadores, facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones,

así como promover la transformación de ideas creativas de los servidores públicos en productos y/o servicios finales para satisfacer las expectativas de los usuarios.

Según el artículo 14 las entidades deben definir actividades de comunicación y difusión para promover el involucramiento y la colaboración interna y externa de los actores de interés, que fomenten la puesta en común de ideas y de conocimiento entre diferentes personas, grupos, unidades y entidades del sector público, privado y académico para la mejora continua e innovación de los procesos y servicios”.

### **Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado**

La Contraloría General del Estado, frente a los cambios en la legislación ecuatoriana que se han producido a partir de la emisión de la nueva Constitución de la República del Ecuador, reformas a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y otras disposiciones legales consideró necesario actualizar las Normas de Control Interno, para proveer a las entidades organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, de un importante marco normativo a través del cual puedan desarrollarse para alcanzar sus objetivos y maximizar los servicios públicos que deben proporcionar a la comunidad. En efecto, según el Acuerdo de la Contraloría General del Estado No. 39 del Registro Oficial Suplemento 87 de 14 de diciembre de 2009, última modificación efectuada el 16 de diciembre de 2014, las Normas de Control Interno son las siguientes:

Tabla 3: Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>
<b>100 Normas generales</b>	Define en que consiste el Control Interno, el responsable, su objetivo, y señalan quienes son las autoridades que deben disponer y ejecutar una evaluación sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.
<b>200 Ambiente de control</b>	Refiere las circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, respecto a: Integridad y valores éticos, Administración estratégica, Políticas y prácticas de talento humano, Estructura organizativa, Delegación de autoridad, Competencia profesional, Coordinación de acciones organizacionales, Unidad de Auditoría Interna.
<b>300 Evaluación del riesgo</b>	Esta norma indica que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. Debiendo tomar en cuenta: Identificación de riesgos. Plan de mitigación de riesgos Valoración de los riesgos

	Respuesta al riesgo
<b>400 Actividades de control</b>	<p>Especifica que la máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.</p> <p>Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.</p>
<b>500 Información y comunicación</b>	Esta norma establece los controles sobre sistemas de información; así como, los canales de comunicación abiertos.
<b>600 Seguimiento</b>	Define las directrices para realizar un seguimiento continuo o en operación y evaluaciones periódicas.

Fuente: Acuerdo de la Contraloría General del Estado (2014)

Elaborado por: Cortez (2021)

De las cuales, las más relevantes a esta investigación son:

200: Ambiente de control

400: Actividades de control

600: Seguimiento

## 2.4 Categorías fundamentales

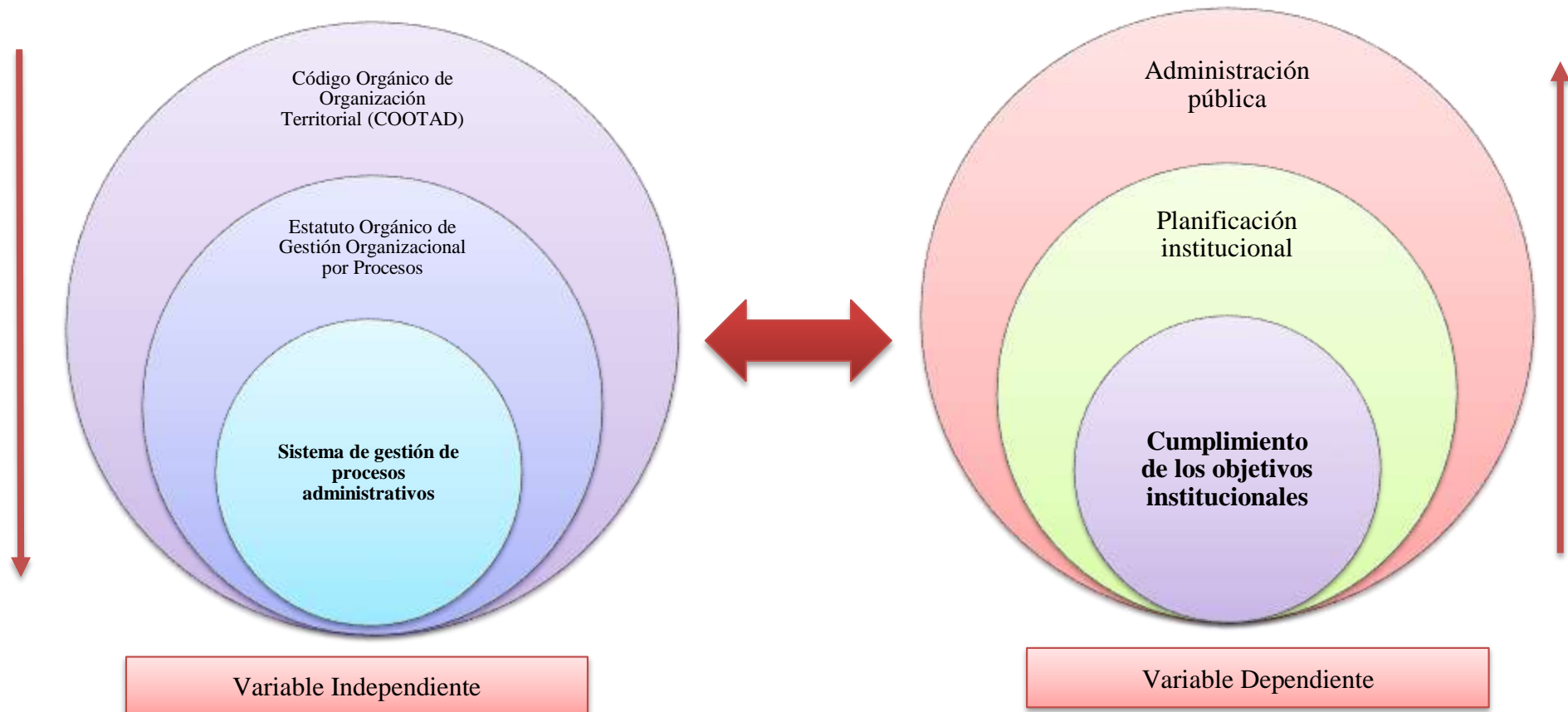


Figura 2: Categorías Fundamentales  
Elaborado por: Cortez (2021)

A través de la revisión realizada a diferentes fuentes de información se fundamenta teóricamente las variables en estudio (Sistema de gestión de procesos administrativos y Cumplimiento de los objetivos institucionales), para lo cual se enmarca el contexto general hasta el específico.

**Variable independiente:** Sistema de gestión de procesos administrativos.

### **Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), desarrolla lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y establece el marco legal para la organización territorial y el funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados (Vega N. , 2018).

Dentro de este contexto, el COOTAD establece la estructura político-administrativa en todo el territorio del Estado ecuatoriano; la organización del régimen en los diferentes niveles de los GADs y los regímenes especiales, con la finalidad de garantizar su independencia política, administrativa y financiera. Del mismo modo, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva por medio del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2011).

Para tal efecto, de acuerdo al artículo 2, los objetivos de COOTAD son los siguientes:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano; b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población; c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos; d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y



solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales; e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano; f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana; g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal; h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública; i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y, j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno. (COOTAD, 2010, p. 6)

A continuación, se describe el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, considerando que es la base para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados desarrollen su sistema de gestión por procesos.

### **Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos**

Un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos constituye una herramienta que permite a las instituciones: planificar, ejercer un control sobre el uso de sus recursos, elaborar esquemas organizacionales, ejecutar los procedimientos para la producción de bienes o de servicios y evaluar, monitorear (Pérez J. , 2010).

Considerando lo expuesto, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de una entidad pública se establece con el fin de cubrir las necesidades de los procesos institucionales para asumir y cumplir con eficiencia y eficacia las atribuciones y competencias determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Reglamentos y Acuerdos vigentes, alineados al Plan Nacional de Desarrollo (Concejo del GAD Municipal del Cantón Salcedo, 2014).

Una vez descrito el alcance del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, es importante analizar en que consiste la estructura organizacional y el marco estratégico (tomando como base el GAD de Salcedo), ya que es el punto de partida para que una entidad desarrolle e implemente un eficiente sistema de gestión por procesos.

Es importante indicar que la normativa que posee el GAD de Municipio de Salcedo (referente al tema en estudio) es la siguiente:

### **1. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.**

El estatuto describe en que consiste la estructura organizacional y el marco estratégico, ya que es el punto de partida para que una entidad desarrolle e implemente un eficiente sistema de gestión por procesos. Sin embargo, no se ha definido los procedimientos para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **Estructura organizacional y marco estratégico**

La estructura organizacional del GAD Municipal conforme lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador se fundamenta en el buen vivir y en un enfoque de gestión gerencial, basado en procesos claros y básicos que permiten conseguir productos que generen valor agregado a la sociedad, con la participación de un equipo de trabajo calificado (Concejo del GAD Municipal del Cantón Salcedo, 2014).

La estructura de una entidad pública se integra con varios niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas se ubican en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será (Enrique, 2009). Desde una perspectiva sistémica Gilli (2017) señala que la estructura es:

La forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad (p. 64).

Según Daft (2010) la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamento. (p. 90)

Tomando como base los referentes señalados, la estructura organizacional define el nivel de subordinación como los niveles de jerarquía y control de la gerencia y supervisores, identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos y de departamentos en la organización, además el diseño de sistemas que garanticen la comunicación, coordinación e integración de los aportes entre departamentos.

De acuerdo a Hall (Citado en Morejón, 2016) la estructura organizacional cumple básicamente tres funciones; la primera, contempla que las estructuras son para producir resultados y alcanzar objetivos institucionales. La segunda, asevera que están diseñadas para regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la entidad; es decir, la estructura organizacional se asigna para garantizar que los funcionarios se adapten a las exigencias de la organización. Y una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

En referencia al *marco estratégico*, este subyace al concepto de planificación estratégica, pues comprende la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción (Álamo y García, 2007).

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades

institucionales. Así mismo, es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias (CEPAL, 2008).

Para Berry (Citado en Fonseca, Hernández, Medina, y Nogueira, 2014) las entidades públicas demandan introducir mayor flexibilidad en la planificación estratégica, haciendo énfasis en su misión; clarificando la definición de sus objetivos y medidas operacionales; orientándose a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de la población; utilizando estándares de calidad y desarrollando una cultura orientada al cambio y a la innovación.

Por su parte, Calle, Zea, Soledispa, y Quimi (2018) añaden que el proceso de la planificación estratégica en el sector público implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y el impacto en lo social, es necesario indicar que el fin de las instituciones públicas en el Ecuador es el impacto social para generar un buen vivir.

### **Sistema de gestión de procesos administrativos**

De acuerdo con Smith y Fingar (citado en Sánchez y Blanco, 2014) la gestión de procesos no sólo supone la identificación, diseño y desarrollo de los procesos, sino que también incluye los controles ejecutivos, administrativos y de supervisión que se realizan sobre ellos para asegurar que los procesos se mantienen alineados con los objetivos de negocio para satisfacer a los clientes.

Dado que la gestión enfocada en procesos permite reestructurar las entidades y reorganizar los subprocesos que la integran, para por medio de la mejora continua, lograr nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, según lo expuesto por Hernández, Martínez, y Cardona (2015) se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las entidades públicas/ privadas de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Apoyar la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

En efecto, un modelo de gestión basado en procesos está orientado a cumplir con la misión de la entidad, a través de la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, accionistas, sociedad), dejando de considerar aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

Desde el punto de vista de Marchán y Oviedo (2016) es una metodología soportada en la naturaleza de la misión y responsabilidades de la institución. Tomando en cuenta que seguir su proceso secuencial permite que las entidades del sector público diseñen y apliquen un modelo de Organización y Gestión por Procesos que se compatible con lo establecido en la ley de su Constitución de la República del Ecuador y en sus responsabilidades sociales como instituciones públicas.

Mediante esta metodología se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización (Tovar, 2012). Considerando también que según la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016) esta se rige de acuerdo a los siguientes principios:

**6.1. Mejora continua.** - La prestación de servicios y administración por procesos se constituirá como parte fundamental de la política pública, tomándose los requerimientos específicos de los segmentos de usuarios, beneficiarios y otros actores de interés, sobre la base de un enfoque de mejora continua y aplicando un diagnóstico institucional permanente y objetivo.

**6.2. Eficiencia.** - La prestación de servicios y administración por procesos buscará la optimización de los recursos invertidos en su gestión.

**6.3. Eficacia.** - La prestación de servicios y administración por procesos estará orientada a contribuir al logro de resultados de excelencia en la institución.

**6.4. Simplicidad.** - La administración por procesos y prestación de servicios considerará el uso de métodos y herramientas que eviten la realización de trámites complejos y la solicitud de requisitos innecesarios.

**6.5. Coordinación y cooperación.** - La prestación de servicios y administración por procesos contribuirá a que todas las instituciones de la Administración Pública Central Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, presten sus servicios bajo un enfoque sistémico, tomando en cuenta las interacciones que se generen entre ellas antes, durante y después de la prestación.

**6.6. Sostenibilidad y transparencia.** - La prestación de servicios y administración por procesos propenderá al uso de herramientas de gestión y tecnología a fin de mejorar los procesos; fomentar la transparencia; incrementar el control de la gestión; mejorar la prestación de servicios; y, mantener su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

**6.7. Presunción de veracidad.** - Se presumirá la legitimidad de los documentos presentados por el usuario y demás actores de interés en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos; sin perjuicio de que las instituciones públicas puedan efectuar acciones comprobatorias sobre los mismos.

**6.8. Responsabilidad en el manejo de los datos y la información.** - Los datos e información que se generen como producto de la ejecución de los procesos y la prestación de los servicios, que sean susceptibles de ser publicados; deberán hacerlo en formato de dato abierto, para aportar a los procesos de participación ciudadana en el mejoramiento e innovación de los servicios públicos. Así como también para favorecer la transparencia y el emprendimiento, de acuerdo a las metodologías que para el efecto emita la Secretaría Nacional de la Administración Pública, de conformidad con las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

**6.9. Evaluación permanente.** - La prestación de servicios y administración por procesos se enfocarán en la evaluación permanente tanto a nivel interno como externo en las entidades de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, para asegurar su mejora continua.

Las actividades que se desarrollan en una entidad pública se constituyen en procesos necesarios para generar productos demandados por usuarios internos o externos, de este modo, en el artículo 23 de la misma Norma Técnica se establece que las instituciones deberán definir su cadena de valor con el objetivo de organizar, visualizar e identificar su funcionamiento o el de su sector, y la forma en la que su gestión agrega valor al usuario en cumplimiento de su misión.

En contexto, en el artículo 25 se estipula que la arquitectura de procesos deberá iniciar en una perspectiva de alto nivel (cadena de valor sectorial o de la institución) y luego profundizar en el análisis de procesos detallados cuando sea necesario. Las características a tener en cuenta en la arquitectura de procesos son las siguientes:

- a) La arquitectura de procesos deberá ser completa, intuitiva, clara y concreta;
- b) La arquitectura de procesos deberá considerar los procesos sustantivos, aquellos considerados claves para alcanzar los objetivos y la misión de la institución; y,
- c) La arquitectura de procesos deberá considerar campos adicionales como objetivos, riesgos, controles y recursos.

Dada la obligatoriedad de definir un eficiente sistema de procesos en las entidades públicas, en la siguiente figura se describen la clasificación de los procesos:

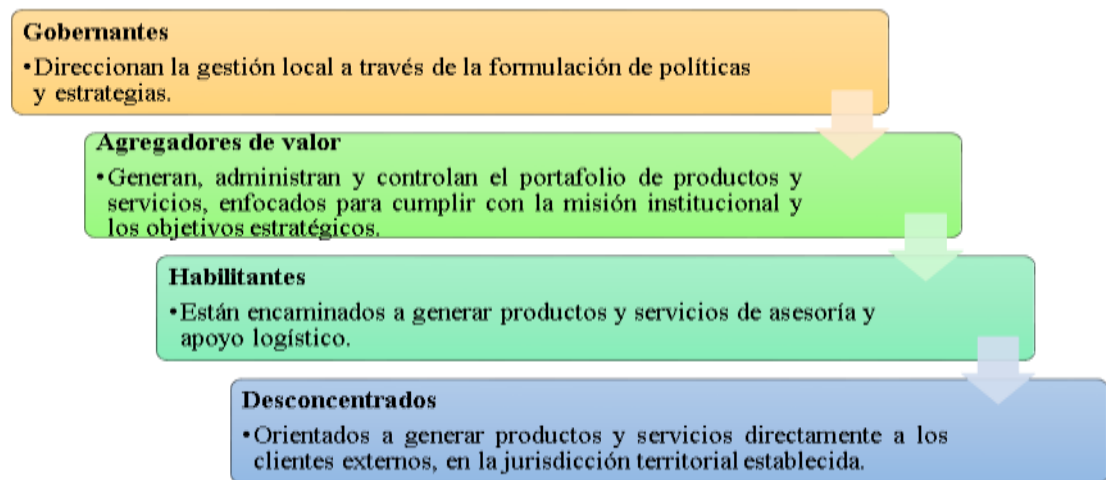


Figura 3: Clasificación de los procesos

Fuente: Concejo del GAD Municipal del Cantón Salcedo (2014)

Alarcón, Alarcón, y Guadalupe (2019), indican que, como todo modelo de gestión, el enfoque de procesos tiene una estructura documental que le permite no solo evidenciar su estructura, principios y funcionamiento, sino que además servirá para la gestión de la empresa, esta estructura se compone de manual de procesos, compromiso de la organización, mapa de procesos, procedimientos documentados, guías, instructivos y registros.

La incorporación de la filosofía de Procesos a la Planeación Estratégica resulta factible e importante. La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia. El Mapa de procesos se convierte en una herramienta potente de validación del proceso de Planeación al permitir comprobar la plena correspondencia entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos, lugar de concreción de los indicadores, de establecer la relación causa

efecto y de comprobar el enfoque hacia al cliente (Medina, Nogueira y Hernández, 2009).

El mapa de procesos es la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos; en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente (partes interesadas), los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida y su objetivo; los tipos y clases de procesos. (Alarcón y Alarcón, 2018).



Figura 4: Mapa de procesos  
Fuente: Concejo del GAD Municipal del Cantón Salcedo (2014)

Los Procesos Gobernantes encaminan la gestión de la institución por medio de la formulación de políticas y estrategias, mediante la expedición de ordenanzas, acuerdos y resoluciones para alcanzar el desarrollo dentro de la jurisdicción territorial y con ello el buen vivir de sus habitantes.

Los procesos agregadores de valor, crean, gestionan y fiscalizan el portafolio de productos y servicios, consignados al uso de usuarios externos, que permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y son la razón de ser de la entidad.

Los procesos habilitantes están enfocados a crear productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para promover el portafolio de productos de la institución demandados



por los procesos gobernantes, agregadores de valor o misionales y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en Procesos de Asesoría y Procesos de Apoyo.

Los procesos desconcentrados se enfocan a entregar productos y servicios de forma directa a los usuarios externos, en la jurisdicción territorial establecida, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Para realizar el análisis de la variable independiente (sistema de gestión por procesos administrativos) se toma información y datos sobre los procesos que se desarrollan en las 11 Direcciones que a la vez están compuestas por 27 Jefaturas (Anexo 1) que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Salcedo, las cuales se hallan agrupadas considerando: 1) procesos gobernantes, 2) procesos agregadores de valor, 3) procesos habilitantes (de asesoría y de apoyo), y 4) procesos desconcentrados y descentralizados según lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Decentralizado del Cantón Salcedo (2016); es importante señalar que la gestión por procesos constituye un modelo de organización funcional que representa una estructura de administración vertical y jerárquica enfocada al servicio interno y externo, donde las funciones de cada dirección, jefatura y unidad no refleja los resultados esperados en relación a los productos finales. Los productos que la institución ofrece se pueden observar en el anexo 1.

Los datos sobre los procesos ejecutados y planificados son tomados del informe de cada Jefatura, los cuales son elaborados en cumplimiento a lo establecido en el artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004), en la cual se establece que las instituciones públicas están obligadas a difundir a través de un portal de información o sitio web (...), información referente a: “a) Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos”.

Posterior a la obtención de la información, se elabora una base de datos en una hoja de cálculo de Excel describiendo los procesos desarrollados por Jefatura durante los

periodos 2015-2019 (anexo 3), obteniendo el porcentaje de cumplimientos de los procesos para realizar su interpretación.

Finalmente, se elabora una tabla resumen donde se presenta el promedio de cumplimientos de los 4 tipos de procesos en estudio, lo que servirá para determinar si existe relación con los resultados obtenidos una vez procesados los datos de la variable dependiente (cumplimiento de objetivos institucionales).

**Variable dependiente:** Cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este apartado se fundamenta la variable dependiente, para lo cual se parte contextualizando la administración pública, el proceso administrativo y sus elementos, ya que estos temas enmarcan la planificación institucional y el cumplimiento de los objetivos institucionales:

### **Administración pública**

“La administración pública compone un servicio a la colectividad que se preside con base a los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 227).

De acuerdo a lo establecido en el COOTAD en el artículo 277 párrafo 3 “la administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable”.

Para lo cual, en el artículo 338, se estipula que cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Conforme lo señalado en la base legal, el desempeño de las instituciones públicas en la sociedad contemporánea es una tarea que exige responsabilidad, eficiencia, eficacia, calidad y transparencia, dado que esas atribuciones permiten cumplir con los objetivos estratégicos, las metas y las políticas públicas que están orientadas a la comunidad para preservar el bien común. Por ello, el sentido público de la administración pública conlleva a que su forma de obrar se fundamente en un conjunto de normas positivas que otorguen un marco de legalidad para que sus acciones se realicen con apego estricto a la misión institucional, y no ceñirse a la política de actos discrecionales. El accionar de la autoridad debe responder a la objetividad en el ejercicio del poder público para tomar decisiones y transferir recursos (Zambrano Y. , 2017).

Enfatizando en el tema, la administración pública define al conjunto de entidades estatales que efectúan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de manera inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata (Orozco y Núñez, 2015).

Molina (2014) la define como “la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, etc.” (p. 22).

Por su parte, Gabin (2009) afirma que la administración pública es elemental para el estado, está conformada por organismos que operan acorde las órdenes del poder ejecutivo, los cuales se encargan de dictar y aplicar las disposiciones requeridas para que se practiquen las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver los reclamos de los ciudadanos. La administración pública está compuesta por funcionarios públicos seleccionados según los principios de mérito y capacidad, sometidos a la normativa administrativa y no a leyes laborales. Dada la diversidad de funciones que realiza, su actividad es continua y permanente, independientemente de las crisis políticas o cambios de gobiernos.

Referente a los objetivos a cumplir por la administración pública, Cevallos (2016) indica que se encuentra la organización personal, el control y cumplimiento de las técnicas desarrolladas por los diversos departamentos gubernamentales para que las actividades se lleven a cabo con responsabilidad y honestidad.

La gestión administrativa trabaja en conjunto con otros departamentos, asegurando de esta forma un desarrollo exitoso en las actividades pertinentes, además de impulsar una organización más eficiente, asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa (Mendoza W. , García, Delgado y Barreiro, 2018).

### **Gestión pública**

Desde la perspectiva de Ramírez, Ramírez y Calderón (2017), la gestión pública es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

En la actualidad, según lo manifestado por Marhán y Oviedo (2016) la gestión pública convierte a los ciudadanos administrados en el eje fundamental y razón de ser de la administración pública, pues los procesos institucionales generan bienes y servicios públicos cuyos beneficiarios son los ciudadanos, los que con su evaluación justifican los resultados de la gestión pública, de sus procesos internos y de los servidores públicos.

Además, la gestión pública no presenta una sola línea discursiva, posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan y son acotados con diversos nombres y en múltiples contextos (Chica, 2011).

Hay que considerar también que la gestión pública, según Jiménez (2011) “consiste fundamentalmente en la delimitación de los sujetos, organismos y entidades que forman parte del sector público, el grado de sujeción a la ley, los distintos tipos de contratos que pueden realizar y su régimen jurídico” (p. 7).

De este modo, las características de la gestión pública son las siguientes:

- Actividad de limitación o de policía: aquella que restringe la libertad, los derechos o la actividad de los particulares;
- Actividad de fomento o incentivadora: aquella que estimula el ejercicio de la actividad de los particulares para que la orienten al cumplimiento de determinados fines de interés general;
- Actividad de prestación o de servicio público: aquella por la que la Administración proporciona mediante sus propias organizaciones determinadas prestaciones a los particulares (Jiménez, 2011, p. 64)

El sistema de gestión pública contempla un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, el cual involucra asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible (Brever, 2011).

Por tanto, las entidades públicas precisan de un sistema de gestión que considere el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector (Da-Fonseca, Hernández, Medina, & Nogueira, 2014).

Considerando lo expuesto respecto a la administración pública y la gestión pública, en la siguiente figura se distingue la diferencia entre la administración pública tradicional y la nueva gestión pública:

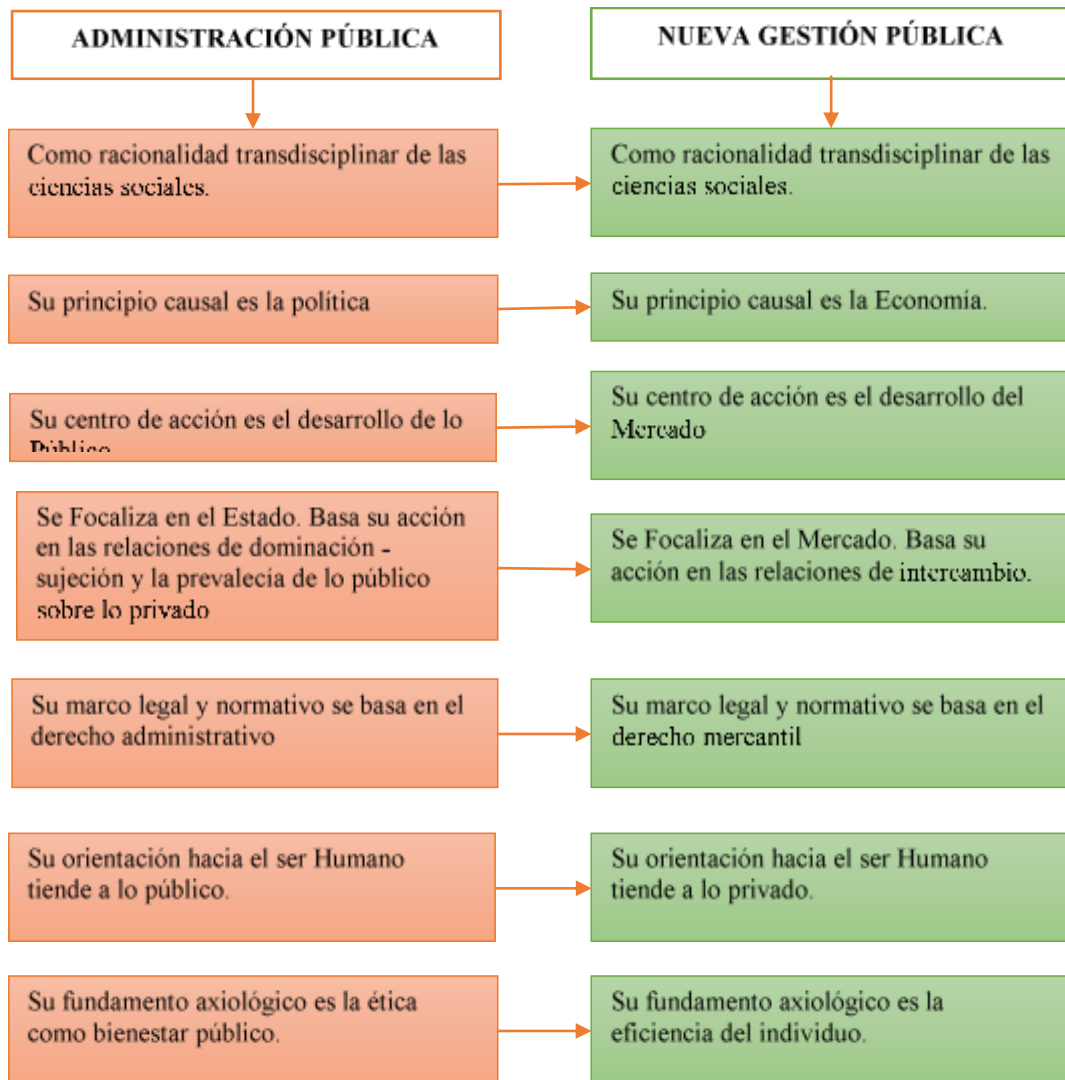


Figura 5: Administración Pública versus Gestión Pública

Fuente: Chica (2011)

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de Salcedo se ha determinado la estructura administrativa mínima necesaria para que se pueda dar cumplimiento a sus objetivos y ejecutar sus competencias, misma que funciona de manera desconcentrada, conforme lo establecido en el artículo 338 del COOTAD; en efecto, su gestión administrativa se centra en la noción del buen vivir y en un enfoque de gestión gerencial, basado en procesos básicos para conseguir productos y entregar servicios oportunamente, con la participación de un equipo de trabajo calificado para cada jefatura.

Una vez, definido ampliamente la administración pública se describe teóricamente los elementos que posee la administración pública, ya que su adecuada integración

permite alcanzar una eficiente gestión y el cumplimiento oportuno de sus objetivos institucionales:

### **Elementos de la Administración Pública**

**El Órgano Administrativo:** Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado (Gitman y Zutter, 2012, p. 20).

En el artículo 49 del Código Orgánico Administrativo (2017) se señala que “El órgano administrativo es la unidad básica de organización de las administraciones públicas. Sus competencias nacen de la ley y las ejercen los servidores públicos, de conformidad con las normas e instrumentos que regulan su organización y funcionamiento”.

**Actividad Administrativa:** Esta se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos a los cuales está obligada la administración para cubrir su finalidad. “El método más común consiste en estructurar la remuneración de la administración de tal manera que corresponda con el desempeño de la empresa.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 20)

En el artículo 89 del Código Orgánico Administrativo (2017) se especifica que la actividad de las administraciones públicas es:

1. Acto administrativo
2. Acto de simple administración
3. Contrato administrativo
4. Hecho administrativo
5. Acto normativo de carácter administrativo

**Finalidad:** Bien común o bienestar general de toda la población en general, elemento no solo teórico sino constitucional, expresado dentro del artículo uno que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia y su fin supremo es el bien común. “La acción gubernamental se desarrolla en un entorno marcado por muchas turbulencias e incertidumbre en el actual contexto de fuerte integración financiera” (Pérez, 2011)

**El Medio:** “El servicio público es el medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común” (Molina, 2014, p. 23).

Además, en el artículo 93 del Código Orgánico Administrativo (2017) se establece que las administraciones habilitarán canales o medios para la prestación de servicios electrónicos. Garantizarán su acceso, con independencia de sus circunstancias personales, medios o conocimiento.

Profundizando en el tema, ahora se define la planificación institucional desde una perspectiva teórica y legal, pues permitirá determinar como este se da en las entidades públicas:

### **Planificación institucional**

En el artículo 116 del COOTAD (2010) se establece que la planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La planificación institucional es el proceso guía con el cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual y del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos de los ciudadanos, por medio del fiel cumplimiento de las políticas públicas propuestas y sus correspondientes metas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Los pasos para la formulación de la planificación institucional son los siguientes:

- Descripción y diagnóstico institucional.
- Análisis situacional.
- Declaración de elementos orientadores.



- Cuáles son sus estrategias, programas y proyectos.
- Programación plurianual y anual de la política pública.

Dentro de las competencias más importantes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Salcedo están el planificar el desarrollo cantonal; prestar servicios públicos (agua potable, alcantarillado, manejo de desechos sólidos y saneamiento ambiental); planificar, edificar y mantener la infraestructura física, los equipamientos de salud y educación y la vialidad urbana; planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público; formar y administrar catastros urbanos y rurales; entre otras.

En este sentido el Gobierno Autónomo Descentralizado de Salcedo se basa en la metodología de planificación estratégica participativa, con la intervención de los actores públicos y privados, conforme lo determina el COOTAD. La **Dirección de planificación:** conformado por diez servidores se encarga de planificar el desarrollo del Cantón y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación Nacional, Regional, Cantonal y Parroquial. Así también, se elabora el plan operativo anual, el cual sirve como un instrumento de planificación con el fin de dar un orden lógico a las acciones que plantea realizar la entidad y optimizar el uso de los recursos disponibles, además cumpliendo de los objetivos y metas trazados en cada proyecto.

Cabe señalar que el Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento que permite plantear los objetivos que persigue cumplir la institución durante un año calendario. Este vincula la planificación con el presupuesto y tiene como punto de partida: la función, misión y visión de la institución. Constituye un elemento básico para la planificación detallada de las actividades a desarrollar. Incluye la planificación financiera y la planificación del trabajo. La preparación de un POA facilita la definición de los objetivos a corto plazo y por consiguiente se fija metas concretas y alcanzables (Escobar, 2013).

### **Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo**

Antes de citar los objetivos del plan nacional de desarrollo es importante indicar que este plan constituye el instrumento al que se sujetan las políticas, programas y

proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 280).

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 contempla 12 objetivos y el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 enmarca 3 ejes, y cada uno de ellos tiene 3 objetivos, los cuales se describen en la tabla 4.

Tabla 4: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

Plan Nacional 2013-2017 (Buen Vivir)	Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	
Objetivos	Ejes	Objetivos
<p><b>Objetivo 1.</b> Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.</p> <p><b>Objetivo 2.</b> Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Mejorar la calidad de vida de la población.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Impulsar la transformación de la matriz productiva.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.</p>	<p><b>Eje 1:</b> Derechos para Todos Durante Toda la Vida</p> <p><b>Eje 2:</b> Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p><b>Eje 3:</b> Más sociedad, mejor Estado</p>	<p><b>Objetivo 1:</b> Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas</p> <p><b>Objetivo 3:</b> Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones</p> <p><b>Objetivo 4:</b> Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria</p> <p><b>Objetivo 6:</b> Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural</p> <p><b>Objetivo 7:</b> Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social</p> <p><b>Objetivo 9:</b> Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo</p>

Fuente: Plan Nacional 2013-2017, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

Finalmente, se definen los objetivos institucionales y la forma en la cual estos pueden ser evaluados:

## **Objetivos institucionales**

Los objetivos son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Hasta cierto punto son razón de ser de la organización, se parece a la misión. Sin embargo, este último término es más amplio, pues abarca el servicio que se da al consumidor tanto interno como externo. Las organizaciones no tienen un solo objetivo institucional, regularmente tienen varios y en ocasiones en conflicto, los cuales deben ordenarse según su importancia (Romero y Salazar, 2017).

De acuerdo al criterio de Zambrano et al. (2016) los objetivos institucionales describen los resultados que la entidad desea alcanzar en un tiempo determinado; es decir, indican hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos institucionales, deben responder al Plan Nacional de Desarrollo, a las Agendas y Políticas Sectoriales, así como a las Agendas Zonales y Agendas para la Igualdad, sobre la base del rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución.

Estos deben partir de las siguientes preguntas básicas: ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (considerando la visión de la institución) ¿Cuáles son las prioridades de la institución? ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?

También deben ser consistentes con la Misión y ser el desglose de la Visión; consecuentemente, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes. Cabe indicar que estos siempre se formulan en infinitivo.

En esta investigación se analiza el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo con base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y el Plan Operativo Anual (POA), contrastando con los resultados presentados en el Informe de Rendición de Cuentas de la institución, lo que permitirá verificar el nivel de cumplimiento y porcentaje de avance por la gestión realizada en cada periodo en análisis, contemplando los siguientes componentes:

- Biofísico
- Sociocultural
- Económico
- Asentamientos humanos
- Movilidad, energía y conectividad



Figura 6: Componentes y programas que contemplan los objetivos institucionales  
Fuente: (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Salcedo, 2016)

Además, se aplicarán indicadores de eficiencia y eficacia a los rubros de ingresos y gastos, cuyos resultados se presentarán en cuadros comparativos, para lo cual se realizará una relación entre lo planificado y los resultados obtenidos, conforme las cédulas presupuestarias (anexo 4). Cabe indicar que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo, en cumplimiento al artículo 122 del Código de Planificación y Finanzas Públicas que textualmente expresa:

Liquidación del presupuesto. - La Liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público.

### Indicadores de evaluación

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales se pueden aplicar

indicadores de gestión, los cuales constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La introducción de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general la mejora en el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la provisión de servicios públicos (Pedraja, Salinas y Salinas, 2005).

Dentro de la gestión pública entre los indicadores se tiene: *la eficiencia, eficacia, calidad* (Becerra, 2017), mismos que permitirán la evaluación estratégica de la gestión en el sector público.

Para la clasificación de indicadores, según Cubillos y Núñez (2012) es necesario precisar que desde diferentes metodologías, se plantean diversas clasificaciones, sin embargo la presente guía establece una clasificación en las dimensiones de *eficiencia, eficacia, calidad y economía*, en el entendido que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. La clasificación planteada busca responder preguntas como:

(...) en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto. (Armijo, 2011, p. 26)

## **2.5 Hipótesis**

$H_0$ = El sistema de gestión de procesos administrativos NO influye de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

$H_1$ = El sistema de gestión de procesos administrativos SI influye de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

## 2.6 Señalamiento de variables

- **Variable independiente:** Sistema de gestión de procesos administrativos.
- **Variable dependiente:** Cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Unidad de observación:** Gobierno Autónomo Descentralizado de Salcedo.
- **Términos de relación:** influye, en, el, de los, del.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación es de carácter cuali-cuantitativo, considerando el criterio de Hernández, Fernández, y Baptista (2014), quienes afirman que dicho enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición y el análisis estadístico, para definir pautas referentes al comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo aplica la recopilación y análisis de información para dar respuesta a las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

De este modo, se realizó la investigación bajo el enfoque mixto, ya que combina el estudio cualitativo y cuantitativo; en primer lugar, se efectuó un análisis cualitativo del sistema de gestión por procesos y los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo; posteriormente, se elaboraron matrices en una hoja de cálculo en Excel y efectuaron los cálculos necesarios para determinar el porcentaje de cumplimiento tanto de los procesos como de los objetivos institucionales, estos resultados se presentaron en cuadros comparativos detallando los periodos analizados (2015-2019) para su análisis e interpretación.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

La modalidad básica de investigación fue bibliográfica-documental.

##### **Bibliográfica- documental**

La investigación bibliográfica es la clave del desarrollo de la investigación, ya que aporta nuevo conocimiento destacando que es aquella que se basa en la recolección de datos de obras literarias, es aquella que está orientada a buscar y obtener la información englobada en libros, revistas, y documentos oficiales en formatos escritos y electrónicos (Méndez y Astudillo, 2008).

La investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundiza y deducir enfoques, teoría, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (Fuentes secundarias). Sus características permiten utilizar documentos; recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados de forma coherente. Además, realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

Considerando lo expuesto, se aplicó este nivel de investigación ya que se recopiló información de libros, artículos científicos, páginas web oficiales, entre otros, para fundamentar teóricamente las variables en estudio; así también, se fundamentó el sistema de gestión por procesos y los objetivos institucionales mediante una análisis detallado a la normativa vigente partiendo de la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), las Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos, la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios, y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Además, se tomó información y datos de la página web del GAD Municipal del cantón Salcedo, como planes, programas, presupuestos, otros.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado es: analítica, descriptiva y correlacional.

- **Analítica**

La investigación analítica es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010).

Se aplicó la investigación analítica ya que se realizó un análisis al sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo. En primer lugar, se describió de forma general los procesos que integran el sistema de gestión por procesos, para posteriormente analizar cada uno de los procesos que forman parte del mismo.

- **Descriptiva**

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Su objetivo central es esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población (Cazau, 2006).

El trabajo de investigación es descriptivo, pues a través de las especificaciones de las variables que conforman el objeto de estudio se puntualiza los atributos y características del sistema de gestión por procesos de la entidad analizada. Además, posterior a los cálculos efectuados se describen los resultados obtenidos sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Correlacional**

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. En otras palabras, la correlación busca examinar la asociación, pero no relaciones causales, donde un cambio en el factor influye directamente en el cambio del otro (Bernal, 2006).

El trabajo de investigación es de nivel correlacional ya que se busca determinar la relación que existe entre las variables investigadas: Sistema de gestión de procesos administrativos y Cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **3.4 Población y muestra**

Para Arias, Villasís y Miranda (2016) la población es un conjunto de casos, definido, del cual se sacará la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados

donde el objetivo especificar cada uno de los elementos que se especifiquen en la investigación.

En este estudio la población es finita y claramente identificable, razón por lo cual no se calcula una muestra. Puesto que, se tomará información de fuentes secundarias (normativa legal, cédulas presupuestarias, planes operativos anuales) es decir, se recogerá información publicada en la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, entre otros medios oficiales; así mismo, se complementará con información de dicha institución. Lo que permitirá realizar un análisis al sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para diagnosticar la gestión realizada, periodo 2015-2019.

### **3.5 Operacionalización de variables**

Baptista, Fernández y Hernández (2014) afirman que “se denomina operacionalización de una variable al paso de una variable teórica a un indicador empírico, verificable o medible” (p.211).

En este estudio se consideró como variable independiente al Sistema de gestión de procesos administrativos y como variable dependiente a los objetivos institucionales:

Tabla 5: Variable Independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	MÉTODO
<p><b>Sistema de gestión de procesos administrativos</b></p> <p>Constituye un proceso continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, creadas para lograr los objetivos que planea la entidad.</p>	Procesos Gobernantes	<p>Número de actividades ejecutadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional</li> <li>• Planificación</li> <li>• Obras Públicas</li> <li>• Servicio Públicos y Medio Ambiente</li> <li>• Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos</li> <li>• Desarrollo Social</li> <li>• Compras Públicas</li> </ul>	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las actividades correspondientes a los procesos gobernantes?	<p>Para describir el sistema de gestión de procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, cuantificar y determinar el porcentaje de cumplimiento de los mismos, se realizará un levantamiento de información documental a través de reportes generados por cada Jefatura. A continuación, se elabora una base de datos en una hoja de cálculo de Excel, para cotejar el porcentaje de cumplimiento; finalmente se presentan los resultados en cuadros comparativos para su interpretación.</p> <p>Las fuentes de información son:</p> <p>Tomada de la base de datos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo: Informes/reportes sobre los procesos cumplidos en cada Jefatura (Anexo 3), de acuerdo a los cuales se elaboró la matriz de datos.</p>
	Procesos agregadores de valor	<p>Número de procesos ejecutados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua potable</li> <li>• Alcantarillado</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Parques y jardines</li> </ul>	¿Se cumple total o parcialmente los proceso agregadores de valor?	
	Procesos habilitantes	<p>Número de procesos de asesoría ejecutados</p> <p>Número de procesos de apoyo ejecutados</p>	¿Se han definido procesos para generar productos y servicios de asesoría y apoyo?	
	Procesos desconcentrados	Número de procesos ejecutados por los organismos desconcentrados	¿Qué porcentaje de cumplimiento han alcanzado los organismos desconcentrados?	

Elaborado por: Cortez (2021)

Tabla 6: Variable Dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	MÉTODO
<b>Cumplimiento de los objetivos institucionales.</b>  La satisfacción de la ejecución de las acciones planteadas para el logro de los objetivos.	Economía	Ingresos Planificados- Ingresos Ejecutados	¿Existe una distribución adecuada de los recursos según lo presupuestado?	Para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo se aplicará indicadores, para lo cual se recopilará información documental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédulas Presupuestarias (Ingresos y Gastos)</li> <li>• Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorio de Salcedo.</li> </ul> Además, esta información se presentará considerando: Actividades Metas Indicador Resultados (Planificados-Cumplidos) Interpretación
	Eficacia	Ingresos ejecutados/ ingresos planificados  Gastos ejecutados/gastos planificados  Nivel de cumplimiento de los objetivos con base a los componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biofísico</li> <li>• Sociocultural</li> <li>• Económico</li> <li>• Asentamientos humanos</li> <li>• Movilidad, energía y conectividad</li> </ul>	¿Cuál fue el nivel de ingresos del GAD?  ¿Cuál fue el nivel de eficiencia en el cumplimiento de gastos del GAD?  ¿Qué porcentaje representa el gasto de obras públicas respecto a los gastos totales del GAD?	

Elaborado por: Cortez (2021)

### **3.6 Recolección de información**

Los instrumentos empleados para la recolección de la información provienen del análisis documental, para lo cual, en el siguiente apartado se establece el plan de recolección de información.

#### **3.6.1. Plan de recolección de información**

Con base a los objetivos, hipótesis y el enfoque de esta investigación, se aplicaron las siguientes estrategias metodológicas:

- **Definición de los sujetos: objetos que van a ser investigados**

En esta investigación se analiza el sistema de gestión por procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, a partir del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la institución, documentos e informes provenientes de: sitio web del GAD (<https://www.salcedo.gob.ec/>) bases de datos e informes del GAD, libros, artículos científicos, investigaciones previas, entre otros.

- **Instrumentos y métodos para recolectar información**

Los instrumentos para recopilar la información y datos necesarios para cumplir los objetivos de esta investigación son: Cuadros comparativos e Indicadores de gestión.

En este contexto, se recogió información sobre el sistema de gestión de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo para cuantificar y diagnosticar el mismo; es decir, se tomó información y datos sobre los procesos que se desarrollan en cada una de las 27 Jefaturas (Anexo 1) que integran la institución, los datos sobre los procesos ejecutados y planificados son tomados del informe de cada Jefatura.

### 3.7 Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de información se genera al momento de recabar datos traduciéndolos en contenido adecuado que puede ser utilizado para la aplicación de objetivos y comprobación de hipótesis; para ello, los datos deben ser analizados correctamente, de manera que no afecten negativamente en los resultados finales. Por otro lado, se puede inferir que el procesamiento inicia al convertir los datos que están en una forma en bruto, a un formato más legible como gráficos (Pearlman, 2019).

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de la información

En la siguiente tabla se describe los pasos a seguir para realizar el procesamiento de la información:

Tabla 7: Plan de procesamiento de la información

Plan de procesamiento de la información	Descripción
Revisión crítica de la información recogida.	El plan de procesamiento de la información se basa en la revisión crítica de la información recopilada; es decir, se realiza una depuración de la información no pertinente, contradictoria, incompleta, entre otras.
Repetición de la recolección.	En caso de encontrar problemas en la información que ha sido recolectada a través de la técnica de observación, se volverá a realizar la actividad de recolección, con el objetivo de corregir aquellas fallas.
Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, manejo de información estudio estadístico de datos para presentación de resultados.	Mediante cuadros dónde se expone la información levantada. Además de emplear técnicas estadísticas para la presentación de resultados.

Elaborado por: Cortez (2021)

Considerando lo expuesto, posterior a la obtención de la información, se elaboró una base de datos en una hoja de cálculo de Excel describiendo los procesos desarrollados por cada Jefatura durante los periodos 2015-2019, obteniendo el porcentaje de cumplimientos de los procesos para realizar su interpretación.

Para determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales, se tomó como base lo establecido en el Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial y cédulas presupuestarias, verificando con los resultados presentados en el Informe de Rendición de Cuentas de la institución, lo que permitió comprobar el nivel de cumplimiento y porcentaje de avance por la gestión realizada en cada periodo en análisis, contemplando los siguientes componentes:

- Biofísico
- Sociocultural
- Económico
- Asentamientos humanos
- Movilidad, energía y conectividad

Además, se aplicó indicadores de eficiencia y eficacia a los rubros de ingresos y gastos, cuyos resultados se presentarán en cuadros comparativos, para lo cual se realizará una relación entre lo planificado y los resultados obtenidos, conforme las cédulas presupuestarias (anexo 4).

Los indicadores aplicados son los siguientes:

- Ingresos Planificados-Ingresos Ejecutados
- Ingresos ejecutados/ ingresos planificados
- Gastos ejecutados/gastos planificados

### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

El plan para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos contempla los siguientes puntos:

Tabla 8: Plan de análisis e interpretación de resultados

Plan de análisis e interpretación de resultados	Descripción
Análisis de los resultados estadísticos	Se enfatiza las tendencias de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
Interpretación de los resultados	Una vez procesados los datos a través de la aplicación de los instrumentos utilizados se procederá a interpretarlos considerando la información desarrollada en el marco teórico.
Comprobación de Hipótesis	Para comprobar la hipótesis planteada se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Elaborado por: Cortez (2021)

Es importante indicar que el Coeficiente de Correlación de Pearson, es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente. Es así que, una vez obtenidos los coeficientes de correlación de Pearson mediante el programa SPSS; se procederá a analizarlos, para ello tendremos en cuenta lo que Castañeda, Cabrera, Navarro y Vries (2010) mencionan:

Su rango va de -1 a +1. Es casi imposible que exista una correlación perfecta entre las variables, así que usted podrá interpretar este coeficiente en la medida que se acerca a estos valores. En general, lo más cercano al valor +1 le indica que existe una correlación positiva entre las variables y lo más cercano a valor -1 le indicara que dicha correlación es negativa. (p. 95)



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la recopilación y procesamiento de información y datos referentes al sistema de gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

En primer lugar, se describe el sistema de gestión de procesos administrativos de la institución los cuales se pueden observar con mayor detalle en el Anexo 1.

A continuación, se presenta cuadros en los cuales se cuantifican los procesos ejecutados; es decir, se determina el porcentaje de cumplimiento de los Procesos Gobernantes, Procesos agregadores de valor, Procesos habilitantes y Procesos desconcentrados que lleva a cabo la institución en cada una de sus Jefaturas.

A continuación, se aplican indicadores de gestión para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, estos resultados se presentan en cuadros comparativos que permiten efectuar una relación entre lo ejecutado y lo planificado. Para este análisis, se recogió información a través de la revisión documental; es decir, se tomó información de las cédulas presupuestarias el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial.

Finalmente se presenta la verificación de la hipótesis utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson.

##### 4.1.1. Sistema de gestión de procesos administrativos

En la siguiente tabla se presenta como se encuentra estructurado el sistema de gestión por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo:

Tabla 9: Sistema de gestión por procesos

Direcciones	Jefaturas
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	
Del Concejo Municipal	a) Comisiones Permanentes; b) Comisiones Técnicas; y, c) Comisiones Especiales u Ocasionales.
De La Participación Ciudadana Y Control Social	
Del Ejecutivo	
<b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESOR</b>	
De La Procuraduría Síndica	
De Auditoría Interna	
	1. De La Jefatura De Comunicación
	2. De La Jefatura De Laboratorio De Proyectos
<b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>	
De La Secretaría General	
Dirección De Desarrollo Organizacional	3. De La Jefatura De Talento Humano
	4. De La Jefatura De Servicios Administrativos Y Generales
	5. De La Jefatura De Tecnologías De La Información
Dirección De Compras Públicas	6. De La Jefatura De Análisis De Contratación Pública
Dirección Financiera	7. De La Jefatura De Presupuesto
	8. De La Jefatura De Contabilidad
	9. De Tesorería
	10. De La Jefatura De Rentas
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>	
Dirección De Planificación	11. De La Jefatura De Avalúos Y Catastros
	12. De La Jefatura De Planeamiento Del Suelo
	13. De La Jefatura De Gestión Urbana Y Rural
Dirección De Obras Públicas	14. De La Jefatura De Infraestructura
	15. De La Jefatura De Mantenimiento Vehicular Y Maquinaria
	16. De La Jefatura De Parques Y Jardines
Dirección De Agua Potable Y Alcantarillado	17. De Agua Potable
	18. De Alcantarillado
Dirección De Servicios Públicos	19. De La Jefatura De Servicios Públicos
	20. De La Jefatura De Gestión Ambiental
Del Registro De La Propiedad	
Dirección De Desarrollo Social	21. De La Jefatura De Desarrollo Humano, Igualdad Y Género
	22. De La Jefatura De Servicios Municipales
Dirección De Seguridad Ciudadana	23. De La Gestión De Riesgos
	24. De La Policía Municipal
	25. De La Comisaría De Construcciones Y Patrimonio
	26. De La Comisaría De Higiene Y Salubridad
	27. De La Jefatura De Fiscalización

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del cantón Salcedo (2014)

Conforme la tabla anterior se observa que la institución objeto de estudio está integrada por 11 Direcciones que a la vez están compuestas por 27, las cuales se hallan agrupadas considerando: 1) procesos gobernantes, 2) procesos agregadores de valor, 3) procesos habilitantes (de asesoría y de apoyo), y 4) procesos desconcentrados y descentralizados según lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Decentralizado del Cantón Salcedo (2016); es importante señalar que la gestión por procesos constituye un modelo de organización funcional

que representa una estructura de administración vertical y jerárquica enfocada al servicio interno y externo, donde las funciones de cada dirección, jefatura y unidad no refleja los resultados esperados en relación a los productos finales. Los productos que la institución ofrece se pueden observar en el anexo 1.

Para evaluar el sistema de gestión de los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, se realizó el levantamiento de información documental (informes y reportes de cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos), lo cual permitió cuantificar el cumplimiento de los procesos gobernantes, agregadores de valor, procesos habilitantes y desconcentrados que lleva a cabo la institución para cumplir con los planes, proyectos y programas que constan en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y demás planes de la institución.

Los resultados obtenidos se presentan en tablas, donde se describe las actividades que efectúa en la Jefatura, el indicador, la meta cuantificable y el promedio de cumplimiento de los periodos analizados (2015-2019).

Tabla 10: Procesos gobernantes (Desarrollo Organizacional)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Gestionar eficazmente los recursos de Talento Humano, Administrativos y tecnologías de la información	# de procesos administrativos y operativos ejecutados/ # de procesos administrativos y operativos planificados	81%	90%	85%	98%	96%	90%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Jefatura de Desarrollo Organizacional abarca los subprocesos los subprocesos de: a) Tecnologías de la Información; b) Talento Humano; y, c) Servicios Administrativos y Generales. Por tanto, se pudo conocer que el cumplimiento de los procesos para gestionar eficazmente los recursos de talento humano, administrativos y tecnologías de la información durante los periodos 2015-2019 en promedio fue del 90%; sin

embargo, en el año 2015 se ejecutaron el 81% de los procesos, siendo los años 2018 y 2019 que institución alcanza un nivel óptimo del 98% y 96% respectivamente. Cabe mencionar que en el periodo 2019 se produce el cambio de autoridades en la institución.

Tabla 11: Procesos gobernantes (Planificación)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Construir de manera integral y participativa los Planes de: Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Sistema de Participación Ciudadana, la Planificación Ciudadana, la Planificación Institucional; y, definir las estrategias de gestión que contribuyan a la generación de planes, programas y proyectos que permitan alcanzar el cumplimiento de las competencias y funciones municipales.	100%	81%	80%	85%	95%	98%	88%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.  
Elaborado por: Cortez (2021)

En la Jefatura de Planificación se encarga de administrar el sistema de planificación territorial y establecer métodos, procedimientos e instrumentos que permitan una toma de decisiones de acuerdo a las exigencias ciudadanas y al entorno cambiante en el que interactúa el GAD Municipal del cantón Salcedo e involucra los subprocesos de: a) Avalúos y Catastros; b) Planeamiento del Suelo; y, c) Gestión Urbana y Rural. De acuerdo a los resultados obtenidos, el promedio de cumplimiento de los procesos asignados a esta Jefatura es del 88%; sin embargo, durante los periodos 2015-2017 el aporte de contribución fue del 81%, 80% y 85%, evidenciando una mejor actuación de este departamento durante los años 2018 y 2019 ya que alcanzan un cumplimiento del 95% y 98%.

Tabla 12: Procesos gobernantes (Obras Públicas)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Liderar, ejecutar y controlar con eficiencia las obras públicas locales proyectadas de acuerdo al PDyOT, POA y Planificación Participativa del Cantón.	Número de pedidos de las comunidades atendidos /Número de obras que constan en el POA	80%	83%	86%	95%	91%	87%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección de Obras Públicas involucra la Jefatura de Infraestructura y la Jefatura De Infraestructura. Respecto a los procesos desarrollados, en promedio se cumplen en un 87% durante los periodos 2015-2019, mostrando que se brindó atención a los pedidos realizados por las comunidades; es decir, se cumplieron con las obras contempladas en el POA en los años 2015, 2016 y 2017 un 80%, 83% y 86%, alcanzando un menor porcentaje de ejecución en los periodos 2018 y 2019, pues su cumplimiento fue del 95% y 91%.

Tabla 13: Procesos gobernantes (Servicio Públicos y Medio Ambiente)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Preservar el patrimonio natural de los recursos naturales que se tiene en el cantón, crear una cultura ambiental de la ciudadanía con proyección sustentable y	Cantidad y continuidad del agua potable y el manejo técnico del sistema de alcantarillado a la ciudadanía del Cantón.	70%	75%	72%	80%	80%	75%
	Número de inspecciones realizadas (en Construcciones Edificadas, y procesos constructivos )	80%	85%	81%	100%	90%	87%
	Control de obstáculos	80%	87%	100%	100%	100%	93%

optimizar los servicios públicos encaminados a brindar servicios de calidad, buscando la mejora continua para beneficio de la ciudadanía del cantón.	arquitectónicos en las vías (Ordenanzas del Conadis) en coordinación con Veedurías de Minusválidos; y, controla los lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos						
	Número de inspecciones, citaciones, notificaciones y decomiso de rótulos con apoyo de la Policía Municipal	90%	95%	95%	100%	100%	96%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección de Servicios públicos involucra Jefatura de Servicios Públicos y la Jefatura de Gestión Ambiental. Según los resultados obtenidos, los procesos ejecutados en la Dirección de Servicio Públicos y Medio Ambiente no se cumplen eficientemente, ya que durante los periodos 2015-2019 en promedio se realizaron inspecciones en Construcciones Edificadas, y procesos constructivos para controlar que cuenten con los respectivos permisos municipales en un 87%, logrando mejorar en su cumplimiento en los años 2018 y 2019 alcanzando un porcentaje del 100% y 90% respectivamente. Por otro lado, las actividades de control de obstáculos arquitectónicos en las vías (Ordenanzas del Conadis) en coordinación con Veedurías de Minusválidos; y, control de los lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos se cumplieron en un 93%; respecto a la realización de inspecciones, emisión de citaciones, notificaciones y decomisos de rótulos se cumplió en un promedio del 96%.

Tabla 14: Procesos gobernantes (Seguridad Ciudadana Y Gestión De Riesgos)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Cimentar un cantón por un	Control y verificación del cumplimiento de los permisos otorgados por la Dirección de	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ambiente organizado donde coexista la solidaridad, seguridad de las personas y colectividades a través de mecanismos que ayuden a erradicar la violencia y generando una cultura del buen uso del espacio público garantizando la seguridad de los asistentes a diferentes eventos sociales mediante medidas y protocolos de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos.	Planificación a los usuarios e Instituciones relacionados a la planificación y construcción.						
	Otorgar y renovar permisos para la utilización de vías y espacios públicos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Controlar la actividad comercial tanto formal como informal urbanos y parroquiales	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Controlar el expendio y comercialización de productos en plazas, mercados y en vías públicas.	85%	87%	90%	100%	100%	92%
	Controlar los permisos de uso del suelo y el uso de la vía pública mediante inspecciones.	81%	83%	87%	100%	100%	90%
	Controlar a los comerciantes para el uso estricto de uniformes y accesorios para la manipulación de alimentos mediante inspecciones.	80%	83%	87%	100%	100%	90%
	Asignar personal de Policías Municipales para el control de las ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes, ocupación de puestos y la vía pública	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Entregar bajo solicitud de Fiscalía la grabación videos captados con las cámaras de video vigilancia del GAD Municipal.	60%	75%	75%	100%	100%	82%
	Elaboración y aprobación de planes de contingencia para la realización de eventos sociales	81%	83%	80%	100%	95%	88%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección de Seguridad Ciudadana involucra la Jefatura de Gestión de Riesgos, la Policía Municipal, la Comisaría De Construcciones Y Patrimonio y la Comisaría de Higiene y Salubridad. En relación a los procesos que son responsabilidad de la Dirección de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos, durante los periodos 2015-

2019 se cumplió en un 100% los procesos de control y verificación del cumplimiento de los permisos otorgados por la Dirección de Planificación a los usuarios e Instituciones relacionados a la planificación y construcción; así como la otorgación y renovación de permisos para la utilización de vías y espacios públicos; por otro lado, se cumplieron al 100% los procesos planificados para realizar el control de la actividad comercial tanto formal (establecimientos) como informal (vendedores) urbanos y parroquiales mediante operativos. También se cumplió al 100% con la asignación de personal de Policías Municipales para el control de las ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes, ocupación de puestos y la vía pública; y, para el cuidado y protección de los bienes municipales mediante distribuciones programadas.

Por otro lado, se cumplieron en un 92% los procesos necesarios para controlar el expendio y comercialización de productos en plazas, mercados y en vías públicas que se encuentren en condiciones óptimas para el consumo humano mediante inspecciones. Mientras que los procedimientos de control a los comerciantes para el uso estricto de uniformes y accesorios para la manipulación de alimentos mediante inspecciones se realizaron en un 90%.

Tabla 15: Procesos gobernantes (Desarrollo Social)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Elevar la calidad de vida de la población del cantón, a través de programas sociales, culturales, deportivos, educativos, recreativos y turismo oportunidades productivas.	N° de proceso, programas y proyectos para Elevar la calidad de vida de la ciudadanía ejecutados / N° de proceso, programas y proyectos para Elevar la calidad de vida de la ciudadanía planificados	80%	82%	87%	95%	95%	88%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección de Desarrollo Social está integrada por la Jefatura de Desarrollo Humano, Igualdad Y Género y la Jefatura De Servicios Municipales. En cuanto a los procesos ejecutados por esta dirección, en promedio se cumplió en un 88% durante los periodos analizados; tomando en cuenta que, en los años 2015, 2016, 2017 el porcentaje máximo alcanzado fue del 87%, mientras que en los periodos 2018 y 2019



se ejecutaron el 95% de los procesos para elevar la calidad de vida de la población del cantón, a través de programas sociales, culturales, deportivos, educativos, recreativos y turismo oportunidades productivas.

Tabla 16: Procesos de apoyo (Compras Públicas)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
1. Elaborar el Plan Anual de Compras Públicas	Contrataciones publicadas en el PAC / Contrataciones consideradas en el POA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2. Verificar la conformidad de la solicitud y autorización de adquisición remitida por la unidad solicitante y la autoridad pertinente o su delegado	Procesos de contratación verificados para ser considerados aptos de ejecutar / Procesos de contratación recibidos en la Dirección	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3. Administrar el Portal de Compras Públicas	Perfiles o accesos del Portal de Compras Públicas administrados / Perfiles o accesos del Portal de Compras Públicas existentes	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4. Definir conforme el presupuesto referencial el tipo de proceso de contratación pública y procedimiento precontractual a seguirse	Procesos de contratación definidos en tipo y procedimiento de la Dirección de Compras Públicas / Procesos de contratación definidos en tipo y procedimiento de acuerdo al presupuesto referencial	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5. Elaborar los pliegos de acuerdo con términos de referencia, especificaciones técnicas y el presupuesto referencial provenientes desde las unidades administrativas requerentes y de conformidad con el	Pliegos elaborados / Pliegos elaborados de acuerdo a TDR, especificaciones técnicas y presupuesto referencial del área requirente	95%	90%	96%	100%	98%	96%

ordenamiento jurídico que rige la materia							
6. Legalizar los pliegos mediante la aprobación y autorización del Alcalde o su delegado	Pliegos existentes / Pliegos aprobados y legalizados por Alcaldía	95%	90%	96%	100%	98%	96%
7. Mantener un archivo de los procesos precontractuales realizados.	Documentación del archivo de la Dirección de Compras Públicas / Documentación de los procesos precontractuales realizados en la Dirección de Compras Públicas	95%	90%	96%	100%	98%	96%
8. Solicitar a la procuraduría la elaboración de contratos, con todos los informes y procedimientos respectivos	Contratos solicitados a Procuraduría por la Dirección de Compras Públicas / Contratos solicitados a Procuraduría con los informes y procedimientos completos	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.  
Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección de Compras Públicas está compuesta por la Jefatura de Análisis de Contratación Pública. En lo concerniente a los procesos de ejecutados, se describen 8 objetivos que ejecuta este departamento, de los cuales tienen un cumplimiento del 100% los procesos asignados como la elaboración del Plan Anual de Compras Públicas, la verificación de la conformidad de la solicitud y autorización de adquisición remitida por la unidad solicitante y la autoridad pertinente o su delegado, administrando de forma eficiente el Portal de Compras Públicas; además, se ha definido el presupuesto referencial conforme el tipo de proceso de contratación pública y procedimiento precontractual a seguirse. Respecto a la elaboración de pliegos, su legalización y archivo se cumplió en un promedio del 96%.

Tabla 17: Procesos desconcentrados (Patronato Municipal)

Actividades	Indicador	Meta cuantificable					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
Atender y brindar asistencias técnicas a las personas en Situación de Riesgo, dar protección social a los grupos humanos más prioritarios del cantón.	Ayuda social / Personas atendidas	80%	83%	85%	100%	100%	90%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

En el Patronato Municipal se ha logrado cumplir en un 90% con los procesos asignados y que le han permitido brindar asistencias técnicas a las personas en situación de riesgo, dar protección social a los grupos humanos más prioritarios del cantón. Se observa que durando los años 2015, 2016 y 2017 los procesos desconcentrados se cumplieron en un 80%, 83% y 85%, mientras que en los periodos 2018 y 2019 alcanzó el 100%.

### Procesos agregadores de valor

Tabla 18: Procesos agregadores de valor

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
<b>AGUA POTABLE</b>							
Programar el mantenimiento de la conducción y distribución del sistema de agua potable de la ciudad de san miguel.	100%	90%	90%	95%	95%	95%	93%
<b>ALCANTARILLADO</b>							
Dotar de sistemas de saneamiento ambiental, mediante redes de alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas servidas, en la ciudad de san miguel.	100%	65%	71%	73%	80%	85%	75%
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
Coordinar las actividades técnicas planificadas en la Dirección y en relación a otras Direcciones del Municipio, Administrar la fábrica de adoquines.	Atender los pedidos realizados por otras Direcciones y por la comunidad. Elaborar diariamente 6000	80%	81%	86%	90%	90%	85%

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
	unidades de adoquín hexagonal.						
<b>MANTENIMIENTO VEHICULAR Y MAQUINARIA</b>							
a. Programación y planificación del mantenimiento del parque automotor del mantenimiento preventivo y correctivo	Cumplimiento de la programación de la maquinaria en los frentes de trabajo -	75%	75%	80%	82%	82%	79%
b. Programar la operación semanal de la maquinaria del equipo caminero	Mantenimientos realizados de acuerdo al plan de mantenimiento -						
c. Control de los trabajos de Mantenimiento en el taller de la institución y los talleres contratados.	Mantener operativa a la maquinaria -						
d. Elaboración de requerimientos de repuestos para el parque automotor.	Aporte maquinaria para desinfección de virus pandemia COVID 19 y apertura de vías con plataformas para el cementerio nuevo						
e. Evaluación de averías de la maquinaria							
f. Elaboración de informes para realizar los pagos a los proveedores							
<b>PARQUES Y JARDINES</b>							
Colaborar en el fortalecimiento del desarrollo ambiental mediante la protección del patrimonio natural del cantón, a través de la creación y mantenimiento de áreas verdes, reduciendo los niveles de contaminación y potenciando su ornato.	Guías trámites, Memos y Oficios.	70%	73%	85%	92%	92%	82%
<b>PLANEAMIENTO DE SUELO</b>							
Receptar, priorizar y sistematizar, las necesidades y las aspiraciones de los ciudadanos, organizaciones y entidades domiciliados en el territorio del Cantón, expresadas en	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
forma democrática y participativa.							
<b>GESTIÓN URBANA Y RURAL</b>							
Garantizar que los procesos relacionados con el ordenamiento territorial y constructivo, que se presenten para su aprobación, estén de acuerdo al ordenamiento jurídico, que rige la materia y que se cumpla con el artículo 70 del nuevo estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del GAD Municipal del Cantón Salcedo.	100%	90%	90%	100%	100%	100%	96%
Contar con inventario actualizado y confiable de los predios urbanos y rurales del cantón, debidamente valorados.	100%	45%	94%	94%	94%	94%	84%
<b>AVALUOS Y CATASTROS</b>							
Actualización cuadro de registro de la propiedad	100%	40%	60%	87%	100%	100%	77%
Inspecciones de campo (actualización)	100%	56%	68%	75%	98%	98%	79%
Actualización de nombres, cédulas	100%	0%	0%	5%	14%	14%	7%
Registro Arrendamientos	100%	25%	65%	83%	100%	100%	75%
Generación de informes, diferencias, excedentes, particiones, trámites judiciales, SSTR, entre otros	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Informes catastrales	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Cálculo Catastro de Contribución Especial de Mejoras	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Actualización Construcciones Zona Urbana	100%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Trasposos de dominio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Creación nuevas fichas catastrales, subdivisiones.	100%	60%	72%	85%	98%	98%	83%

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Actualización predios adjudicados SSTR	100%	56%	6%	87%	100%	100%	70%
Catastros de Contribución Especial de Mejoras	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Certificaciones de poseer bienes exoneración tercera edad	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Actualización de datos trámites de adjudicaciones	100%	80%	85%	82%	100%	100%	89%
<b>CULTURA Y PATRIMONIO</b>							
Fortalecer las políticas públicas para impulsar el desarrollo local a través del aprovechamiento cultural	N° Proyecto planificados / N° Talleres de iniciación Teatral. (1/1)	64%	64%	100%	100%	100%	86%
<b>TURISMO Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>							
Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel cantonal incentivando nuevos emprendimientos y dotación de infraestructura	N° proyectos turísticos y de oportunidades productivas planificados / N° proyectos turísticos y de oportunidades productivas realizados - ferias artesanales (1/1)	50%	100%	100%	100%	87%	87%
<b>JUNTA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS</b>							
Garantizar los derechos de los grupos de atención prioritaria del Cantón, a través de la formulación, transversación, observancia, seguimiento y evaluación de Políticas Públicas Municipales	N° Denuncias sobre Niños, niñas y adolescentes / N° denuncias atendidas (4/4)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>DEPORTES Y RECREACIÓN</b>							
Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la superación física e intelectual de la comunidad además de dotar de infraestructura para la práctica del deporte	N° de eventos deportivos y recreativos / N° de eventos deportivos y recreativos	100%	100%	100%	100%	0%	80%
<b>DESARROLLO HUMANO IGUALDAD Y GÉNERO</b>							

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Garantizar la difusión y cumplimiento de los derechos de buen trato mediante el desarrollo de proyectos socioculturales para grupos de atención prioritaria.	N° Denuncias de Mujeres víctimas de violencia y sus dependientes, que permanecen temporalmente en la casa de acogida / N° de Denuncias de Mujeres víctimas de violencia y sus dependientes, que permanecen temporalmente en la casa de acogida	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>JEFATURA DE FISCALIZACIÓN</b>							
1. Fiscalización de obras a contrato, convenios, administración directa y urbanizaciones. 2. Trámite de planillas de avance de obra. 3. Trámite de Reajuste de Precios provisionales y/o definitivos. 4. Trámite de actas de recepción provisional y/o definitiva de obras a contrato y urbanizaciones. 5. Trámite de actas de entrega - recepción de obras por convenio	100%	82%	64%	90%	95%	95%	85%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

En la Jefatura de Avalúos y Catastros se muestra que la mayoría de los procesos asignados no se cumplieron de forma eficiente, ya que en su mayoría no alcanzan el 100%. Llama la atención que la actualización de nombres, cédulas (datos personales) sólo se haya alcanzado un promedio del 7%. Así mismo, la actualización de construcciones de zona urbana se cumple en promedio el 60%.

La Jefatura de deportes y recreación cumplió con el 100% de las actividades asignadas para desarrollar eventos deportivos y recreativos durante los años 2015, 2016 y 2017; sin embargo, en el año 2018 no se realizó ningún evento; mientras que en el año 2019 solo se cumplieron con el 80% programado.

En la Jefatura de Desarrollo Humano e Igualdad y Género se muestra que se cumplió con 100% de los procesos asignados a la misma; es decir se atendió oportunamente a las víctimas de violencia que pertenecen temporalmente a la casa de acogida, logrando atender 30/30, por otro lado, se atendieron en el albergue temporal para indígenas y movilidad humana a un promedio de 5/5 personas.

En la Jefatura de Fiscalización, se cumplen 5 procesos para efectuar la fiscalización de la obra pública que ejecuta la Municipalidad, con personal profesional experimentado y responsable, realizando un seguimiento pormenorizado del sistema constructivo de cada uno de los proyectos, en un marco legal vigente, con la finalidad de que toda la obra pública que entregue la Municipalidad sea de calidad, en los plazos y términos establecidos, conforme los resultados obtenidos se aprecia que durante los periodos analizados se ha incrementado su eficiencia, ya que en el 2015 alcanzó el 85% de cumplimiento alcanzando el 95% en el periodo 2019.

### Procesos de apoyo y asesoría

Tabla 19: Procesos de apoyo y asesoría (Jefatura De Talento Humano)

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	
Verificar y vigilar la aplicación de procesos transparentes de reclutamiento y selección interna y/o externa	1	80%	55%	75%	83%	100%	79%
Asesorar a todo nivel y absuelve consultas sobre temas de Talento Humano, remuneraciones y gestión organizacional.	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Supervisar la administración del Sistema integrado de Talento humano	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Supervisar el cumplimiento del Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Liderar y administrar el sistema de evaluación del desempeño del personal	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ejecutar procesos administrativos sancionatorios de acuerdo a lo estipulado al régimen disciplinario de Código de Trabajo y LOSEP	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Controlar la correcta aplicación del régimen de remuneraciones y procesos de nómina de la Municipalidad	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Custodiar la administración del archivo actualizado de expedientes personales de los funcionarios del GAD	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custodiar la administración del archivo actualizado de expedientes personales de los funcionarios del GAD	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Supervisar el cumplimiento del plan anual de vacaciones, permisos, licencias del personal	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Proponer y supervisar la ejecución de programas y estudios técnicos para la administración del Talento Humano y Desarrollo Institucional.	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Controlar la ejecución de los planes y programas de capacitación e inducción del personal a nivel nacional	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Elaborar las nóminas del personal a ser caucionado	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coordinar la inducción del personal nuevo	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.  
Elaborado por: Cortez (2021)

Conforme la tabla anterior, se aprecia que la Jefatura de Talento Humano cumple con el 100% de los procesos a su cargo; es decir, gestiona el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos municipales conforme los parámetros legales establecidos.

Tabla 20: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiero)

Actividades	Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019	
Supervisar la emisión de títulos de crédito y cobro respectivo.	Usuarios atendidos en ventanilla	92%	92%	95%	99%	99%	95%
Legalizar y coordinar la emisión de certificaciones presupuestarias y disponibilidad de fondos, previo a que la entidad contraiga obligaciones.	Emisión de partidas presupuestarias según lo determina la Ley	91%	93%	95%	98%	98%	95%
Analizar y legalizar los informes y proyectos de reformas al presupuesto.	Elaborar reformas al presupuesto conforme las necesidades institucionales	96%	96%	98%	98%	98%	97%

Ejercer las facultades de la administración tributaria: determinadora, resolutive, sancionadora y recaudadora, de acuerdo con la Ley.	Elaboración de resoluciones administrativas	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Actuar como ordenador de pagos.	Autorizaciones en el sistema interbancario del BCE	99%	98%	96%	97%	97%	97%
Coordinar la presentación de informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la institución.	Elaboración de informe de Ejecución Presupuestaria (Trimestralmente)	90%	93%	93%	95%	95%	93%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Dirección Financiera involucra la a Jefatura De Presupuesto, la Jefatura De Contabilidad, de Tesorería y la Jefatura de Rentas. La Dirección Financiera mantiene un alto nivel de cumplimiento de los procesos asignados, tomando en cuenta que el promedio de usuarios atendidos en la emisión y cobro de títulos valores alcanza un 95% durante los periodos analizados. Respecto a emisión de partidas presupuestarias, estas se cumplen en un 95%; mientras que la elaboración de reformas al presupuesto conforme los requerimientos de la entidad alcanzaron el 97%. La elaboración de resoluciones se cumple en un 99%.

Tabla 21: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera-Jefatura de Rentas)

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Supervisar la determinación y liquidación del impuesto a la plusvalía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Actualizar y emitir los catastros de arriendos de locales comerciales de propiedad del GAD Municipal	100%	98%	98%	100%	100%	100%	99%
Formular órdenes de ingreso y egreso de valores exigibles	100%	99%	99%	100%	100%	100%	100%
Formular órdenes de ingreso de especies valoradas	100%	97%	97%	99%	100%	100%	99%
Verificar la actualización de la información catastral de patentes	100%	97%	98%	98%	100%	100%	99%
Comprobar mensualmente que los valores de catastros de la tasa de agua potable y alcantarillado e ingresar los	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

títulos de crédito a la tesorería para la recaudación							
Legalizar diariamente los valores registrados en el boletín de ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realizar informe de bajas a la dirección financiera por reclamos administrativos por pedido del contribuyente	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

En relación a rentas, se aprecia que durante los periodos 2015-2019 los procesos asignados a esta Jefatura se cumplen el 100%

Tabla 22: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera- Jefatura Contabilidad)

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Realizar el control previo antes y después del registro contable	Procesos Recibidos/Procesos revisados	90%	92%	95%	95%	95%	93%
Legalizar la documentación y preparar el anexo para enviarlos comprobantes de pago a la Dirección Financiera	Procesos Recibidos/Procesos Enviados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Supervisar los registros en el sistema SIGAME u otro sistema informático utilizado por el GAD Municipal del cantón Salcedo	Procesos Recibidos/Procesos Registrados	92%	93%	95%	95%	95%	94%
Coordinar y supervisar la información para las instituciones Estatales	Meses registrados/Meses enviados	90%	92%	96%	90%	90%	92%
Supervisar la elaboración de las retenciones de impuestos, declaración de impuesto a la renta	Facturas recibidas/Retenciones emitidas	90%	92%	96%	90%	90%	92%
Legalizar, supervisar y controlar el proceso de cuentas por cobrar y solicitar las devoluciones del IVA	Declaraciones realizadas/Devoluciones solicitadas	90%	92%	96%	95%	95%	94%

Emitir informes técnicos referentes a la unidad	Informes solicitados/Informes emitidos	98%	98%	99%	100%	100%	99%
Registrar y controlar el libro auxiliar de vales de pagos	Vales registrados en el sistema/Vales registrados en el libro de vales	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

Según los resultados obtenidos, se aprecia que los procesos de control previos y posteriores del registro contable se cumplen en un 93%; mientras que los procesos para legalizar la documentación y preparar el anexo para enviarlos comprobantes de pago a la Dirección Financiera se cumplen en un 100%; por otro parte, la supervisión de los registros en el sistema SIGAME utilizado por el GAD Municipal del cantón Salcedo se efectuó en un 94%. Los procesos de coordinación y supervisión de la información para las instituciones Estatales alcanzan el 92%. La elaboración de las retenciones de impuestos, declaración de impuesto a la renta se cumple en un 92%. Referente a la legalización, supervisión y control el proceso de cuentas por cobrar y solicitar las devoluciones del IVA se efectúa en un 99%. La emisión de los informes técnicos referentes a la unidad se cumple en un 99%. Los procesos de registro y control del libro auxiliar de vales de pagos se cumplen el 100%.

Tabla 23: Procesos de apoyo y asesoría (Dirección Financiera- Jefatura Presupuesto)

Actividades	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Coadyuvar en la formulación de la proforma presupuestaria conforme los objetivos y metas del PDC y el POA	100%	90%	92%	97%	98%	98%	95%
Ejecutar el presupuesto observando las fases de programación de actividades	100%	90%	95%	99%	98%	98%	96%
Autorizar la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	100%	90%	91%	95%	95%	95%	93%
Evaluar el presupuesto mediante la medición de resultados físicos y financieros y sus efectos	100%	90%	95%	99%	100%	100%	97%
Coordinar las propuestas de reformas presupuestarias que sean necesarias	100%	96%	96%	98%	100%	100%	98%
Cumplir con las fases del ciclo presupuestario	100%	96%	98%	98%	98%	98%	98%

Autorizar el registro de compromiso presupuestario	100%	90%	96%	95%	99%	99%	96%
Elaboración de reportes presupuestarios para organismos de control	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Establecer mecanismos para realizar el control presupuestario	100%	90%	95%	96%	98%	98%	95%
Evaluar la ejecución presupuestaria	100%	90%	92%	96%	95%	95%	94%
Liquidar el presupuesto institucional	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Coordinar el presupuesto aprobado al Sistema financiero SIG-AME	100%	99%	99%	99%	99%	99%	99%

Fuente: Informes y reportes internos sobre los procesos realizados en cada Jefatura de conformidad con sus programas operativos.

Elaborado por: Cortez (2021)

La Jefatura de Presupuestos es la encargada de ejecutar, evaluar y liquidar el presupuesto de conformidad con los objetivos y metas del PDC y el POA, de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los procesos y actividades que deben cumplir en esta Jefatura se cumplen de forma satisfactoria, pues supera el 90%.

#### **4.1.2. Cumplimiento de objetivos institucionales**

En este apartado se presenta el análisis del cumplimiento de los objetivos de la institución con base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Salcedo, el cual fue aprobado y puesto en vigencia bajo ordenanza en sesión ordinaria el 8 de marzo del 2016 y extraordinaria el 6 de abril del mismo año. El porcentaje de cumplimiento y avance de cada objetivo fue tomado del Informe de Rendición de Cuentas de cada año en análisis y contrastado con los informes internos de la institución.

El PDOT considera los siguientes componentes:

- Biofísico
- Socio cultural
- Económico
- Asentamientos humanos
- Movilidad, energía y conectividad

A continuación, se presenta el porcentaje de cumplimiento de los objetivos por componentes:

Tabla 24: Componente biofísico.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Coadyuvar a la recuperación de los suelos erosionados, tornándolos aptos para las prácticas agrícolas, buscando la posibilidad de riego, permitiendo que se tornen apetecibles para uso agrícola o agropecuario según vocación alcanzada hasta los 3600 msnm, el cual permitirá recuperar los suelos que superan esta cota, como zona de transición y recuperación natural. Fomentar prácticas agrícolas que no afecten al suelo, recuperar su fertilidad, evitando la escorrentía por excesivo riego, como sustento para la Recuperación de ecosistemas terrestres y acuáticos; promoviendo la recuperación de vegetación natural, fauna nativa, potenciando orillas de ríos Quebradas y vertientes, prohibiendo la propagación de especies introducidas, buscando recuperar la vida acuática, evitando vertimientos de desechos sólidos Y aguas contaminadas a estas.	Porcentaje de aumento en recorridos de recolección de basura a nivel cantonal. Número de letrinas y proyectos de recuperación ambiental implementados. Número de predios incluidos en catastro legalmente constituidos.	64%	55%	66.67%	0%

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.

Elaborado por: Cortez (2021)

En el año 2016 se aumentó en un 64% el recorrido de recolección de basura a nivel cantonal. Mientras que en el 2018 se ejecutaron proyectos de saneamiento ambiental como la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales, el estudio y puesta en marcha para el mejoramiento de recolección de basura, cumpliendo con el 66.67% de la meta.

Tabla 25: Componente sociocultural.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Apoyar en la implementación de programas y proyectos educativos y de salud en procura de una instrucción integral que beneficie a la población con énfasis en los grupos de atención prioritaria y población vulnerable, especialmente del área rural; fortaleciendo el uso de la medicina natural alternativa y fomentando la cultura de medicina preventiva;	Número de sistemas de asistencia social desconcentrado para atención a grupos prioritarios, consolidado. Número de sistemas de asistencia social desconcentrado para atención a grupos	0%	0%	50%	92%

preservando y difundiendo el patrimonio natural y cultural, fortaleciendo la identidad salcedense y el incremento de actividades socioeconómicas.	prioritarios implementado.				
---	----------------------------	--	--	--	--

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.

Elaborado por: Cortez (2021)

De acuerdo a la planificación realizada, se planteó implementar para el 2019 un centro geriátrico, iniciado con su construcción (I etapa) en el año 2018 mostrando un cumplimiento del 50%.

Tabla 26: Componente económico.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Desarrollar y fortalecer actividades comerciales formales en el cantón y sus alrededores. Incrementar la productividad agropecuaria, implementando zonificaciones, técnicas y tecnologías a las labores productivas, incidiendo en la producción orgánica; modernizar los centros de acopio y establecer una red de intercambio, que beneficie directamente al productor.	Razón de infraestructura destinada a la comercialización.  Número de centros de abastecimiento en el cantón salcedo construido y operando. Número de modelo de gestión de mercados, establecido acorde la ley y funcionales.	50%	98%	66.67%	70%

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.

Elaborado por: Cortez (2021)

Para el 2017 se ha iniciado con la construcción del nuevo mercado municipal para la ciudad de San Miguel de Salcedo cumpliendo con el 66.67% según lo planificado.

Tabla 27: Componente asentamientos humanos.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Generar estudios que permitan determinar las tendencias supramunicipales, las dinámicas, retos y oportunidades municipales y la formulación de lineamientos que permitan retroalimentar el plan municipal integral (master plan) y los planes municipales parciales.	Porcentaje de viviendas con acceso a la red pública de agua potable.  Porcentaje de viviendas con acceso a la red de	45%	85%	100%	100%

Desarrollar perfiles urbanísticos que permanentemente actualicen el plan municipal integral (master plan) y formulen los planes municipales parciales para el desarrollo y ordenamiento territorial adecuado de los asentamientos humanos de todo el cantón y complementen su infraestructura y dotación de servicios básicos.	alcantarillado público.  Porcentaje de cobertura de aguas residuales que tengan algún proceso de depuración o tratamiento en las parroquias.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.  
Elaborado por: Cortez (2021)

Respecto al componente asentamiento humano, se puede observar que en el 2016 se cumplió con el 45% de la meta, mientras que en el 2017 se cumplió con el 85%, alcanzando el 100% en el periodo 2018; es decir, se ha construido alcantarillados sanitarios, plantas de tratamiento, redes de agua potable, en diferentes comunidades, parroquias, barrios del cantón Salcedo, logrando cumplir con la meta de mejorar al 50% los servicios básicos en las parroquias y comunidades rurales.

Tabla 28: Componente movilidad, energía y conectividad.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Desarrollar perfiles urbanísticos y diseños definitivos para la construcción, mejoramiento y/o mantenimiento de la vialidad urbana, con el objetivo de fortalecer los vínculos de las arterias viales de mayor jerarquía hacia los equipamientos de comercio y gestión.  Formular planes que mejoren la movilidad interparroquial e intracantonal, generando mejores condiciones en las vías y la implementación de sistemas de transporte	Kilómetros de vías en óptimas condiciones en capa de rodadura y cunetas.  Número de buses al servicio de la colectividad en transporte interparroquial.  Porcentaje de presupuesto institucional dedicado al mantenimiento vial y de cunetas.  Sistema de paradas mobiliario urbano y terminales de buses y camionetas de servicio público.  Número de nudos de tránsito solucionados a servicio de la comunidad	55%	100%	66.67%	42%



público y mobiliario urbano.	Sistema viario de evacuación con proyección de conectividad emergente.				
------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.

Elaborado por: Cortez (2021)

Respecto al componente movilidad, energía y conectividad, en el año 2016 se logró cumplir con el 55% de lo planificado, tomando en cuenta que se trabajó en la implementación de nuevas líneas de transporte para las diferentes parroquias y barrios del cantón. En el año siguiente se cumplió con 100% del sistema de paradas mobiliario urbano y terminales de buses y camionetas de servicio público. En el 2018 se ha construido vías, bordillos, aceras, colocado capa de rodadura, adoquinado y se ha dotado de mobiliario urbano como paradas de buses, cumpliendo con el 66.67% de lo planificado.

Tabla 29: Componente político institucional y de participación ciudadana.

Objetivos específicos	Indicador	Resultado			
		2016	2017	2018	2019
Modernizar la municipalidad y establecer su organización por procesos, a través de la formulación de sistema por procesos eficiente que garantice la codificación y la actualización del cuerpo normativo, la capacitación del personal y la incorporación del valor agregado al servicio público, por medio de la participación ciudadana.	Porcentaje de incremento de la efectividad institucional de la municipalidad.  Porcentaje de modernización de los procesos municipales ejecutados y funcionando.	60%	100%	11.11%	0%

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Salcedo, informes de avance e Informes de Rendición de Cuentas.

Elaborado por: Cortez (2021)

Para el 2018 se ha puesto en marcha los estudios manuales de procesos del Gad Municipal. La meta del 2019 fue aumentar del 6.6 al 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos, para lo cual se planificaron 9 proyectos; sin embargo, solo se cumplió 1, tomando en cuenta que al tratarse de un presupuesto prorrogado y por cambio de autoridades estos recursos fueron tomados con la finalidad de priorizar proyectos hacia la ciudadanía.

#### 4.1.3. Aplicación de indicadores de gestión

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los indicadores de economía y eficacia a los ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, el cual corresponde a la variable dependiente (cumplimiento de objetivos institucionales), tomando en cuenta que permite mostrar el porcentaje de ejecución de los ingresos y gastos con base a la información que consta en las cédulas presupuestarias:

- **Ingresos**

Como antecedente se describe los rubros que forman parte del presupuesto de ingresos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo:

- **Ingreso Corriente.** – Estos recursos proceden del poder impositivo que proviene del Estado, de la venta de bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación.
- **Ingresos de Capital.** - Procede de la venta de los bienes de larga duración, venta de intangibles, de la recuperación de inversiones y de la recepción de fondos como transferencias o donaciones sin contraprestación, destinadas a la inversión.
- **Ingresos de Financiamiento.** – Proviene de fuentes adicionales obtenidos por la institución, a través de la captación de ahorro interno o externo, así como de créditos internos y externos, para financiar prioritariamente proyectos de inversión.

Para determinar la economía y eficacia de los ingresos se aplica las siguientes formulas:

*Economía de los Ingresos Totales = Ingresos T. Planificados – Ingresos T. Ejecutados*

$$Eficacia de los Ingresos Totales = \frac{\text{Ingresos Totales Ejecutado}}{\text{Ingresos Corrientes Totales Planificado}}$$

Tabla 30: Ingresos Totales

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)	TOTAL INGRESOS		Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
			Codificados	Recaudado		
2015	\$21,136,429.20	\$419,382.47	\$21,555,811.67	\$18,162,653.15	\$-3,393,158.52	84.26%
2016	\$24,529,068.59	\$810,360.86	\$25,339,429.45	\$19,200,454.99	\$-6,138,974.46	75.77%
2017	\$27,084,933.78	\$707,019.99	\$27,791,953.77	\$14,398,603.89	\$-13,393,349.88	51.81%
2018	\$28,178,576.18	\$506,058.27	\$28,684,634.45	\$13,694,761.32	\$-14,989,873.13	47.74%
2019	\$28,178,576.18	\$-10,521,344.94	\$17,657,231.24	\$28,684,634.45	\$11,027,403.21	162.45%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### Análisis

En el año 2015 la eficacia del total de ingresos fue del 84.26% ya que no se devengó completamente; del mismo modo, en el periodo 2016 el porcentaje de recaudación fue del 74.77%; sin embargo, en los años 2017 y 2018 el nivel de recaudación disminuyó alcanzando un devengo del 51.81% y 47.74% respectivamente; en el 2019 la eficacia fue del 162.45% ya que los ingresos superaron en \$11,027,403.21 a lo planificado.

### Interpretación

Los resultados muestran que durante los periodos 2015-2019 existieron reformas en el presupuesto asignado, por ejemplo en el 2018 el valor de la partida presupuestaria aprobada por el Legislativo, fue de US\$ 28.178.576,18, se realizó reformas presupuestarias por un valor de \$ 506.058,27 (corresponde a la asignación no reembolsable y al crédito para el financiamiento de la construcción del sistema de agua potable para la comunidad altas de Mulalillo), obteniendo un codificado de \$ 28.684.634,45. Respecto al presupuesto inicial aprobado por el Legislativo para el año 2019 fue de \$ 28.178.576,18, se realizó reformas al presupuesto, el cual disminuyó en \$ -10.521.344,94 (Por la nueva proyección de ingresos por parte de la nueva Administración), obteniendo un codificado de US\$ 17.657.231,24.

- **Ingresos corrientes**

*Economía de los Ingresos Corrientes = Ingresos C. Planificados – Ingresos C. Ejecutados*

$$Eficacia\ de\ los\ Ingresos\ Corrientes = \frac{Ingresos\ Corrientes\ Ejecutado}{Ingresos\ Corrientes\ Planificado}$$

Tabla 31: Ingresos Corrientes

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)	Codificados	Recaudado	Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
2015	\$5,133,200.58	\$130,271.47	\$5,263,472.05	\$4,798,653.42	\$-464,818.63	91.17%
2016	\$5,111,224.11	\$92,358.90	\$5,203,583.01	\$3,942,912.83	\$-1,260,670.18	75.77%
2017	\$5,422,325.35	\$266,819.97	\$5,689,145.32	\$5,576,897.46	\$-112,247.86	98.03%
2018	\$5,890,538.18	\$-	\$5,890,538.18	\$5,616,777.64	\$-273,760.54	95.35%
2019	\$5,890,538.18	\$246,629.84	\$6,137,168.02	\$5,890,538.18	\$-246,629.84	95.98%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

## **Análisis**

Como se observa en la tabla precedente, en el periodo 2015 los ingresos corrientes presentan un nivel de eficacia del 91,17%; sin embargo, en el año 2016 estos se cumplieron en un 75,77%. El nivel de eficacia en los años 2017, 2018 y 2019 son superiores al 90%.

## **Interpretación**

Referente al indicador de economía, se observa que, durante los periodos analizados, los ingresos no se devengan completamente, siendo el periodo 2016 el que presenta el monto más alto por recaudar. Además, en el año 2018 no se realizó reformas a diferencia del resto de periodos. En el año 2019 se realiza una reforma por un monto de \$246,629.84 sumando un valor codificado de \$6,137,168.02.

- **Ingresos de capital**

*Economía de los Ingresos de Capital*

*= Ingresos Capital Planificados – Ingresos Capital Ejecutados*

$$\text{Eficacia de los Ingresos Capital} = \frac{\text{Ingresos de Capital Ejecutado}}{\text{Ingresos de Capital Planificado}}$$

Tabla 32: Ingresos de Capital

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)	Ingresos de Capital		Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
			Codificados	Recaudado		
2015	\$5,946,876.00	\$289,111.00	\$6,235,987.00	\$4,398,678.21	\$-1,837,308.79	70.54%
2016	\$6,232,678.68	-\$191,089.09	\$6,041,589.59	\$4,577,895.85	\$-1,463,693.74	75.77%
2017	\$6,398,876.65	\$134,110.91	\$6,532,987.56	\$5,169,325.65	\$-1,363,661.91	79.13%
2018	\$6,598,469.63	\$240,705.23	\$6,839,174.86	\$5,705,344.43	\$-1,133,830.43	83.42%
2019	\$6,598,469.63	-\$264,874.96	\$6,333,594.67	\$6,839,174.86	\$505,580.19	107.98%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### Análisis

Referente a los ingresos de capital, se observa una tendencia incremental, ya que en el periodo 2015 alcanza un nivel de eficacia de 70.54%, sin embargo, en los años subsiguientes se incrementa, alcanzando un nivel de cumplimiento del 107,98%.

### Interpretación

Respecto al indicador de economía, entre el año 2015 y 2018 este no se devenga completamente; sin embargo, en el periodo 2015 este sobrepasa su valor codificado. Los ingresos de capital, al que pertenece la transferencia del 70% del PGE para los GAD, se realizó una reforma presupuestaria incrementando en \$ 240.705,23 (Por valores pendientes de años anteriores), obteniendo un codificado de \$ 6.839.174,86. Los ingresos de capital, al que pertenece la transferencia del PGE de los ingresos permanente y no permanentes, que se distribuyen entre los GAD, se realizó una reforma presupuestaria, disminuyendo en \$ -264.874,96 (Por ajuste del 2018), obteniendo un codificado de \$ 6.333.594,67.

- **Ingresos de financiamiento**

*Economía de los Ingresos de financiamiento Planificados*  
– *Ingresos de financiamiento Ejecutados*

$$\text{Eficacia de los Ingresos de financiamiento} = \frac{\text{Ingresos de Financiamiento Ejecutado}}{\text{Ingresos de Financiamiento Planificado}}$$

Tabla 33: Ingresos de Financiamiento

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)			Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
			Codificados	Recaudado		
2015	\$10,056,352.62	\$-	\$10,056,352.62	\$8,965,321.52	\$-1,091,031.10	89.15%
2016	\$13,185,165.80	\$909,091.05	\$14,094,256.85	\$10,679,646.31	\$-3,414,610.54	75.77%
2017	\$15,263,731.78	\$306,089.11	\$15,569,820.89	\$3,652,380.78	\$-11,917,440.11	23.46%
2018	\$15,689,568.37	\$265,353.04	\$15,954,921.41	\$2,372,639.25	\$-13,582,282.16	14.87%
2019	\$15,689,568.37	-\$10,503,099.82	\$5,186,468.55	\$15,954,921.41	\$10,768,452.86	307.63%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### Análisis

Los ingresos de financiamiento presentan un nivel de eficacia del 89,15% de en el periodo 2015 pues no se devengó \$1,091,031.10; en el año 2016, estos ingresos se ejecutaron en un 75,77%. No obstante, en el 2017 y 2018 se presentan los niveles más bajos de eficacia, pues solo se cumplió con el 23,46% y 14,87% respectivamente. En el año 2019, la eficacia de este rubro alcanzó un 307,63%, pues se devengó \$10,768,452.86 más de lo planificado.

### Interpretación

A simple vista los ingresos financieros constituyen el rubro más alto del presupuesto, el cual fue modificado en los periodos 2016-2019 incrementando su valor; sin embargo, en el año 2019 el valor asignado es reformado en -\$10,503,099.82 quedando un valor codificado de \$5,186,468.55.

### Indicadores de economía y eficacia a los Gastos

En las siguientes tablas se presenta la aplicación de indicadores de economía y eficacia de la partida de gastos de los periodos 2015-2019. La información fue tomada las

cedulas presupuestarias de gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

- **Gastos Corrientes**

*Economía de los Gastos Corrientes*

$$= \text{Gastos Corrientes Planificados} - \text{Gastos Corrientes Ejecutados}$$

$$\text{Eficacia de los Gastos Corrientes} = \frac{\text{Gastos Corrientes Ejecutado}}{\text{Gastos Corrientes Planificao}}$$

Tabla 34: Gastos Corrientes

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)	GASTOS CORRIENTES		Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
			Codificados	Devengado		
2015	\$3,812,625.55	\$175,009.70	\$3,987,635.25	\$3,569,320.60	\$418,314.65	89.51%
2016	\$2,732,287.25	\$242,890.60	\$2,975,177.85	\$1,553,930.16	\$1,421,247.69	52.23%
2017	\$3,169,326.15	\$-	\$3,169,326.15	\$2,159,630.20	\$1,009,695.95	68.14%
2018	\$3,127,243.10	\$240,705.23	\$3,367,948.33	\$2,450,388.55	\$917,559.78	72.76%
2019	\$3,260,130.26	\$-321,477.65	2938652.61	\$1,142,634.70	\$1,796,017.91	38.88%

Fuente: Cedulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que el GAD Municipal del cantón Salcedo presenta un nivel de eficacia decreciente respecto a los gastos corrientes, ya que en el año 2015 tuvo 89,51% de eficacia en el cumplimiento de lo planificado, decreciendo a 55,11% en el año 2019.

### Interpretación

En relación a la economía, durante los periodos evaluados se muestra un saldo positivo, lo que evidencia que la institución no cumplió con los gastos corrientes planificados.

- **Gastos de inversión**

*Economía de Gastos de Inversión*

$$= \text{Gastos de Inversión Planificados} - \text{Gastos de Inversión Ejecutados}$$

$$Eficacia\ de\ los\ Gastos\ de\ Inversión = \frac{Gastos\ de\ Inversión\ Ejecutado}{Gastos\ de\ Inversión\ Planificado}$$

Tabla 35: Gastos De Inversión

Periodos	Asignado	MODIFICADO (Aumento/ Retiro)	GASTOS DE INVERSIÓN		Economía (Planificado- Ejecutado)	Eficacia (Ejecutado/ Planificado)
			Codificados	Devengado		
2015	\$15,729,963.26	\$-	\$15,729,963.26	\$13,987,632.30	\$1,742,330.96	88.92%
2016	\$20,899,427.40	\$-113,708.97	\$20,785,718.43	\$10,856,344.22	\$9,929,374.21	52.23%
2017	\$21,698,362.11	\$-	\$21,698,362.11	\$13,362,987.22	\$8,335,374.89	61.59%
2018	\$23,529,761.63	\$-	\$23,529,761.63	\$12,587,739.76	\$10,942,021.87	53.50%
2019	\$23,146,836.13	\$-12,970,037.32	10176798.81	\$7,982,878.47	\$2,193,920.34	78.44%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

## Análisis

Respecto a los gastos de inversión, en el periodo 2015 se observa un nivel de cumplimiento del 88,92% ya que no se ejecutó un monto de \$1,742,330.96; en el año 2017 se ejecutó el 52.23 del gasto codificado; Sin embargo, en el periodo 2016, 2018 y 2019 apenas se cumple con menos del 56%.

## Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el periodo 2015 y 2017 se alcanzó el más alto grado de cumplimiento en la ejecución de gastos de inversión, a diferencia de los años 2016, 2018 y 2019, en los cuales apenas se ejecutó el 52.23%, 53.50% y 55.11%.

- **Gastos de capital**

*Economía de Gastos de Inversión*

*= Gastos de Inversión Planificados – Gastos de Inversión Ejecutados*

$$Eficacia\ de\ los\ Gastos\ de\ Inversión = \frac{Gastos\ de\ Inversión\ Ejecutado}{Gastos\ de\ Inversión\ Planificado}$$

Tabla 36: Gastos De Capital

Periodos	Asignado	GASTOS DE CAPITAL			
----------	----------	-------------------	--	--	--



		<b>MODIFICADO (Aumento/ Retiro)</b>	<b>Codificados</b>	<b>Devengado</b>	<b>Economía (Planificado- Ejecutado)</b>	<b>Eficacia (Ejecutado/ Planificado)</b>
<b>2015</b>	\$863,958.75	\$-	\$863,958.75	\$591,386.00	\$272,572.75	68.45%
<b>2016</b>	\$969,250.28	\$11,093.90	\$980,344.18	\$512,032.04	\$468,312.14	52.23%
<b>2017</b>	\$1,025,278.22	\$34,091.31	\$1,059,369.53	\$698,596.78	\$360,772.75	65.94%
<b>2018</b>	\$1,109,765.10	\$-	\$1,109,765.10	\$255,144.64	\$854,620.46	22.99%
<b>2019</b>	\$913,221.46	\$2,754,559.77	3667781.23	\$376,506.99	\$3,291,274.24	10.27%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### **Análisis**

Referente a los gastos de capital, se observa que en el año 2015 se ejecutó en un 68,45% ya que no se devengó \$272,572.75; en el año 2016 y 2017 existe un nivel de eficacia del 52,23% y 65,94% respectivamente. Sin embargo, en el periodo 2018 solo se ejecutó un 22,99%, pues no se devengó \$854,620.46. En el 2019 se ejecutó \$376,506.99 que equivale a un 55.11% del valor programado.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, los gastos de capital de la institución analizada no se cumplen por debajo del 69%, siendo el 2018 el periodo en el cual tuvo el más bajo nivel de ejecución.

- **Gastos financieros**

*Economía de Gastos de Financiamiento*

*= Gastos de Financiamiento Planificados*

*– Gastos de Financiamiento Ejecutados*

$$Eficacia \text{ de los Gastos de Financiamiento} = \frac{\text{Gastos de Financiamiento Ejecutado}}{\text{Gastos de Financiamiento Planificado}}$$

Tabla 37: Gastos de Financiamiento

<b>Periodos</b>	<b>Asignado</b>	<b>MODIFICADO (Aumento/ Retiro)</b>			<b>Eficacia (Planificado- Ejecutado)</b>	<b>Eficiencia (Ejecutado/ Planificado)</b>
			<b>Codificados</b>	<b>Devengado</b>		

<b>2015</b>	\$387,298.52	\$12,417.11	\$399,715.63	\$195,638.91	\$204,076.72	48.94%
<b>2016</b>	\$571,687.59	\$-	\$571,687.59	\$298,591.42	\$273,096.17	52.23%
<b>2017</b>	\$628,230.32	\$61,121.93	\$689,352.25	\$489,369.28	\$199,982.97	70.99%
<b>2018</b>	\$381,806.35	\$265,353.04	\$647,159.39	\$480,665.74	\$166,493.65	74.27%
<b>2019</b>	\$858,388.33	\$15,610.26	873998.59	\$219,560.01	\$654,438.58	25.12%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

## **Análisis**

En el año 2015 los gastos de financiamiento fueron ejecutados en un 48.94%, tomando en cuenta que se ejecutó \$195,638.91 de un valor codificado de \$399,715.63; en el periodo 2016 se ejecutó \$298,591.42 que equivale al 52.23% del valor codificado; en el año 2017 el valor devengado aumento a 70.99%, ya que el valor codificado fue \$689,352.25 y se ejecutaron \$489,369.28; en el año 2018 se ejecutó \$480,665.74 de un valor codificado de \$647,159.39, es decir el 74.27%; en el periodo 2019 se ejecutó solo el 25.12%, pues de un monto codificado de \$873,998.59 se utilizaron \$219,560.01.

## **Interpretación**

Respecto a la eficacia de los gastos de financiamiento, se puede apreciar que en el periodo 2015 solo se cumplió con el 48,94%, presentando una tendencia creciente durante los tres años siguientes; sin embargo, en el periodo 2019 este rubro se ejecutó en un 25,12%.

- **Ejecución presupuestaria institucional**

$$Eficiencia\ Presupuestaria\ Institucional = \frac{Gastos\ Ejecutado}{Presupuesto\ Institucional\ Codificado}$$

Tabla 38: Ejecución presupuestaria

<b>Periodos</b>	<b>Presupuesto Institucional Codificado</b>	<b>Gastos Ejecutados</b>	<b>Eficacia (Planificado-Ejecutado)</b>	<b>Eficiencia (Ejecutado/Planificado)</b>
<b>2015</b>	\$21,789,643.45	\$18,343,977.81	\$3,445,665.64	84.19%
<b>2016</b>	\$20,623,458.25	\$13,220,897.84	\$7,402,560.41	64.11%
<b>2017</b>	\$25,630,123.30	\$16,710,583.48	\$8,919,539.82	65.20%
<b>2018</b>	\$28,684,634.45	\$15,773,938.69	\$12,910,695.76	54.99%
<b>2019</b>	\$17,657,231.24	\$9,721,580.17	\$7,935,651.07	55.06%

Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo (2015-2019)

Elaborado por: Cortez (2021)

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 11, en el año 2015 se ejecutó el 84.19% del presupuesto institucional codificado de \$21,789,643.45; es decir, el gasto ejecutado fue \$18,343,977.81; en el año 2016 el gasto ejecutado fue del 64.11% ya que se devengó \$13,220,897.84 de \$20,623,458.25; al siguiente periodo se ejecutó 65.20%, es decir de en \$25,630,123.30 codificado se utilizaron \$25,630,123.30. En el año 2018 el gasto ejecutado fue del 54.99% y del 55.06% en el 2019.

### **Interpretación**

Los resultados muestran que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, durante los periodos 2015-2019 no se ejecutó completamente el presupuesto institucional codificado, ya que en el punto más alto que se devenga su valor es del 84.19% en el año 2015, mientras que en los años posteriores disminuye el porcentaje de ejecución.

### **4.2.Verificación de hipótesis**

Con los datos obtenidos a través de la aplicación de los indicadores de gestión presentados en cuadros comparativos se realizó la comprobación de la hipótesis, para lo cual se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, con base al siguiente procedimiento:

#### 4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

Tabla 39: Hipótesis y sus instrumentos

Hipótesis	Instrumentos de validación
El sistema de gestión de procesos administrativos influye de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.	Cuadros comparativos, en los cuales se estableció: <ul style="list-style-type: none"><li>• El porcentaje de cumplimiento de los productos de los procesos ejecutados por las Jefaturas de la institución.</li><li>• Porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales por componentes.</li></ul>

Elaborado por: Cortez (2021)

#### 4.2.2. Modelo lógico

$H_0$ = El sistema de gestión de procesos administrativos NO influye de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

$H_1$ = El sistema de gestión de procesos administrativos SI influye de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.

#### 4.2.3. Modelo matemático

El modelo matemático es el siguiente:

$$H_0: O = E$$

$$H_0: O \neq E$$

#### 4.2.4. Modelo estadístico

El coeficiente de correlación de Pearson es un parámetro adimensional que representa la relación que se establece entre dos variables de tipo cuantitativo (López, 2012).

Tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo & González, 2007). El coeficiente se define por la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Una vez obtenidos los coeficientes de correlación utilizando el programa SPSS 25; se procedió a analizarlos, para lo cual se tomó en cuenta lo señalado por Castañeda, Cabrera, Navarro y Vries (2010):

Su rango va de -1 a +1. Es casi imposible que exista una correlación perfecta entre las variables, así que usted podrá interpretar este coeficiente en la medida que se acerca a estos valores. En general, lo más cercano al valor +1 le indica que existe una correlación positiva entre las variables y lo más cercano a valor -1 le indicara que dicha correlación es negativa. (p. 95)

Además, se tomó en cuenta los siguientes niveles de correlación:

Tabla 40: Niveles de correlación del coeficiente de Pearson

Nivel de coeficiente de -r	Nivel de coeficiente de +r
-1,00= Correlación negativa perfecta.	0,00= No existe relación alguna entre variables
-0,90= Correlación negativa muy fuerte	0,10= Correlación positiva muy débil
-0,75= Correlación negativa considerable	0,25= Correlación positiva débil.
-0,50= Correlación negativa media	0,50= Correlación positiva media
-0,25= Correlación negativa débil.	0,75= Correlación positiva considerable
-0,10= Correlación negativa muy débil	0,90= Correlación positiva muy fuerte
	1,00= Correlación positiva perfecta.

Fuente: Castañeda, Cabrera, Navarro y Vries (2010)

En la tabla 41 se presentas los coeficientes de correlación:

Tabla 41: Datos para aplicar la Correlación de Pearson

Periodos	Variable Independiente				Variable Dependiente					
	P. Gobernantes	P. Agregadores de valor	P. Habilitantes	P. Desconcentrados	1.1. Componente biofísico.	1.2. Componente sociocultural.	1.3. Componente económico.	1.4. Componente asentamientos humanos.	1.5. Componente movilidad, energía y conectividad.	1.6. Componente político institucional y de participación ciudadana.
<b>2015</b>	0,8856	0,69071429	0,9614	0,800	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>2016</b>	0,9032	0,73714286	0,9648	0,830	0,640	0,000	0,500	0,450	0,550	0,600
<b>2017</b>	0,9192	0,82607143	0,979	0,850	0,550	0,000	0,980	0,850	1,000	1,000
<b>2018</b>	0,9852	0,87285714	0,9824	1,000	0,667	0,500	0,667	1,000	0,667	0,111
<b>2019</b>	0,9756	0,83428571	0,9858	1,000	0,000	0,920	0,700	1,000	0,420	0,000

Elaborado por: Cortez (2021)

Tabla 42: Correlación de Pearson

		P. Gobernantes	P. Agregadores de valor	P. Habilitantes	P. Desconcentrados	1.1. Componente biofísico.	1.2. Componente sociocultural.	1.3. Componente económico.	1.4. Componente asentamientos humanos.	1.5. Componente movilidad, energía y conectividad.	1.6. Componente político institucional y de participación ciudadana.
<b>P. Gobernantes</b>	Correlación de Pearson	1	,896 <sup>+</sup>	,900 <sup>+</sup>	,993 <sup>**</sup>	,111	,870	,530	,876	,317	-,346
	Sig. (bilateral)		,040	,037	,001	,859	,055	,358	,051	,604	,569
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>P. Agregadores de valor</b>	Correlación de Pearson	,896 <sup>+</sup>	1	,951 <sup>+</sup>	,844	,360	,629	,814	,972 <sup>**</sup>	,681	,073
	Sig. (bilateral)	,040		,013	,072	,551	,255	,094	,006	,206	,907
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>P. habilitantes</b>	Correlación de Pearson	,900 <sup>+</sup>	,951 <sup>+</sup>	1	,875	,080	,776	,774	,958 <sup>+</sup>	,546	-,039
	Sig. (bilateral)	,037	,013		,052	,898	,123	,124	,010	,341	,951
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>P. Desconcentrados</b>	Correlación de Pearson	,993 <sup>**</sup>	,844	,875	1	,014	,918 <sup>**</sup>	,458	,834	,218	-,432
	Sig. (bilateral)	,001	,072	,052		,983	,028	,438	,079	,725	,467
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>1.1. Componente biofísico.</b>	Correlación de Pearson	,111	,360	,080	,014	1	-,341	,498	,333	,736	,615
	Sig. (bilateral)	,859	,551	,898	,983		,575	,393	,584	,156	,270
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>1.2. Componente sociocultural.</b>	Correlación de Pearson	,870	,629	,776	,918 <sup>+</sup>	-,341	1	,280	,671	-,048	-,583
	Sig. (bilateral)	,055	,255	,123	,028	,575		,648	,215	,939	,302
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>1.3. Componente económico.</b>	Correlación de Pearson	,530	,814	,774	,458	,498	,280	1	,872	,931 <sup>+</sup>	,592
	Sig. (bilateral)	,358	,094	,124	,438	,393	,648		,054	,021	,293
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>1.4. Componente asentamientos humanos.</b>	Correlación de Pearson	,876	,972 <sup>**</sup>	,958 <sup>+</sup>	,834	,333	,671	,872	1	,704	,133
	Sig. (bilateral)	,051	,006	,010	,079	,584	,215	,054		,185	,831
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

<b>1.5. Componente movilidad, energía y conectividad.</b>	Correlación de Pearson	,317	,681	,546	,218	,736	-,048	,931*	,704	1	,775
	Sig. (bilateral)	,604	,206	,341	,725	,156	,939	,021	,185		,124
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>1.6. Componente político institucional y de participación ciudadana.</b>	Correlación de Pearson	-,346	,073	-,039	-,432	,615	-,583	,592	,133	,775	1
	Sig. (bilateral)	,569	,907	,951	,467	,270	,302	,293	,831	,124	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Elaborado por: Cortez (2021)



Tabla 43: Análisis de la correlación de Pearson entre los procesos administrativos y los objetivos institucionales

No.	Análisis
1.	Conforme los resultados obtenidos, se puede observar que existe una correlación positiva muy fuerte (0.972) entre los procesos agregadores de valor y el objetivo estratégico del componente asentamientos humanos con un nivel de significancia del 0.006.
2.	Existe una correlación positiva muy fuerte entre los procesos habilitantes (0.958) y el objetivo estratégico del componente asentamientos humanos con un nivel de significancia del 0.010.
3.	Así también, se visualiza que hay una relación muy fuerte entre los procesos desconcentrados (0.918) con el objetivo estratégico del componente sociocultural con un nivel de significancia del 0.028.
4.	Además, existe una relación positiva considerable entre los procesos gobernantes, el Objetivo estratégico del componente asentamientos humanos (0.875); así como con el objetivo estratégico del componente sociocultural (0.870).
5.	Existe también, una relación positiva considerable (0.814) entre los procesos agregadores de valor y objetivo estratégico del componente económico.
6.	Por otro lado, existe una relación positiva considerable entre los procesos habilitantes y el objetivo estratégico del componente sociocultural (0.776) y el objetivo estratégico del componente económico (0.774).

Elaborado por: Cortez (2021)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- El sistema de gestión de procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo se basa en la cadena de valor, identificando los procesos gobernantes, los procesos agregadores de valor, los procesos habilitantes y procesos desconcentrados y descentralizados; además, la institución está integrada por 11 Direcciones y 27 Jefaturas. Tomando en cuenta que la estructura organizacional del GAD Municipal se centra en la noción del buen vivir y en un enfoque de gestión gerencial, al cuantificar los procesos que cumplen las direcciones señaladas, se pudo corroborar que en su mayoría el porcentaje bordea el 90% de procesos ejecutados repercutiendo en la eficiencia con la que desarrollan las actividades en cada Jefatura.
- En relación al cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, se tomó como base los objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que contempla 5 componentes (Biofísico, Socio cultural, Económico, Asentamientos humanos, Movilidad, energía y conectividad y político institucional y de participación ciudadana), se verificó el porcentaje de cumplimiento/avance de cada uno de estos, constatando que el objetivo del componente sociocultural avanzó un 50% en el año 2018, alcanzando un rendimiento 92% en el año 2019; mientras que, el objetivo del componente biofísico, durante los años 2016-2018 bordean el 67% en cumplimiento de los procesos; pero en el 2019 este fue del 0%. Respecto al objetivo del componente económico, resalta que para el 2017 se ha iniciado con la construcción del nuevo mercado municipal para la ciudad de San Miguel de Salcedo cumpliendo con el 66.67% según lo planificado. En relación al objetivo del componente asentamientos humanos, se verificó que al finalizar el 2019 se ha construido alcantarillados sanitarios, plantas de tratamiento, redes de agua potable, en diferentes comunidades, parroquias,

barrios del cantón Salcedo, logrando cumplir con la meta de mejorar al 50% los servicios básicos en las parroquias y comunidades rurales.

- También se aplicaron indicadores de gestión a los ingresos y gastos de la institución, logrando determinar que el nivel de ejecución de los objetivos institucionales no se cumple al 100%; ya que, su eficiencia programática se cumplió entre el 62% y 91% durante los periodos 2015-2019. Así mismo, el presupuesto institucional codificado no se ejecutó en su totalidad, considerando que el punto más alto que se devenga su valor es del 84.19% en el año 2015, mientras que en los años posteriores disminuye el porcentaje de ejecución.
- Se aplicó el Coeficiente de Pearson, para comprobar la hipótesis planteada, mostrando la existencia de una correlación positiva muy fuerte (0.972) entre los procesos agregadores de valor y el objetivo estratégico del componente asentamientos humanos con un nivel de significancia del 0.006; así como con los procesos habilitantes (0.958). Existe una relación muy fuerte entre los procesos desconcentrados (0.918) con el objetivo estratégico del componente sociocultural con un nivel de significancia del 0.028.

## **5.2.Recomendaciones**

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo debe elaborar manuales de procesos y procedimiento para cada Jefatura, para de esta manera establecer las directrices necesarias que sirvan de guía para el desarrollo eficiente de las tareas y actividades a su cargo.
- Aplicar indicadores de gestión para evaluar periódicamente el nivel de avance y cumplimiento de las obras, proyectos y programas planificados, y de este modo tomar acciones que le permita cumplir con los objetivos institucionales planteados.
- Evaluar el cumplimiento de los procesos tanto en las direcciones como en las jefaturas para identificar oportunamente falencias para ser evaluadas y tomar acciones correctivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>.
- Álamo, F., & García, M. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 113-129.
- Alarcón, G., & Alarcón, P. (2018). *La Nueva Concepción: fundamentos, conceptos y principios de la Gestión por Procesos*. Riobamba: Alpa Editores.
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, En Línea: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>.
- Alvarado, J. (2012). *El Control Interno de una Empresa Comercial*. Guatemala: Prentice Hall.
- Antón, V. (2006). *Plan estratégico de desarrollo del caserío montecastillo*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/458/#indice>
- Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). “*La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri*”. Universidad del Pacífico.
- Arias, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatoria de la Economía Latinoamericana*.
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia Mexico*.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. . Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas. Quito.
- Becerra, D. (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: Una reflexión multidisciplinaria. *Revista de Economía Crítica*, 23, 96-110. Obtenido de [http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/revistas/n23/DianaLizetteBecerra\\_Eficiencia-en-la-gestion.pdf](http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/revistas/n23/DianaLizetteBecerra_Eficiencia-en-la-gestion.pdf)
- Beltrán, M., & Chiluisa, S. (2014). *Auditoría integral al ciclo presupuestario del gobierno autónomo descentralizado del cantón salcedo, provincia de cotopaxi, periodo 2012..* Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9281/1/T-ESPEL-CAI-0402.pdf>.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administradores*. México: Pearson Educación.
- Brever, C. (2011). *Política, Estado y Administración Pública*. Caracas: Editorial Ateneo.
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a*, En Línea: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>.

- Candelario, D. (2017). *Sistema de gestión administrativa y su incidencia en el cumplimiento de metas del personal administrativo de la cooperativa "El Sagrario"*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Carrión, F. (2019). Interrogatorio a la descentralización latinoamericana: 25 años después. *Flacso*, Recuperado de:  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=25646>.
- Castellanos, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Obtenido de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- CEPAL. (2008). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
- Cevallos, E. (2016). La administración pública en el Ecuador: perfeccionamiento para su régimen jurídico administrativo. *CCCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Chávez, A. (2015). *"La cultura tributaria y su incidencia en la recaudación de impuestos municipales del gobierno autónomo descentralizado del cantón pastaza"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 57-74.
- Código Orgánico Administrativo . (2017). *Registro Oficial Suplemento 31 de 07-jul.-2017*.
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización . (2010). *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010*.
- Concejo del GAD Municipal del Cantón Salcedo. (2014). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo*.
- Contraloría General del Estado. (2020). *Manual de Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>
- Cortes, J. (2017). *"Clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Salcedo"*. Recuperado de:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25765/1/366%20o.e..pdf>.
- Crespo, V. (2017). *Gestión Administrativa – Financiera y su incidencia en el cumplimiento de metas de la Dirección Distrital de Salud 12D01 Babahoyo, Baba, Montalvo*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Cubillos, M., & Núñez, S. (2012). *Guía para la elaboración de indicadores de gestión*. Recuperado de:  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/358/GuiaIndicadoresGestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial, XXXIV (1)*, 105-112. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii11114.pdf>.

- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Decreto No. 2428 Estatuto Del Régimen Jurídico Y Administrativo De La Función Ejecutiva . (2016).
- Enrique, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mac Grow Hill.
- Escobar, G. (2013). *Los Nueve Principitos: Una Guía Práctica Para La Realización De Tus Proyectos*. Recuperado de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=muZ5RZkYfOsC&dq=definicion+del+plan+operativo+anual&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=muZ5RZkYfOsC&dq=definicion+del+plan+operativo+anual&source=gbs_navlinks_s).
- Escudero, C. (2014). Las nuevas formas de gestión de los gobiernos autónomos descentralizados en el sector cultural. *Revista San Gregorio*, .8 (2), 32-39. Recuperado de:  
<http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/articloe/view/71/25>.
- (2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo*.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fernández, L. (2016). *Fundamentos para la ciencia de la Administración Pública en el siglo XXI*. Recuperado de:  
<https://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/67270.pdf>.
- Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 105-112
- Gabin, M. (2009). *Administración pública*. Madrid: Paraninfo.
- García, P. (2009). *Introducción a la investigación*. Caracas: ACES.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires : Granica.
- Guerras, L., & Navas, J. (2020). *La naturaleza de la dirección estratégica*. Obtenido de  
[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_1.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html)
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, En Línea:  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v28n5/art03.pdf>.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación . *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill. Obtenido de  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Herrera, R. (2015). *Falla Control Interno en el Sector Público*. . México.
- Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 3 (1), 62-81.
- Jimenez, M. (2011). *Gestión Administrativa*. Comunicación y Publicaciones: Madrid.

- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.
- López, J. (2012). *Introducción al análisis de datos con R y R Commander en psicología y educación*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=IRISAQAAQBAJ&dq=r+o+correlacion+de+pearson&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=IRISAQAAQBAJ&dq=r+o+correlacion+de+pearson&source=gbs_navlinks_s).
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, En Línea: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
- Mantill, S. (2018). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Marhán, C., & Oviedo, M. (2016). *Gestión por procesos en la administración pública*. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Gestio%cc%81n-por-procesos-en-la-administracio%cc%81n-pu%cc%81blica.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.. *EIDO*, Recuperado de: <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27 (2), 328-342. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>.
- Méndez, A., & Astudillo, M. (2008). *La investigación en la era de la infomacion*. Mexico : Editorial trillas .
- Mendoza, W., & Delgado, M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 26-240.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 206-240.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público . *Dominio de las Ciencias*, 206-240.
- Molina, F. (2014). *Los elementos y principios de la Administración Pública y su vigencia en el siglo XXI*. . MA: Guatemala.
- Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada Revista Enfoques. *Ciencia Política y Administración Pública*, 127-143.
- Moreno, C. (2015). La gestión por procesos como elemento esencial en la gestión de la calidad en la administración pública colombiana. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, , 10-13.
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (22 de Abril de 2016).
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización de Ecuador*. Obtenido de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Paris: Recuperado de:



- [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama\\_de\\_las\\_Administraciones\\_P%C3%BAblicas\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_2020.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama_de_las_Administraciones_P%C3%BAblicas_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_2020.pdf).
- Orozco, L., & Núñez, A. (2015). *Análisis de los Procesos Administrativos Integrales de la Dirección de Deportes y Recreación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas y Propuesta de Mejora*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Paredes, L. (2010). Los Sistemas Administrativos y la Modernización de la Gestión Pública. *Gestión Pública y Desarrollo*, 12-26.
- Pedraja, F., Salinas, J., & Salinas, M. (2005). Los indicadores de gestión en el Sector Público. *Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época*, 43 (2), 109-129. Recuperado de: <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3820>.
- Pérez, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, O. (2016). *Manual organizacional por procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado De La Parroquia Rural De San Roque Del Cantón Antonio Ante*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Pilla, E. (2019). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- (2016). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Salcedo*. Salcedo.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- (2018). *Reglamento de Higiene y Seguridad*. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/1B2K\\_joGC5RC9cOojeQ-KBIorixeX0XsN/view](https://drive.google.com/file/d/1B2K_joGC5RC9cOojeQ-KBIorixeX0XsN/view).
- Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado . (2015). *Registro Oficial Suplemento 581 de 02-dic.-1994*.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20 (2), 183-192. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>.
- Reyes, S. (2016). *“Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Tarqui”*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Reyes, S. (2016). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Tarqui*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rial, A., & Varela, J. (2014). *Estadística práctica para la investigación en ciencias*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=5KdXV71xHIEC&dq=Estad%C3%A9sticos+de+contraste+de+la+prueba+de+Friedman&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=5KdXV71xHIEC&dq=Estad%C3%A9sticos+de+contraste+de+la+prueba+de+Friedman&source=gbs_navlinks_s).
- Romero, J., & Salazar, G. (2017). *Análisis del proceso administrativo del “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Naranjito” en el control interno y su relación con los riesgos de auditoría*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *Revistas UEES*, Recuperado de: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/313/308>.

- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54-71.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Proceso de desconcentración del Ejecutivo en los niveles administrativos de planificación*. Obtenido de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Folleto\\_informativo-Desconcentracion2012.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Folleto_informativo-Desconcentracion2012.pdf)
- Sheldon, R. (2007). *Introducción a la estadística*. Madrid: Reverte.
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica . *PERSPECTIVAS*, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>.
- Suing, J. (2013). El estado de la descentralización fiscal en el Ecuador. *Revista de Derecho*, 106-119.
- Tovar, A. (2012). *CPIMC Un modelo de administración por procesos: De las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Ediciones Uleam.
- Vega de la Cruz, L., Lao, Y., & Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno . *Contaduría y Administración*, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004>.
- Vega, L., Laos, Y., & Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración* 62, 683–69. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104217300049?token=7F9138F1F00F118F4CE21DFA063DF9051B34560726F6DB7CB57C2DD48760FCE04A27A8B9277D6F506D2F201241B09730>.
- Vega, N. (2018). *Diseño de un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural San José De Guayusa, Cantón Francisco De Orellana, Provincia De Orellana*. Orellana: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zalamea, E., & Betancourt, P. (2017). *Cuaderno de Trabajo No. 1. Manual de Gestión por Procesos para competencias descentralizadas a Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales*. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/150611-opac>.
- Zalamea, E., & Betancourt, P. (2017). *Cuaderno de Trabajo No. 1. Manual de Gestión por Procesos para competencias descentralizadas a Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales*. Quito: Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/150611-opac>.
- Zambrano, M., & Vegas, H. (2020). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. *Polo del Conocimiento*. 5 (7), pp. 799-818. Recuperado de: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>.
- Zambrano, P., Barragán, C., Yanza, F., Pillajo, c., Palchisaca, M., Beltran, F., & Jávita, M. (2016). *Planificación, Desarrollo y Proyectos de Inversión Pública*. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Planificacio%CC%81n-institucional.pdf>
- Zambrano, Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 155-167.
- Zambrano, Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 154-167.



## ANEXOS

### Anexo 1. Procesos específicos por jefatura

Direcciones	Jefaturas	Funciones /actividades	Productos
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>			
<b>Del Concejo Municipal</b>	a) Comisiones Permanentes; b) Comisiones Técnicas; y, c) Comisiones Especiales u Ocasionales.	Emisión de conclusiones y recomendaciones; e, Informes de fiscalización de la gestión Municipal.	a) Conclusiones y recomendaciones; e, b) Informes de fiscalización de la gestión Municipal.
<b>De La Participación Ciudadana Y Control Social</b>		Emitir informes o criterios que serán considerados como base para la discusión y aprobación de las decisiones del órgano legislativo o ejecutivo, según corresponda.	a) Informe de participación en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial; b) Informe de participación en la elaboración del presupuesto participativo; c) Informe de participación en la definición de políticas públicas; d) Informe de participación de los procesos de rendición de cuentas; e) Proyectos de Ordenanzas propuestas; y, f) Uso de la silla vacía.
<b>Del Ejecutivo</b>		Presidir el Concejo y dirigir la gestión municipal, del cual es su representante legal.	a) Actos administrativos: Acuerdos, Resoluciones y Disposiciones; b) Actos de simple administración; c) Contratos administrativos; d) Hechos administrativos; y, e) Convenios.
<b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESOR</b>			
<b>De La Procuraduría Síndica</b>		Proporcionar asesoramiento en materia legal y jurídica, patrocinio judicial permanente e integral con sujeción al ordenamiento jurídico en los actos y decisiones emanados de autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal; así como, en las áreas de derecho constitucional, público, administrativo, laboral y procesal orientado a garantizar seguridad jurídica en los actos administrativos institucionales.	a) Ejercer la representación judicial de la entidad, conjuntamente con el Alcalde b) Analizar conforme requerimientos de las autoridades institucionales y/o proponer actos normativos, tales como: Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones c) Elaborar Resoluciones Administrativas de Alcaldía y de las diferentes Direcciones d) Establecer estrategias en el ejercicio del patrocinio judicial y extrajudicial de la Institución en las

			acciones que son de su competencia, así como el respectivo seguimiento a las mismas e) Elaborar los contratos para adquisiciones de bienes, servicios, consultoría y ejecución de obra pública
<b>De Auditoría Interna</b>		Proporcionar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de la misión institucional, logrando eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que rigen el campo administrativo.	a) Plan Anual de Auditoría y Exámenes Especiales; b) Normativa de control interno; c) Informes de Exámenes Especiales; y, d) Informes de Auditoría.
	28. De La Jefatura De Comunicación	Difundir la gestión, logros y posicionar la imagen institucional.	a) Plan Estratégico de comunicación e información b) Análisis de contenidos de la información de los medios de comunicación y opinión pública c) Colaboración en el informe de actividades y rendición de cuentas de las autoridades elegidas mediante voto ciudadano d) Asesorar y manejar la imagen pública de las autoridades
	29. De La Jefatura De Laboratorio De Proyectos	1. Revisar los Justificativos de los Proyectos 2. Supervisar la elaboración de los Perfiles de Proyectos por medio de Ficha Estándar 3. Supervisar la elaboración de informes técnicos para la elaboración de los TDR's 4. Elaborar de Planes Urbanos Parciales 5. Colaborar en el diseño Proyectos Arquitectónicos que constan en el POA y requerimientos de la comunidad 6. Coordinar para el Financiamiento de Obras con el Banco de Desarrollo 7. Coordinar el Presupuesto Institucional anual de obras. 8. Realizar la evaluación ex ante financiera de proyectos (pre factibilidad) 9. Elaborar el ciclo del proyecto, desde el diagnóstico hasta el diseño definitivo 10. Supervisar el diseño, formulación y monitorear Proyectos 11. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil	b) Realizar inspecciones e informes técnicos para elaborar proyectos para la comunidad c) Establecimiento de políticas, normas, procesos y procedimientos que regulen la gestión de proyectos institucionales d) Realizar cálculos de APUS, costos unitarios, corridas y análisis de proyectos institucionales e) Gestión de proyectos y búsqueda de financiamiento en organismos nacionales, internacionales, públicos y privados acorde con el tipo de proyecto a realizar f) Elaboración de justificativos para la contratación de estudios y de obras
<b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>			
<b>De La Secretaría General</b>		1. Actuar como Secretario en las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa y de las demás comisiones de ser el caso 2. Elaborar por disposición del Alcalde, el orden del día para ser tratadas en las sesiones del Concejo	<b>Secretaría General</b> a) Elaborar por disposición del Alcalde, el orden del día para ser tratadas en las sesiones del Concejo

		<p>3. Convocar a los ediles y el Alcalde, a las sesiones del Concejo Municipal</p> <p>4. Suscribir con el Vicealcalde las ordenanzas aprobadas por el Concejo y remitir al Alcalde para su sanción</p> <p>5. Dar fe de los actos de Concejo</p> <p>6. Notificar con las decisiones del Concejo a la persona natural o jurídica que corresponda</p> <p>7. Administrar, controlar y ejecutar la recepción, clasificación, registro y distribución de la documentación que ingresa y egresa a la entidad</p> <p>8. Prestar servicio de información al cliente externo sobre la situación de su trámite</p> <p>9. Administrar el archivo central pasivo y activo de la Entidad</p> <p>10. Suscribir las actas de recepción conjuntamente con el responsable del archivo de las transferencias documentales de los archivos de las unidades administrativas hacia el archivo central pasivo</p> <p>11. Emitir copias certificadas de los documentos que reposan en el archivo central de la entidad</p> <p>12. Coordinar la elaboración de la Gaceta Municipal</p> <p>13. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	<p>b) Suscribir con el Vicealcalde las ordenanzas aprobadas por el Concejo y remitir al Alcalde para su sanción</p> <p>c) Dar fe de los actos de Concejo</p> <p>d) Administrar, controlar y ejecutar el sistema para la recepción, clasificación, registro y distribución de la documentación que ingresa y egresa a la entidad</p> <p>e) Emitir copias certificadas de los documentos que reposan en el archivo central de la entidad</p> <p>f) Emitir las resoluciones adoptadas por el Ilustre Concejo</p> <p>g) Elaborar las actas del Concejo</p> <p>h) Organizar, gestionar y custodiar el archivo general</p> <p><b>Secretaría de Atención ciudadana</b></p> <p>a) Receptar y direccionar los documentos externos a todas las dependencias municipales</p> <p>b) Entregar la documentación al usuario</p> <p>c) Brindar información a la ciudadanía sobre los servicios y productos institucionales</p>
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	30. De La Jefatura De Talento Humano	<p>1. Proponer y vigilar la aplicación de procesos transparentes de reclutamiento y selección interna y/o externa</p> <p>2. Asesorar a todo nivel y absuelve consultas sobre temas de talento humano, remuneraciones y gestión organizacional.</p> <p>3. Supervisar la administración del Sistema integrado de Talento humano</p> <p>4. Supervisar el cumplimiento del Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento</p> <p>5. Liderar y administrar el sistema de evaluación del desempeño del personal</p> <p>6. Ejecutar procesos administrativos sancionatorios de acuerdo a lo estipulado al régimen disciplinario de Código de Trabajo y LOSEP</p> <p>7. Controlar la correcta aplicación del régimen de remuneraciones y procesos de nómina de la Municipalidad</p> <p>8. Custodiar la administración del archivo actualizado de expedientes personales de los funcionarios del GAD</p>	<p><b>a) Gestión del Sistema integrado de administración del Talento humano</b></p> <p>a. Subsistema de Planificación del Talento Humano</p> <p>b. Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos del Servicio Público</p> <p>c. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal</p> <p>d. Subsistema de Evaluación de Desempeño</p> <p>e. Subsistema de Formación y Capacitación</p> <p>b) Nómina de remuneraciones y roles de pago</p> <p>c) Plan integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos</p> <p>d) Plan de Medicina ocupacional</p>

		<p>9. Supervisar el cumplimiento del plan anual de vacaciones, permisos, licencias del personal</p> <p>10. Proponer y supervisar la ejecución de programas y estudios técnicos para la administración del talento humano y desarrollo Institucional.</p> <p>11. Controlar la ejecución de los planes y programas de capacitación e inducción del personal a nivel nacional</p> <p>12. Elaborar las nóminas del personal a ser caucionado</p> <p>13. Coordinar la inducción del personal nuevo</p> <p>14. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	<p>e) Registro y control de expedientes</p> <p>f) Informes y control de asistencia</p> <p>g) Diseño general del plan de vacaciones</p> <p>h) Gestión del Régimen disciplinario</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Visto bueno</p> <p style="padding-left: 20px;">b. Sumario administrativo</p>
	<p>31. De La Jefatura De Servicios Administrativos Y Generales</p>	<p>1. Establecer mecanismos de control en la toma de decisiones y en las actividades diarias, con la finalidad de establecer indicadores de gestión</p> <p>2. Coordinar, elaborar y presentar proyectos administrativos de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General</p> <p>3. Presentar los Informes Administrativos Requeridos por el Alcalde y los Organismos de Control</p> <p>4. Realizar el control previo de documentos para pago</p> <p>5. Coordinar el inventario de bienes y activos fijos del GAD Municipal</p> <p>6. Formular planes estratégicos que permitan regular el flujo y la buena utilización de los vehículos y los bienes del Estado</p> <p>7. Elaborar y actualizar los Reglamentos Internos de utilización de vehículos y bienes del Estado</p> <p>8. Administración de vehículos y todo tipo de bienes muebles e inmuebles de la Institución y consolidar la información sobre el parque automotor institucional</p> <p>9. Validar periódicamente las órdenes de combustible y lubricantes de los vehículos y maquinaria de la Municipalidad, emitidas del Jefe de Mantenimiento Vehicular y Maquinaria</p> <p>10. Realizar estudios técnicos para proceder con el remate de los bienes y vehículos Municipales, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector Público y el Reglamento Interno de la Entidad, dentro de sus competencias</p> <p>11. Coordinar planes de mantenimiento preventivos para los vehículos livianos del Municipio</p> <p>12. Gestionar la matriculación vehicular</p> <p>13. Garantizar la funcionalidad como operatividad y seguridad de los bienes municipales (Ej. Bienes inmuebles y vehículos livianos)</p>	<p>a) Registro de bienes adquiridos, donados o legados</p> <p>b) Registro de egreso de bodega</p> <p>c) Inventario de bodega</p> <p>d) Registro de proveedores</p> <p>e) Inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad</p> <p>f) Informe para la baja de los bienes</p> <p>g) Plan de vigilancia, protección y seguros</p> <p>h) Gestión vehicular: Matriculación vehicular, calendarización de mantenimiento del parque automotor</p> <p>i) Órdenes de pago</p>

		<p>14. Gestionar ante las compañías de seguros los reclamos u otros referidos a siniestros que afectan a activos o personal de la Institución</p> <p>15. Determinar los requerimientos institucionales de contratación de seguros, participar en su formalización de conformidad con las normas legales y reglamentarias correspondientes</p> <p>16. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	
	32. De La Jefatura De Tecnologías De La Información	<p>1. Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar proyectos de sistemas de información y tecnologías para las diferentes áreas administrativas que permitan la simplificación de procesos institucionales</p> <p>2. Elaborar la planificación de mantenimiento de las redes y equipos del GAD</p> <p>3. Propiciar el uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación, incrementando la eficacia y la eficiencia individual y colectiva del quehacer humano</p> <p>4. Asegurar progresivamente a los usuarios la prestación de servicios electrónicos acordes con el desarrollo de las tecnologías</p> <p>5. Dotar de servicios tecnológicos de información, correspondencia, consultas, trámites, transacciones, gestión de servicios públicos a la Municipalidad y usuarios</p> <p>6. Supervisar el adecuado funcionamiento de las zonas libres de internet del Cantón</p> <p>7. Investigar sobre tecnología de la información que sea útil a la institución</p> <p>8. Supervisar el mantenimiento de sistemas, redes y aplicaciones</p> <p>9. Velar por la ejecución de los planes informáticos institucionales</p> <p>10. Asesorar a la entidad en Seguridad Informática</p> <p>11. Elaborar y coordinar planes, políticas y plataformas de seguridad informática en la institución</p> <p>12. Supervisar la implementación los sistemas de información y aplicaciones automatizadas</p> <p>13. Elaborar el POA de la Jefatura</p> <p>14. Participar en la planificación y ejecución en los programas de capacitación</p> <p>15. Coordinar el diseño de plataformas tecnológicas</p> <p>16. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	<p>a) Plan estratégico informático (Plan Integral Informático según las Normas Internas de la Contraloría - se debe actualización anualmente</p> <p>b) Plan de seguridad informática perimetral (Plan Informático de Contingencias)</p> <p>c) Cronograma de mantenimiento preventivo de Hardware y Software</p> <p>d) Mantenimiento correctivo de los equipos informáticos</p> <p>e) Administración de licencias de uso de software y antivirus</p> <p>f) Mantenimiento de programas informáticos licenciados y open source que utiliza el GAD (Normas y políticas de seguridad informática que se debe tener y cumplir)</p>



DIRECCIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS	33. De La Jefatura De Análisis De Contratación Pública	<p>Colaborar con la elaboración del Plan Anual de Compras Públicas</p> <p>Emitir criterios jurídicos en materia de contratación pública</p> <p>Asesorar a las unidades requirentes en materia técnica y legal de contratación pública</p> <p>Presentar informes de calificación de las ofertas</p> <p>Validar la conformidad de la solicitud y autorización de adquisición remitida por la unidad solicitante y la autoridad pertinente o su delegado</p> <p>Asesorar de acuerdo al presupuesto referencial el tipo de proceso de contratación pública y procedimiento precontractual a seguirse</p> <p>Colaborar en la elaboración de los pliegos de acuerdo con términos de referencia, especificaciones técnicas y el presupuesto referencial provenientes desde las unidades administrativas requirentes y de conformidad con el ordenamiento jurídico que rige la materia</p> <p>Asesorar en la legalización de los pliegos mediante la aprobación y autorización del Alcalde o su delegado</p> <p>Coordinar con Procuraduría la elaboración de contratos, con todos los informes y procedimientos respectivos</p>	<p>a) Expedientes pre contractuales</p> <p>b) Comisión técnica para contratación de bienes y servicios</p> <p>c) Proyectos de Resoluciones</p>
DIRECCIÓN FINANCIERA	34. De La Jefatura De Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coadyuvar en la formulación de la proforma presupuestaria de conformidad con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual</li> <li>2. Ejecutar el presupuesto observando las fases de programación de actividades</li> <li>3. Certificar la disponibilidad presupuestaria</li> <li>4. Elaborar el compromiso presupuestario</li> <li>5. Coordinar las propuestas de reformas presupuestarias que sean necesarias</li> <li>6. Cumplir con las fases del ciclo presupuestario</li> <li>7. Autorizar el registro de compromiso presupuestario</li> <li>8. Elaboración de reportes presupuestarios para organismos de control</li> <li>9. Establecer mecanismos para realizar el control presupuestario</li> <li>10. Evaluar la ejecución presupuestaria</li> <li>11. Liquidar el presupuesto institucional</li> <li>12. Coordinar el ingreso del presupuesto aprobado al Sistema financiero SIG-AME u otro sistema utilizado por el GAD Municipal del Cantón Salcedo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Proforma presupuestaria</li> <li>b) Certificaciones de disponibilidad presupuestaria</li> <li>c) Informe de ejecución y control presupuestario</li> <li>d) Propuestas de reformas presupuestaria</li> <li>e) Liquidación del presupuesto</li> <li>f) Registro de compromiso presupuestario</li> </ol>
	35. De La Jefatura De Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el control previo antes y después del registro contable</li> <li>2. Legalizar la documentación y preparar el anexo para enviar los comprobantes de pago a la Dirección Financiera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Estados de situación, Informes, Estados Financieros, Reportes Contables y Anexos contables</li> <li>b) Devolución y Registro del IVA</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Supervisar los registros en el sistema SIGAME u otro sistema informático utilizado por el GAD Municipal del cantón Salcedo</li> <li>4. Coordinar y supervisar la información para las instituciones Estatales</li> <li>5. Realizar el registro de Garantías de Construcción de Obras y servicios en los vales de pago</li> <li>6. Supervisar la elaboración de las retenciones de impuestos, declaración de impuesto a la renta</li> <li>7. Legalizar, supervisar y controlar el proceso de cuentas por cobrar y solicitar las devoluciones del IVA</li> <li>8. Elaborar la conciliación del anexo con el estado de cuenta</li> <li>9. Emitir informes técnicos referentes a la unidad</li> <li>10. Registrar y controlar el libro auxiliar de vales de pagos</li> <li>11. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>c) Registro de las transacciones financieras Municipales</li> <li>d) Declaraciones del IVA y retenciones del impuesto a la renta</li> </ol>
36. De Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar y recaudar los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, timbres y más papeles fiduciarios</li> <li>2. Ejercer la acción coactiva</li> <li>3. Verificar, administrar y liquidar las recaudaciones realizadas por el GAD</li> <li>4. Realizar control previo al pago de las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles</li> <li>5. Registrar los anticipos y pagos de planillas en el sistema de contratos, como base para la emisión de Certificados de anticipos y pagos</li> <li>6. Administrar y custodiar la gestión de garantías exigidas por ley a la Municipalidad</li> <li>7. Custodiar y registrar la renovación de las garantías recibidas por contratistas del GAD Municipal</li> <li>8. Realizar la solicitud para la baja de títulos</li> <li>9. Legalizar los documentos (órdenes de ingresos y egresos)</li> <li>10. Efectuar los depósitos bancarios de los dineros obtenidos de acuerdo con la Ley</li> <li>11. Constatar los valores diarios recaudados</li> <li>12. Elaborar el flujo de efectivo en coordinación con la Dirección Financiera</li> <li>13. Elaborar la asignación de flujos de gasto con la Dirección Financiera</li> <li>14. Manejar el sistema nacional de pagos del Banco Central para la Institución</li> <li>15. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Registro de los ingresos tributarios y no Tributarios</li> <li>b) Registro y pago de remuneraciones, servicios, bienes, ejecución de obras y anticipos</li> <li>c) Acción coactiva</li> <li>d) Gestión de obras y servicios de terceros contratados por el GAD en cuanto a garantías y demás documentos exigibles en el ámbito de sus competencias.</li> </ol>	

	<p>37. De La Jefatura De Rentas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar la determinación y liquidación del impuesto a la plusvalía</li> <li>2. Planificar y controlar diariamente las actividades del personal</li> <li>3. Actualizar y emitir los catastros de arriendos de locales comerciales de propiedad del GAD Municipal y de ocupación de espacios públicos</li> <li>4. Formular órdenes de ingreso y egreso de valores exigibles</li> <li>5. Formular órdenes de ingreso de especies valoradas</li> <li>6. Verificar la actualización de la información catastral de patentes</li> <li>7. Comprobar mensualmente que los valores de catastros de la tasa de agua potable y alcantarillado e ingresar los títulos de crédito a Tesorería para su recaudación</li> <li>8. Legalizar diariamente los valores registrados en el boletín de ingresos</li> <li>9. Archivar y actualizar el archivo físico y digital de los contratos de arrendamiento de locales comerciales de propiedad del GAD Municipal</li> <li>10. Realizar Informes de bajas a la Dirección Financiera por reclamos administrativos por pedido del contribuyente</li> <li>11. Realizar reliquidaciones por concepto de reevalúo de los predios urbanos y rurales, de acuerdo al informe de avalúos y catastros</li> <li>12. Realizar arqueos de caja periódicos a los recaudadores de las diferentes plazas de propiedad del GAD Municipal en cumplimiento de la delegación de la Dirección Financiera</li> <li>13. Brindar asesoría técnica en lo concerniente a la aplicación a las leyes y a la administración tributaria</li> <li>14. Constatar mensualmente que los servidores responsables de la Unidad actualicen la información en las bases de datos de los catastros de patentes y activos totales</li> <li>15. Realizar la emisión de catastro urbano y rural</li> <li>16. Ejecutar la emisión y revisión de valores de contribuciones especiales de mejoras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Títulos de crédito de ingresos tributarios y no tributarios</li> <li>b) Títulos de crédito sobre impuestos, tasas y contribución especial sobre mejoras</li> <li>c) Patentes</li> </ol>
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>			

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	38. De La Jefatura De Avalúos Y Catastros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar permanentemente el Catastro Urbano</li> <li>2. Actualizar permanentemente el Catastro Rural</li> <li>3. Calcular los Valores por Contribución de Mejoras</li> <li>4. Realizar los traspasos de dominio</li> <li>5. Realizar la actualización bi anual del Valor de la Propiedad Urbana y Rural</li> <li>6. Emitir informes técnicos</li> <li>7. Actualizar el Sistema Catastral</li> <li>8. Coordinar las expropiaciones con la Jefatura de planeamiento de suelos - Avalúo Catastral y Valores para Expropiación</li> <li>9. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Actualización permanente del catastro urbano y rural</li> <li>b) Realizar traspasos de dominio</li> <li>c) Catastro actualizado de los bienes inmuebles municipales</li> <li>d) Informe previo a la declaratoria de utilidad pública</li> <li>e) Calculo de valores de contribuciones por mejoras</li> <li>f) Actualización del valor de propiedad urbano y rural (Bienio)</li> <li>g) Certificaciones</li> </ol>
	39. De La Jefatura De Planeamiento Del Suelo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar los procesos de Expropiación y Declaratorias de Bien Público</li> <li>2. Formular propuestas de políticas públicas territoriales de usos del suelo del hábitat, patrimonio edificado y vivienda</li> <li>3. Realizar estudios que apoyen la planificación y Ordenamiento territorial del Cantón</li> <li>4. Priorizar necesidades, demandas y problemas de ordenamiento urbano y territorial desde la perspectiva del gobierno local y de la sociedad</li> <li>5. Formular políticas de planeamiento de suelo</li> <li>6. Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto participativo</li> <li>7. Supervisar la elaboración de los planes viales</li> <li>8. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Formular propuestas de políticas públicas territoriales de usos del suelo del hábitat, patrimonio edificado y vivienda</li> <li>b) Coordinar el Desarrollo, seguimiento. Monitoreo y evaluación del PDyOT vigente</li> <li>c) Realizar estudios que apoyen la planificación y Ordenamiento territorial del Cantón</li> <li>d) Priorizar necesidades, demandas y problemas de ordenamiento urbano y territorial desde la perspectiva del gobierno local y de la sociedad</li> <li>e) Proponer normas y ordenanzas reguladoras del uso y control del suelo</li> <li>f) Certificar que las obras o pedidos consten y/o no se opongan en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDyOT</li> <li>g) Trámite de Declaratoria de Utilidad Pública de bienes inmuebles</li> </ol>
	40. De La Jefatura De Gestión Urbana Y Rural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la revisión final de fraccionamientos, divisiones varias</li> <li>2. Realizar la revisión de Planos de Urbanizaciones, de Planos Arquitectónicos de edificaciones en general</li> <li>3. Elaborar informes técnicos: de Anteproyectos de Urbanización, Definitivos de Urbanización, para particiones judiciales, de fraccionamiento e informes que solicite la Dirección</li> <li>4. Supervisar el inventario de construcciones patrimoniales del Cantón</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Revisión final de fraccionamientos, divisiones varias</li> <li>b) Aprobación de Planos de Edificaciones</li> <li>c) Informes para anteproyecto de Urbanización</li> <li>d) Informes para proyecto de Urbanización</li> <li>e) Particiones Judiciales</li> <li>f) Certificaciones de uso de suelo</li> <li>g) Informe de Propiedad horizontal</li> <li>h) Permiso definitivo de construcción</li> <li>i) Permiso de Habitabilidad</li> </ol>

		<p>5. Coordinar el diseño, planificación e Informes sobre Tránsito y Transporte para Alcaldía y Mancomunidad vial</p> <p>6. Coordinar la elaboración de las Certificaciones de uso de suelo</p> <p>7. Elaborar informes mensuales de actividades</p>	j) Partición extra judicial
DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	41. De La Jefatura De Infraestructura	<p>1. Controlar al personal administrativo de la Jefatura de Infraestructura en la elaboración de los estudios con relación al cumplimiento del POA y pedidos de las comunidades</p> <p>2. Vializar la comunicación entre las necesidades de la ciudadanía y el/la Director/a</p> <p>3. Coordinar con las demás unidades de la Municipalidad como Proyectos, Agua Potable y Fiscalización la ejecución de los proyectos contemplados en el POA y requerimientos de la ciudadanía</p> <p>4. Revisar los pliegos y ofertas de la Dirección</p> <p>5. Coordinar actividades inherentes a la Jefatura</p> <p>6. Realizar justificativos y revisar proyectos de Infraestructura</p> <p>7. Elaborar informes técnicos para colaborar con información de LOTAIP y rendición de cuentas</p> <p>8. Revisar planos estructurales</p> <p>9. Emitir informes técnicos y de gestión al Jefe inmediato</p> <p>10. Inspeccionar en el sitio de requerimiento para la dotación de materiales acorde a la normativa legal vigente</p> <p>11. Realizar proyectos para la elaboración de obra civil que constan en el PDyOT y POA</p> <p>12. Realizar presupuestos de obras que requiere la comunidad para la construcción por administración directa mediante convenios</p> <p>13. Monitorear y controlar los materiales y ejecución de proyectos por administración directa en base a los convenios respectivos</p> <p>14. Coordinar entre los diferentes departamentos las necesidades constructivas</p> <p>15. Gestionar la fábrica de Adoquines</p>	<p>a) Proyectos para la elaboración de obra civil que constan en el POA</p> <p>b) Informes de levantamiento topográfico</p> <p>c) Plan anual y cuatrianual de obras</p> <p>d) Informe de obras y mantenimiento de infraestructura administrada por el GAD Municipal del cantón Salcedo</p> <p>e) Mantenimiento vial</p>
	42. De La Jefatura De Mantenimiento Vehicular Y Maquinaria	<p>1. Programar y planificar concurrentemente los mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos livianos, pesados y equipo caminero</p> <p>2. Controlar y supervisar in situ trabajos técnicos mecánicos</p> <p>3. Elaborar los términos de referencia para adquisición de maquinarias, vehículos y repuestos</p> <p>4. Elaborar informes técnicos sobre el estado de maquinaria, vehículos y repuestos</p>	<p>a) Programación y planificación concurrente de mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos livianos y pesados y equipo caminero</p> <p>b) Programación de la operación semanal de la maquinaria pesada y equipo caminero</p> <p>c) Elaboración de requerimientos de repuestos para vehículos livianos, pesados y equipo caminero</p>

		<p>5. Analizar y realizar informes técnicos de partes y repuestos averiados</p> <p>6. Supervisar y controlar in situ la calidad de trabajos realizados por los mecánicos y proveedores</p> <p>7. Controlar concurrentemente los kilometrajes, regímenes de operación para mantenimiento y operatividad de vehículos livianos, pesados y equipo caminero</p> <p>8. Planificar semanalmente el trabajo operativo del personal de la Jefatura</p> <p>9. Evaluar e inventariar el parque automotor, partes y repuestos para procesos de remate, dar de baja y chatarrización</p> <p>10. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	<p>d) Control de trabajos solicitados a los diferentes proveedores (trabajos especiales afuera monitoreo de los mantenimientos correctivos y predictivos)</p> <p>e) Revisión de averías complejas con herramientas especial (dentro de la Institución)</p> <p>f) Elaboración de informes para realizar los pagos a los diferentes proveedores de los mantenimientos correctivos y predictivos</p>
	43. De La Jefatura De Parques Y Jardines	<p>1. Verificar y disponer al personal a su cargo en los sitios designados áreas verdes</p> <p>2. Planificar los diseños ornamentales de las áreas destinadas para el efecto en las zonas urbanas del Cantón</p> <p>3. Distribuir actividades al personal diariamente y elabora informe sobre el resultado de las actividades</p> <p>4. Administrar el vivero municipal - supervisar el proceso de la producción de humus</p> <p>5. Remodelar, implementar y mantener las áreas verdes en los Parques, parterres de Avenidas y Jardines</p> <p>6. Planificar para mejorar las áreas verdes</p> <p>7. Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual</p> <p>8. Realizar el control fitosanitario de las especies vegetales</p> <p>9. Capacitar al personal sobre actividades de jardinería</p> <p>10. Supervisar a la Administración de la Hacienda de Nagsiche y de los trabajos encomendados</p> <p>11. Coordinar y ejecutar nuevos proyectos de áreas verdes, parterres, parques y jardines</p> <p>12. Emitir informes técnicos de actividades ejecutadas</p> <p>13. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	<p>a) Programar la implementación de parque, jardines y áreas verdes del cantón Salcedo</p> <p>b) Mantenimiento del espacio verde, ornamental, de las áreas a cargo del GAD en el Cantón</p> <p>c) Administración y producción del vivero municipal</p> <p>d) Realizar el control fitosanitario de las especies vegetales</p>
DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	44. De Agua Potable	<p>1. Controlar el análisis de cloro, físico, químico y bacteriológico en las diferentes plantas y redes de distribución y dosificar la cantidad de cloro que debe contener el agua para su potabilización</p> <p>2. Controlar de reservas de Agua Potable</p> <p>3. Realizar el control y vigilar las líneas de conducción</p> <p>4. Planificar y vigilar el mantenimiento de las redes de distribución del agua potable</p>	<p>a) Plan Maestro de Agua Potable</p> <p>b) Mantenimiento de los sistemas de agua desde las vertientes</p> <p>c) Formular los proyectos de dotación de servicios de agua potable para el Cantón</p> <p>d) Control permanente de la calidad de agua</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Planificar y controlar la operatividad y mantenimiento de las bombas y turbinas</li> <li>6. Ejecutar la programación y el mantenimiento de las vertientes de captación y controlar la seguridad de las vertientes</li> <li>7. Verificar las condiciones del sistema de agua potable y controlar los caudales</li> <li>8. Elaborar informes de factibilidad de obras para la dotación de agua potable</li> <li>9. Realizar el control y mantenimiento de las redes de alcantarillado y plantas de tratamiento de aguas residuales</li> <li>10. Controlar las instalaciones de acometidas domiciliarias de agua potable</li> <li>11. Inspeccionar las unidades del sistema de agua potable y coordinar arreglos en caso de existir fugas</li> <li>12. Efectuar la dirección técnica de las obras requeridas</li> <li>13. Controlar las fugas en conexiones domiciliarias</li> <li>14. Controlar los materiales en cambio de acometidas domiciliarias por el mejoramiento de vías</li> <li>15. Actualizar el catastro de usuarios y el costo de mantenimiento</li> <li>16. Elaborar el catastro de redes de agua potable</li> <li>17. Colaborar con el Director en la elaboración del POA de la Dirección</li> <li>18. Verificar e informar la ampliación o mejoramiento de redes de distribución</li> <li>19. Realizar informes técnicos</li> <li>20. Controlar las existencias de materiales en bodega de agua potable</li> </ol>	
	45. De Alcantarillado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular y ejecutar los estudios técnicos para establecer el Sistema de alcantarillado sanitario, pluvial o combinados</li> <li>2. Mantener actualizado un catastro de usuarios de alcantarillado</li> <li>3. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Operación y Mantenimiento de las redes de alcantarillado, sumideros y plantas de tratamiento</li> <li>4. Proponer normas para la instalación, suministro y uso del servicio</li> <li>5. Realizar estudios técnicos para el establecimiento de tasas de alcantarillado</li> <li>6. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Formular estudios para la dotación de alcantarillado en el Cantón</li> <li>b) Elaborar y ejecutar el plan anual de operación y mantenimiento de redes de alcantarillado en el Cantón.</li> <li>c) Dirigir el control y mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas residuales</li> </ol>

DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	46. De La Jefatura De Servicios Públicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar los estudios técnicos para presentar al Concejo Municipal para el establecimiento de valores por los servicios públicos del Cantón Salcedo</li> <li>2. Proponer al Concejo Municipal políticas necesarias para el buen funcionamiento de Servicios Públicos Municipales</li> <li>3. Supervisar a los administradores de los servicios públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades</li> <li>4. Elaborar informes mensuales de gestión de los Servicios Públicos y pone en conocimiento de la Dirección de Gestión Ambiental</li> <li>5. Realizar controles aleatorios de personal de los Servicios Públicos</li> <li>6. Supervisar el control y ordenamiento de los productos que se expenden en los mercados y plazas, de acuerdo al Giro del Comercio</li> <li>7. Dirigir y organizar la prestación de los servicios de Plazas y Mercados, Urbanimal, Centro Comercial, Camal, Cementerio y Terminal Terrestre</li> <li>8. Administrar las baterías sanitarias, propendiendo a que siempre estén en óptimas condiciones para su uso</li> <li>9. Proponer un programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente</li> <li>10. Emitir informes técnicos y de gestión al Jefe inmediato</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Gestión de Urbanimal</li> <li>b) Gestión del Camal</li> <li>c) Gestión del Terminal Terrestre</li> <li>d) Gestión del Centro Comercial y Locales Comerciales</li> <li>e) Gestión del Cementerio</li> <li>f) Gestión de las Plazas y Mercados</li> </ol>
	47. De La Jefatura De Gestión Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar el seguimiento de todo el proceso del plan de manejo ambiental de los diferentes proyectos municipales y entidades adscritas</li> <li>2. Ejecutar los procesos de regularización ambiental de las obras y proyectos de todas las obras que realiza el GAD Municipal</li> <li>3. Inspeccionar y verificar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente</li> <li>4. Elaborar informes para aplicar las sanciones necesarias en caso de incumplimiento dentro de las Ordenanzas Municipales</li> <li>5. Socializar los proyectos con la comunidad que se encuentra dentro del área de influencia de acuerdo a Normativas legales vigentes</li> <li>6. Supervisar la ejecución de documentación técnica y legal para los diferentes procesos de regularización ambiental</li> <li>7. Supervisar el proceso de las denuncias de contaminación ambiental</li> <li>8. Elaborar y actualizar el catastro de fuentes fijas de contaminación</li> <li>9. Capacitar a los diferentes grupos sociales sobre el cumplimiento de la normativa ambiental.</li> <li>10. Elaborar planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental visual, auditiva, olfativa</li> <li>11. Formular anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental</li> <li>12. Formular planes de descontaminación de ríos y quebradas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Cumplimiento del plan de manejo ambiental de los diferentes proyectos municipales y entidades adscritas</li> <li>b) Regularización ambiental de las obras y proyectos de todas las obras que realiza el GAD Municipal</li> <li>c) Actualización permanente del catastro de fuentes fijas de contaminación del Cantón</li> <li>d) Certificados de disposición final</li> <li>e) Gestión de desechos y disposición final</li> <li>f) Plan de manejo ambiental</li> <li>g) Resoluciones mineras en el ámbito artesanal y de pequeña minería de áridos y pétreos</li> </ol>



		<p>13. Supervisar el correcto funcionamiento del relleno sanitario</p> <p>14. Emitir informes técnicos y de gestión al Jefe inmediato</p> <p>15. Supervisar y analizar las actividades en cuanto a Minería en el rango de competencias Municipales</p> <p>16. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p>	
<b>Del Registro De La Propiedad</b>		<p>1. Inscribir y suscribir en el registro correspondiente los documentos que exige o permite la Ley de Registro, y demás normativa aplicable</p> <p>2. Suscribir las razones de inscripción de los documentos registrados en esta dependencia</p> <p>3. Suscribir las marginaciones en los libros determinados en el literal c) del artículo 11 de la Ley de Registro</p> <p>4. Emitir negativas de inscripción debidamente fundamentadas en el ordenamiento jurídico aplicable</p> <p>5. Emitir y suscribir las certificaciones de la información asentadas en el Registro de la Propiedad y Mercantil</p> <p>6. Suscribir las certificaciones de copias de los documentos que reposen en el archivo de este Registro de la Propiedad y Mercantil</p> <p>7. Mantener el inventario actualizado de los Registros, libros y demás documentos pertenecientes a la oficina</p> <p>8. Enviar dentro de los primeros 15 días de enero de cada año la copia del inventario de registros, libros y demás documentos a la DINARDAP, de conformidad a lo dispuesto en el literal c) del artículo 11 de la Ley de Registro</p>	<p>a) Inscribir y suscribir en el registro correspondiente los documentos que exige o permite la Ley de Registro, y demás normativa aplicable</p> <p>b) Mantener actualizado los libros de Registro, libros de repertorios, libro de índices y demás documentos que se inscriben</p> <p>c) Enviar dentro de los primeros 15 días de enero de cada año la copia del inventario de registros, libros y demás documentos a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, de conformidad a lo dispuesto en el literal c) del artículo 11 de la Ley de Registro</p> <p>d) Certificaciones de toda clase de títulos que se encuentran inscritos en el Registro de la Propiedad y Mercantil</p> <p>e) Inscribir todos los documentos y títulos correspondientes en el Registro Mercantil</p> <p>f) Diligencias judiciales (inscripciones y cancelaciones de las siguientes diligencias: embargos, prohibiciones de enajenar, demandas, sentencias de linderos, sentencias de rectificaciones de escrituras</p>
<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL</b>	48. De La Jefatura De Desarrollo Humano, Igualdad Y Género	<p>1. Supervisar y dar seguimiento de proyectos para Grupos de Atención Prioritaria (Ej.: Fortalecimiento del Centro de Prevención y Atención Primaria para Problemáticas Sociales, Espacio Alternativo para la Erradicación del Trabajo Infantil, Eventos Culturales y Sociales para la promoción y difusión de Derechos de Grupos de Atención Prioritaria)</p> <p>2. Supervisar proyectos contemplados en el POA</p> <p>3. Coordinar la ejecución del POA de la Unidad</p> <p>4. Participar en Comités Intersectoriales (Ej.: Redes Locales y Provinciales de Protección de Derechos)</p> <p>5. Coordinar la gestión de la operativización de los proyectos y actividades planificadas</p>	<p>a) Proyectos para Grupos de Atención Prioritaria, Igualdad y Género</p>

		<p>6. Supervisar intersectorialmente la elaboración de proyectos y actividades de la Unidad</p> <p>7. Participar en las reuniones de la Comisión de Igualdad y Género</p> <p>8. Supervisar la elaboración de informes de Fiel Cumplimiento de los proyectos y actividades ejecutadas y de la Rendición de Cuentas de la Dirección</p> <p>9. Coordinar con la unidad de Comunicación Social la elaboración de boletines de prensa, participar en entrevistas de prensa para la promoción de la gestión de la Unidad</p> <p>10. Coordinar y supervisar las actividades del Centro Geriátrico y Junta Cantonal de Protección de Derechos</p>	
	<p>49. De La Jefatura De Servicios Municipales</p>	<p>1. Supervisar los estudios técnicos para presentar al Concejo Municipal para el establecimiento de valores por los servicios públicos del Cantón Salcedo</p> <p>2. Proponer al Concejo Municipal políticas necesarias para el buen funcionamiento de Servicios Públicos Municipales</p> <p>3. Supervisar a los administradores de los servicios públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades</p> <p>4. Elaborar informes mensuales de gestión de los Servicios Públicos y pone en conocimiento del/a Director/a</p> <p>5. Realizar controles aleatorios de personal de los Servicios Públicos</p> <p>6. Emitir informes técnicos y de gestión al Jefe inmediato</p> <p>7. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</p> <p>8. Promover educación y oportunidades de aprendizaje para toda la población del Cantón;</p> <p>9. Organizar la oferta educativa en correspondencia con el crecimiento poblacional, características particulares y desarrollo del territorio.</p>	<p><b>Turismo y oportunidades productivas. -</b></p> <p>a) Gestión de los centros turísticos recreativos del cantón Salcedo</p> <p>b) Promoción turística (Ej.: Material promocional y suvenires)</p> <p>c) Gestión y coordinación con el MINTUR, en información y tramitación de permisos para señalética</p> <p>d) Inventario Turístico del Cantón</p> <p><b>Cultura, Patrimonio e Identidad. -</b></p> <p>a) Proyectos culturales y de patrimonio</p> <p>b) Proyectos para intercambio cultural</p> <p>c) Gestión de la Banda Municipal</p> <p>d) Inventario del Patrimonio Arquitectónico e Inmaterial</p> <p>e) Implementación de la Escuela Cultural Integracional (grupo de danza municipal, teatro y música)</p> <p>f) Adecantamiento y restauración de la infraestructura y monumentos de la parroquia San Miguel</p> <p><b>Deporte Recreativo. -</b></p> <p>a) Proyectos deportivos</p> <p><b>Escuela Municipal.</b></p> <p>a) Plan anual de educación municipal acorde normativa emitida por el Ministerio rector.</p> <p>b) Estructuración de Oferta educativa</p> <p>c) Informes de ejecución del plan educacional</p>

			<p>d) Informes técnicos varios solicitados por la autoridad municipal y ministerial en el rango de su competencia</p> <p>e) Establecer parámetros de calidad en la educación ofertada</p>
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA	50. De La Gestión De Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar planes de contingencia</li> <li>2. Identificar y señalar las zonas de riesgo</li> <li>3. Capacitar al personal del GAD en temas de gestión de riesgos</li> <li>4. Organizar y coordinar simulacros</li> <li>5. Capacitar a la ciudadanía del Cantón en temas de gestión de riesgos</li> <li>6. Elaborar los mapas de gestión de riesgos</li> <li>7. Coordinar con el COE Regional, Provincial y Cantonal</li> <li>8. Emitir informes técnicos</li> <li>9. Emitir certificaciones de predios en zonas de riesgo</li> <li>10. Coordinar con la Jefatura de Avalúos y Catastros el mapa de afectación ante posibles desastres naturales</li> <li>11. Analizar y cuantificar los riesgos en las zonas de posible afectación en el Cantón</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Plan de Seguridad y acciones ejecutadas</li> <li>b) Planes de emergencia y contingencia</li> </ol>
	51. De La Policía Municipal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar la vigilancia para impedir la destrucción, daños y sustracción de instalaciones y bienes municipales</li> <li>2. Coordinar e implementar el control de la seguridad de los bienes municipales</li> <li>3. Dirigir a los policías municipales en el ejercicio de sus actividades</li> <li>4. Ejecutar la disposición del comisario de incautar productos</li> <li>5. Programar el control y vigilancia en ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes y ocupación de puestos</li> <li>6. Cumplir con las disposiciones emitidas por el Director/a y los Comisarios</li> <li>7. Verificar el uso correcto del uniforme de los Policías Municipales</li> <li>8. Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Vigilancia para impedir la destrucción, daños y sustracción de instalaciones y bienes municipales</li> <li>b) Control y seguridad para resguardar la buena convivencia de los vecinos en lugares públicos</li> <li>c) Control y vigilancia en ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes y ocupación de puestos</li> </ol>
	52. De La Comisaría De Construcciones Y Patrimonio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar el cumplimiento del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, Código de Arquitectura de Salcedo y Ordenanzas que regulan el ordenamiento territorial del Cantón</li> <li>2. Supervisar la realización de la Inspección, Citación y Notificación en Construcciones Edificadas, y procesos constructivos con el fin de controlar que cuenten con los respectivos permisos municipales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Inspección, Citación y Notificación en Construcciones Edificadas, y procesos constructivos con el fin de controlar que cuenten con los respectivos permisos municipales</li> <li>b) Control de obstáculos arquitectónicos en las vías (Ordenanzas del Conadis) en</li> </ol>

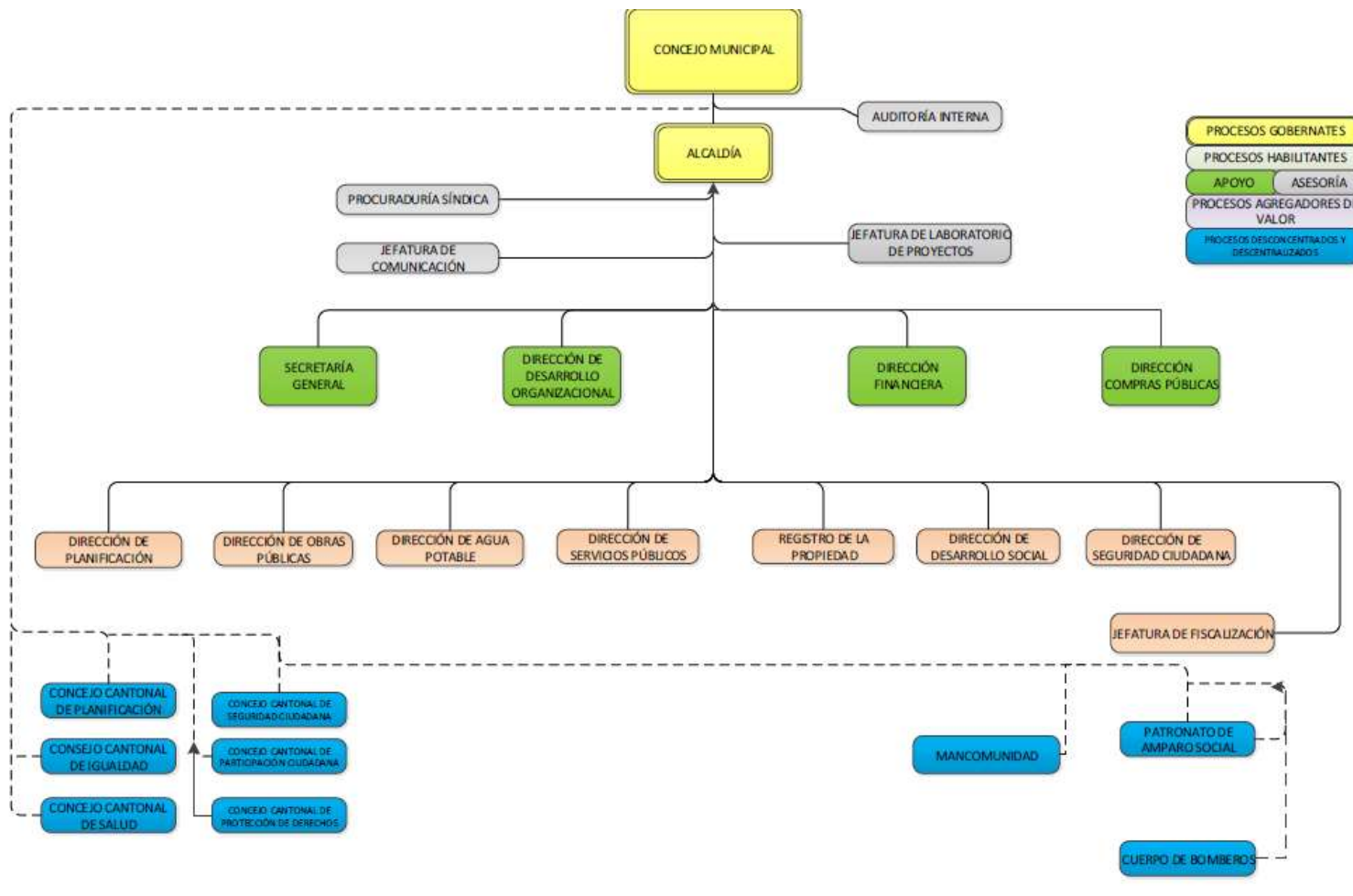
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realizar el Control de obstáculos arquitectónicos en las vías (Ordenanzas del Conadis) en coordinación con Veedurías de Minusválidos; y, controlar los lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos</li> <li>4. Supervisar la Inspección, Citación, Notificación y Retiro de materiales de la vía con el apoyo de la Policía Municipal</li> <li>5. Controlar y mediante visitas coordinadas con las instancias competentes In Situ las Edificaciones inventariadas en el INPC</li> <li>6. Juzgar las infracciones de acuerdo con lo previsto en la Ley y las ordenanzas y Lidera las Audiencias con los Usuarios</li> <li>7. Verificar la realización de la Inspección, Citación, Notificación y Decomiso de Rótulos con apoyo de la Policía Municipal</li> <li>8. Verificar las Inspecciones para afectaciones por ampliación de vías</li> <li>9. Elaborar el informe de Afectación por ampliación de vías y remite a la Unidad correspondiente</li> <li>10. Controlar y verificar el cumplimiento de los permisos otorgados por la Dirección de Planificación a los usuarios e Instituciones relacionados a la planificación y construcción</li> </ol>	<p>coordinación con Veedurías de Minusválidos; y, controla los lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos</p> <p>c) Inspección, Citación, Notificación y Decomiso de Rótulos con apoyo de la Policía Municipal</p> <p>d) Control y verificación el cumplimiento de los permisos otorgados por la Dirección de Planificación a los usuarios e Instituciones relacionados a la planificación y construcción</p>
	<p>53. De La Comisaría De Higiene Y Salubridad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre el control de cumplimiento de Ordenanzas sobre Expendio de productos, alimentos, higiene, salubridad, contaminación en cualquiera de sus expresiones excepto la visual</li> <li>2. Controlar la actividad comercial tanto formal (establecimientos) como informal (vendedores) urbanos y parroquiales</li> <li>3. Controlar el expendio y comercialización de productos en plazas, mercados y en vías públicas que se encuentren en condiciones óptimas para el consumo humano</li> <li>4. Decomisar productos y otros enseres por incumplimiento del ordenamiento jurídico y entrega a centros asistenciales con la respectiva Acta de Entrega-Recepción</li> <li>5. Coordinar con el Comité Permanente de Fiestas, las festividades cantonales y fechas festivas</li> <li>6. Sancionar a los ciudadanos que infringen las ordenanzas respecto al uso de vías</li> <li>7. Controlar a los comerciantes para el uso estricto de uniformes y accesorios para la manipulación de alimentos</li> <li>8. Emitir providencias para el juzgamiento de las infracciones de acuerdo con lo previsto en la Ley y Ordenanzas que regulan esta facultad</li> </ol>	<p>a) Control de cumplimiento de Ordenanzas sobre Expendio de productos, alimentos, higiene, salubridad, contaminación en cualquiera de sus expresiones excepto visual</p> <p>b) Control del expendio y comercialización de productos en plazas, mercados y en vías públicas que se encuentren en condiciones óptimas para el consumo humano</p> <p>c) Control a los comerciantes para el uso estricto de uniformes y accesorios para la manipulación de alimentos</p> <p>d) Gestión de control de los distintos permisos municipales de acuerdo a las actividades esenciales del cargo</p>

		<p>9. Colaborar con la Policía Nacional y obtener la cooperación de ésta para que las respectivas tareas se cumplan eficazmente</p> <p>10. Otorgar permisos para la utilización de vías y espacios públicos</p> <p>11. Apoyar en control y seguridad para eventos públicos</p> <p>12. Controlar de los permisos de uso del suelo y el uso de la vía pública</p> <p>13. Controlar y otorgar permiso de las paradas para la utilización de transporte público</p> <p>14. Supervisar y ordenar las actividades de la Policía Municipal y el Inspector</p> <p>15. Administrar a la Policía Municipal, que ejerce la potestad pública en el cumplimiento de las normas expedidas por el GAD Municipal, en ejercicio de su capacidad reguladora</p> <p>16. Asignar personal de Policías Municipales para el control de las ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes, ocupación de puestos y la vía pública; y, para el cuidado y protección de los bienes municipales</p> <p>17. Coordinar las capacitaciones para comerciantes</p>	
	<p>54. De La Jefatura De Fiscalización</p>	<p>1. Fiscalizar las obras por Contrato, Convenio y Urbanizaciones</p> <p>2. Vigilar que las obras estén de acuerdo a los Contratos y Convenios, respecto a los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas (Presupuestos y Planos)</p> <p>3. Verificar si dentro de los Estudios o Contratos existe algún error (mal planteada la Fórmula polinómica o errores en los planos)</p> <p>4. Informar cualquier cambio o incrementos al Administrador de Contrato</p> <p>5. Controlar en las obras, la utilización correcta del material, equipos y personal</p> <p>6. Controlar periódicamente el avance de las obras</p> <p>7. Realizar visitas periódicas a las obras</p> <p>8. Elaborar las Planillas, Informe, Reajuste de Precios, elaborar Actas de Entrega-Recepción provisionales y definitivas, actas de Transferencia a los beneficiarios de las obras</p> <p>9. Cuantificar los volúmenes de obra</p> <p>10. Llevar un control del Libro de Obra y anotar cualquier novedad, disposición y/o autorización</p> <p>11. Planificar y coordinar el trabajo a cargo de la jefatura</p> <p>12. Llevar el registro de todas las obras por Contratos y Convenios</p> <p>13. Realizar la convocatoria para las recepciones provisionales y definitivas</p>	<p>a) Elaboración de Reajuste de Precios provisionales y definitivos</p> <p>b) Cuantificación de Planillas de pago y verificación en sitio conjuntamente con el contratista</p> <p>c) Recepción provisional y definitiva</p>

		14. Monitorear y hacer el seguimiento de las obras designadas al personal de la Jefatura 15. Realizar sesiones de trabajo de programación y cumplimiento de obras con el personal de la Jefatura 16. Emitir Certificaciones para los Oferentes	
--	--	--	--

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, 2016)

Anexo 2. Organigrama estructural



Anexo 3. Procesos por jefatura

JEFATURAS	PROCESOS/ACTIVIDADES	2015		2016		2017		2018		2019		Indicador
		P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Gestionar Eficazmente los recursos de Talento Humano, Administrativos y tecnologías de la información	560	455	560	502	580	495	580	569	580	555	N° de procesos administrativos y operativos realizados/ N° de procesos administrativos y operativos planificados
<b>COMPRAS PÚBLICAS</b>	1. Elaborar el Plan Anual de Compras Públicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Contrataciones publicadas en el PAC / Contrataciones consideradas en el POA
	2. Verificar la conformidad de la solicitud y autorización de adquisición remitida por la unidad solicitante y la autoridad pertinente o su delegado	288	288	301	301	298	298	325	325	392	392	Procesos de contratación verificados para ser considerados aptos de ejecutar / Procesos de contratación recibidos en la Dirección
	3. Administrar el Portal de Compras Públicas	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	Perfiles o accesos del Portal de Compras Públicas administrados / Perfiles o accesos del Portal de Compras Públicas existentes
	4. Definir de acuerdo al presupuesto referencial el tipo de proceso de contratación pública y procedimiento precontractual a seguirse	18	18	20	20	20	20	22	22	27	27	Procesos de contratación definidos en tipo y procedimiento de la Dirección de Compras Públicas / Procesos de contratación definidos en tipo y procedimiento de acuerdo al presupuesto referencial



5. Elaborar los pliegos de acuerdo con términos de referencia, especificaciones técnicas y el presupuesto referencial provenientes desde las unidades administrativas requirentes y de conformidad con el ordenamiento jurídico que rige la materia	288	275	301	270	298	285	325	325	392	385	Pliegos elaborados / Pliegos elaborados de acuerdo a TDR, especificaciones técnicas y presupuesto referencial del área requirente
6. Legalizar los pliegos mediante la aprobación y autorización del Alcalde o su delegado	288	275	301	270	298	285	325	325	392	385	Pliegos existentes / Pliegos aprobados y legalizados por Alcaldía
precontractuales realizados.	288	275	301	270	298	285	325	325	392	385	Documentación del archivo de la Dirección de Compras Públicas / Documentación de los procesos precontractuales realizados en la Dirección de Compras Públicas
8. Solicitar a procuraduría la elaboración de contratos, con todos los informes y procedimientos respectivos	288	288	301	301	298	298	325	325	392	392	Contratos solicitados a Procuraduría por la Dirección de Compras Públicas / Contratos solicitados a Procuraduría con los informes y procedimientos completos

<b>PLANIFICACIÓN</b>	Construir de manera integral y participativa los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial , el Sistema de Participación Ciudadana, la Planificación Ciudadana, la Planificación Institucional; y, definir las estrategias de gestión que contribuyan a la generación de planes, programas y proyectos que permitan alcanzar el cumplimiento de las competencias y funciones municipales.	100	81	100	80	100	85	100	92	100	98	100%
<b>OBRAS PÚBLICAS</b>	Liderar, ejecutar y controlar con eficiencia las obras públicas locales proyectadas de acuerdo al PDyOT, POA y Planificación Participativa del Cantón.	288	230	301	250	298	256	325	309	392	358	Atender los pedidos de las comunidades y ejecutar las obras contempladas en el POA
<b>SERVICIOS PÚBLICOS Y MEDIO AMBIENTE</b>	Preservar el patrimonio natural de los recursos naturales que se tiene en el cantón, crear una cultura ambiental de la ciudadanía con proyección sustentable y optimizar los servicios públicos encaminados a brindar servicios de calidad, buscando la mejora continua para beneficio de la ciudadanía del cantón.											100%
		850	679	870	738	880	715	900	900	1250	1120	Inspección en Construcciones Edificadas, y procesos constructivos con el fin de controlar que cuenten con los respectivos permisos municipales
		850	679	870	755	715	715	900	900	1120	1120	Control de obstáculos arquitectónicos en las vías (Ordenanzas del Conadis) en coordinación con Veedurías de Minusválidos; y, controla los lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos

		425	381	435	415	435	415	450	450	560	560	Inspección, Citación, Notificación y Decomiso de Rótulos con apoyo de la Policía Municipal
<b>SEGURIDAD CIUDADANA Y GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Cimentar un cantón caracterizado por un ambiente organizado donde coexista la solidaridad, seguridad de las personas y colectividades a través de mecanismos que ayuden a erradicar la violencia y generando una cultura del buen uso del espacio público garantizando la seguridad de los asistentes a diferentes eventos sociales mediante medidas y protocolos de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos.	2560	2560	2650	2650	2700	2700	2725	2725	2836	2836	Control y verificación del cumplimiento de los permisos otorgados por la Dirección de Planificación a los usuarios e Instituciones relacionados a la planificación y construcción.
		1950	1950	2000	2000	2250	2250	2300	2300	2350	2350	Otorgar y renovar permisos para la utilización de vías y espacios públicos
		2650	2650	2650	2650	2700	2700	2750	2750	3000	3000	Controlar la actividad comercial tanto formal (establecimientos) como informal (vendedores ) urbanos y parroquiales mediante operativos.
		3000	2550	3000	2599	3000	2692	2650	2650	2650	2650	Controlar el expendio y comercialización de productos en plazas, mercados y en vías públicas que se encuentren en condiciones óptimas para el consumo humano mediante inspecciones.
		3000	2420	3000	2501	3000	2620	2650	2650	2650	2650	Controlar los permisos de uso del suelo y el uso de la vía pública mediante inspecciones.

		850	679	850	705	850	735	850	850	900	900	Controlar a los comerciantes para el uso estricto de uniformes y accesorios para la manipulación de alimentos mediante inspecciones.
		5	5	5	5	8	8	8	8	10	10	Asignar personal de Policías Municipales para el control de las ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes, ocupación de puestos y la vía pública; y, para el cuidado y protección de los bienes municipales mediante distribuciones programadas
		5	3	8	6	8	6	15	15	10	10	Entregar bajo solicitud de Fiscalía la grabación videos captados con las cámaras de video vigilancia del GAD Municipal.
		28	23	28	24	28	22	30	30	30	29	Elaboración y aprobación de planes de contingencia para la realización de eventos sociales
<b>DESARROLLO SOCIAL</b>	Elevar la calidad de vida de la población del cantón, a través de programas sociales, culturales, deportivos, educativos, recreativos y turismo oportunidades productivas.	10	8	12	10	15	13	12	11	8	7	N° de proceso, programas y proyectos para Elevar la calidad de vida de la ciudadanía ejecutados / N° de proceso, programas y proyectos para Elevar la calidad de vida de la ciudadanía planificados

Procesos agregadores de valor												
AGUA POTABLE	Programar el mantenimiento de la conducción y distribución del sistema de agua potable de la ciudad de san miguel.	100	95	100	95	100	95	100	95	100	95	100%
ALCANTARILLADO	Dotar de sistemas de saneamiento ambiental, mediante redes de alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas servidas, en la ciudad de san miguel.	100	80	100	80	100	80	100	80	100	80	100%
INFRAESTRUCTURA	Coordinar las actividades técnicas planificadas en la Dirección y en relación a otras Direcciones del Municipio, Administrar la fábrica de adoquines.	6000	5390	6000	5390	6000	5390	6000	5390	6000	5390	Atender los pedidos realizados por otras Direcciones y por la comunidad. Elaborar diariamente 6000 unidades de adoquín hexagonal.
MANTENIMIENTO VEHICULAR Y MAQUINARIA	a. Programación y planificación del mantenimiento del parque automotor del mantenimiento preventivo y correctivo b. Programar la operación semanal de la maquinaria del equipo caminero c. Control de los trabajos de Mantenimiento en el taller de la institución y los talleres contratados. d. Elaboración de requerimientos de repuestos para el parque automotor. e. Evaluación de averías de la maquinaria f. Elaboración de informes para realizar los pagos a los proveedores	100	82	100	82	100	82	100	82	100	82	Cumplimiento de la programación de la maquinaria en los frentes de trabajo - Mantenimientos realizados de acuerdo al plan de mantenimiento - Mantener operativa a la maquinaria -Aporte maquinaria para desinfección de virus pandemia COVID 19 y apertura de vías con plataformas para el cementerio nuevo

PARQUES Y JARDINES	Colaborar en el fortalecimiento del desarrollo ambiental mediante la protección del patrimonio natural del cantón, a través de la creación y mantenimiento de áreas verdes, reduciendo los niveles de contaminación y potenciando su ornato.	100	92	100	92	100	92	100	92	100	92	Guías trámites, Memos y Oficios.
PLANEAMIENTO DE SUELO	Receptar, priorizar y sistematizar, las necesidades y las aspiraciones de los ciudadanos, organizaciones y entidades domiciliados en el territorio del Cantón, expresadas en forma democrática y participativa.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
GESTIÓN URBANA Y RURAL	Garantizar que los procesos relacionados con el ordenamiento territorial y constructivos, que se presenten para su aprobación, estén de acuerdo al ordenamiento jurídico, que rige la materia y que se cumpla con el artículo 70 del nuevo estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del GAD Municipal del Cantón Salcedo.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Contar con inventario actualizado y confiable de los predios urbanos y rurales del cantón, debidamente valorados.	100	94	100	94	100	94	100	94	100	94	100%
AVALUOS Y CATASTROS	Actualización cuadro de registro de la propiedad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Inspecciones de campo (actualización)	3000	2930	3000	2930	3000	2930	3000	2930	3000	2930	100%
	Actualización de nombres, cédulas	12000	1950	12000	1950	12000	1950	12000	1950	12000	1950	100%

	Registro Arrendamientos	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	100%
	Generación de informes, diferencias, excedentes, particiones, trámites judiciales, SSTR, entre otros	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Informes catastrales	300	295	300	295	300	295	300	295	300	295	100%
	Cálculo Catastro de Contribución Especial de Mejoras	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100%
	Actualización Construcciones Zona Urbana	30	18	30	18	30	18	30	18	30	18	100%
	Trasposos de dominio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100%
	Creación nuevas fichas catastrales, sub divisiones.	50	49	50	49	50	49	50	49	50	49	100%
	Actualización predios adjudicados SSTR	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Catastros de Contribución Especial de Mejoras	50	25	42	21	40	20	40	20	52	26	100%
	Actualización de datos trámites de adjudicaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
CULTURA Y PATRIMONIO	Fortalecer las políticas públicas para impulsar el desarrollo local a través del aprovechamiento cultural	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Proyecto planificados / N.º Talleres de iniciación Teatral. (1/1)
TURISMO Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel cantonal incentivando nuevos emprendimientos y dotación de infraestructura	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	Nº proyectos turístico y de oportunidades productivas planificados / Nº proyectos turístico y de oportunidades productivas realizados - ferias artesanales (1/1)

JUNTA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS	Garantizar los derechos de los grupos de atención prioritaria del Cantón, a través de la formulación, transversación, observancia, seguimiento y evaluación de Políticas Públicas Municipales	4	4	6	6	5	5	2	2	4	4	N° Denuncias sobre Niños, niñas y adolescentes / N° denuncias atendidas
DEPORTES Y RECREACIÓN	Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la superación física e intelectual de la comunidad además de dotar de infraestructura para la práctica del deporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N° de eventos deportivos y recreativos / N° de eventos deportivos y recreativos - por la cuarentena de la crisis sanitaria (0/0)
DESARROLLO HUMANO IGUALDAD Y GÉNERO	Garantizar la difusión y cumplimiento de los derechos de buen trato mediante el desarrollo de proyectos socioculturales para grupos de atención prioritaria.	25	25	25	25	25	25	25	25	30	30	N° Denuncias de Mujeres víctimas de violencia y sus dependientes, que permanecen temporalmente en la casa de acogida / N° de Denuncias de Mujeres víctimas de violencia y sus dependientes, que permanecen temporalmente en la casa de acogida atendidas (30/30) Albergue temporal para indígenas y movilidad humana atendidas (5/5)



JEFATURA DE FISCALIZACIÓN	Fiscalización de la obra pública que ejecuta la Municipalidad, con personal profesional experimentado y responsable, realizando un seguimiento pormenorizado del sistema constructivo de cada uno de los proyectos, en un marco legal vigente, con la finalidad de que toda la obra pública que entregue la Municipalidad sea de calidad, en los plazos y términos establecidos. 1. Fiscalización de obras a contrato, convenios, administración directa y urbanizaciones. 2. Trámite de planillas de avance de obra. 3. Trámite de Reajuste de Precios provisionales y/o definitivos. 4. Trámite de actas de recepción provisional y/o definitiva de obras a contrato y urbanizaciones. 5. Trámite de actas de entrega - recepción de obras por convenio y	100	95	100	95	100	95	100	95	100	95	100%
PROCESOS DESCENTRALIZADOS												
PATRONATO MUNICIPAL	Es una institución de carácter social, creada para atender y brindar asistencias técnicas a las personas en Situación de Riesgo, dar protección social a los grupos humanos más prioritarios del cantón.	10	8	15	12	10	8	10	10	10	10	Ayuda social / Personas atendidas
NIVEL DE APOYO / ASESORÍA												
JEFTURA DE TALENTO HUMANO Gestionar al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los	oponer y vigilar la aplicación de procesos transparentes de reclutamiento y selección interna y/o externa	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1

servidores públicos municipales.	Asesorar a todo nivel y absuelve consultas sobre temas de Talento Humano, remuneraciones y gestión organizacional.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Supervisar la administración del Sistema integrado de Talento humano	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Supervisar el cumplimiento del Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Liderar y administrar el sistema de evaluación del desempeño del personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Ejecutar procesos administrativos sancionatorios de acuerdo a lo estipulado al régimen disciplinario de Código de Trabajo y LOSEP	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Controlar la correcta aplicación del régimen de remuneraciones y procesos de nómina de la Municipalidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Custodiar la administración del archivo actualizado de expedientes personales de los funcionarios del GAD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Custodiar la administración del archivo actualizado de expedientes personales de los funcionarios del GAD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Supervisar el cumplimiento del plan anual de vacaciones, permisos, licencias del personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Proponer y supervisar la ejecución de programas y estudios técnicos para la administración del Talento Humano y Desarrollo Institucional.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1

	Controlar la ejecución de los planes y programas de capacitación e inducción del personal a nivel nacional	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Elaborar las nóminas del personal a ser caucionado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Coordinar la inducción del personal nuevo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
	Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1
FINANCIERO	Supervisar la emisión de títulos de crédito y cobro respectivo.	35000	34650	35000	34670	35000	34658	35000	34662	35000	34672	Usuarios atendidos en ventanilla
	Legalizar y coordinar la emisión de certificaciones presupuestarias y disponibilidad de fondos, previo a que la entidad contraiga obligaciones.	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	Emisión de partidas presupuestarias según lo determina la Ley
	Analizar y legalizar los informes y proyectos de reformas al presupuesto.	100	99	100	99	100	99	100	99	100	99	Elaborar reformas al presupuesto conforme las necesidades institucionales
	Ejercer las facultades de la administración tributaria: determinadora, resolutive, sancionadora y recaudadora, de acuerdo con la Ley.	100	900	100	99	100	99	100	99	100	99	Elaboración de resoluciones administrativas
	Actuar como ordenador de pagos.	100	97	100	97	100	97	100	97	100	97	Autorizaciones en el sistema interbancario del BCE
	Coordinar la presentación de informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la institución.	100	95	100	95	100	95	100	95	100	95	Elaboración de informe de Ejecución Presupuestaria (Trimestralmente)
RENTAS	Supervisar la determinación y liquidación del impuesto a la plusvalía	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%

	Actualizar y emitir los catastros de arriendos de locales comerciales de propiedad del GAD Municipal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Formular órdenes de ingreso y egreso de valores exigibles	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Formular órdenes de ingreso de especies valoradas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Verificar la actualización de la información catastral de patentes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Comprobar mensualmente que los valores de catastros de la tasa de agua potable y alcantarillado e ingresar los títulos de crédito a la tesorería para la recaudación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Legalizar diariamente los valores registrados en el boletín de ingresos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Realizar informe de bajas a la dirección financiera por reclamos administrativos por pedido del contribuyente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Las demás que sean pertinentes administrativa y legalmente de acuerdo a su perfil	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
CONTABILIDAD	Realizar el control previo antes y después del registro contable	9600	9100	9600	9105	9600	9150	9600	9132	9600	9151	Procesos Recibidos/Procesos revisados
	Legalizar la documentación y preparar el anexo para enviarlos comprobantes de pago a la Dirección Financiera	9100	9100	9105	9105	9150	9150	9132	9132	9151	9151	Procesos Recibidos/Procesos Enviados
	Supervisar los registros en el sistema SI GAME u otros sistemas informáticos utilizados por el GAD Municipal del cantón Saucedo	9100	8650	9105	8660	9150	8658	9132	8660	9151	8665	Procesos Recibidos/Procesos Registrados

	Coordinar y supervisar la información para las instituciones Estatales.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	Meses registrados/Meses enviados
	Supervisar la elaboración de las retenciones de impuestos, declaración de impuesto a la renta	15502	13940	11602	10480	15753	14203	14002	12591	15932	14340	Facturas recibidas/Retenciones emitidas
	Legalizar, supervisar y controlar el proceso de cuentas por cobrar y solicitar las devoluciones del IVA	12	11	12	11	12	11	12	12	12	12	Declaraciones realizadas/Devoluciones solicitadas
	Emitir informes técnicos referentes a la unidad	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	Informes solicitados/Informes emitidos
	Registrar y controlar el libro auxiliar de vales de pagos	28	28	30	30	54	54	18	18	23	23	Vales registrados en el sistema/Vales registrados en el libro de vales
PRESUPUESTO	Coadyuvar en la formulación del programa presupuestario de conformidad con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Ejecutar el presupuesto observando las fases de programación de actividades	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Autorizar la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	100	95	100	95	100	95	100	95	100	95	100%
	Evaluar el presupuesto mediante la medición de resultados físicos y financieros y sus efectos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Coordinar las propuestas de reformas presupuestarias que sean necesarias	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Cumplir con las fases del ciclo presupuestario	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Autorizar el registro de compromiso presupuestario	100	99	100	99	100	99	100	99	100	99	100%

	Elaboración de reportes presupuestarios para organismos de control	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
	Establecer mecanismos para realizar el control presupuestario	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Evaluar la ejecución presupuestaria	100	95	100	95	100	95	100	95	100	95	100%
	Liquidar el presupuesto institucional	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100%
	Coordinar el presupuesto aprobado al Sistema financiero SIG-AME	100	99	100	99	100	99	100	99	100	99	100%

P= Planificado

C= Cumplidos

Anexo 4: Presupuestos y reformas 2015-2019

CÓDIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
REGULAR PARTIDAS PRESUPUESTARIAS SEGÚN CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO DE INGRESOS Y EGRESOS DEL SECTOR PÚBLICO EMITIDO EL 01 DE FEBRERO 2019									
1.3.01.06.001	Certificado De No Adeudar Al Municipio	22,212,00			22,212,00				-
1.3.01.06.002	Certificado De Avalúos Y Catastros	1,135,00			1,135,00				-
1.3.01.06.003	Certificado De Actualización Catastral	2,183,00			2,183,00				-
1.3.01.06.004	Solicitud Todo Trámite	10,860,00			10,860,00				-
1.3.01.06.005	Línea De Fábrica	3,360,00			3,360,00				-
1.3.01.06.006	Atención A La Propiedad	2,088,00			2,088,00				-
1.3.01.06.007	Permiso De Compra Venta	2,293,00			2,293,00				-
1.3.01.06.008	Alcabalas	2,050,00			2,050,00				-
1.3.01.06.009	Distintos Conceptos	6,700,00			6,700,00				-
1.3.01.06.010	Utilidad	1,904,00			1,904,00				-
1.3.01.06.011	Permiso De Construcción	1,460,00			1,460,00				-
1.3.01.06.012	Aprobación De Planos	1,380,00			1,380,00				-
1.3.01.06.013	Certificado De No Poseer Bienes	150,00			150,00				-
1.3.01.06.014	Declaración Actividad Económica	800,00			800,00				-
1.3.01.06.016	Servicios Administrativos Urbano Y Rural	103,322,00			103,322,00				-
1.3.01.06.017	Servicios Administrativos Generales	1,000,00			1,000,00				-
1.3.01.99.008	Certificado De No Adeudar Al Municipio	-	22,212,00						22,212,00
1.3.01.99.009	Certificado De Avalúos Y Catastros	-	1,135,00						1,135,00
1.3.01.99.010	Certificado De Actualización Catastral	-	2,183,00						2,183,00
1.3.01.99.011	Solicitud Todo Trámite	-	10,860,00						10,860,00
1.3.01.99.012	Línea De Fábrica	-	3,360,00						3,360,00
1.3.01.99.013	Atención A La Propiedad	-	2,088,00						2,088,00
1.3.01.99.014	Permiso De Compra Venta	-	2,293,00						2,293,00
1.3.01.99.015	Alcabalas	-	2,050,00						2,050,00
1.3.01.99.016	Distintos Conceptos	-	6,700,00						6,700,00
1.3.01.99.017	Utilidad	-	1,904,00						1,904,00
1.3.01.99.018	Permiso De Construcción	-	1,460,00						1,460,00
1.3.01.99.019	Aprobación De Planos	-	1,380,00						1,380,00
1.3.01.99.020	Certificado De No Poseer Bienes	-	150,00						150,00
1.3.01.99.021	Declaración Actividad Económica	-	800,00						800,00
1.3.01.99.022	Servicios Administrativos Urbano Y Rural	-	103,322,00						103,322,00
1.3.01.99.023	Servicios Administrativos Generales	-	1,000,00						1,000,00
75.01.07.005	Terminación De La Const. Del Nuevo Mercado Municipal Para La Ciudad San Miguel De Salcedo, Provincia Cotopaxi Según Actualización De Estudios Y Diseños	3,513,080,30		162,897,00		162,897,00			3,513,080,30
<b>PROGRAMA 110</b>	<b>ADMINISTRACION GENERAL</b>								
<b>SUBPROGRAMA 112</b>	<b>ALCALDÍA</b>								
53.02.06	Eventos Públicos y Oficiales	20,000,00						20,000,00	-
53.02.48	Eventos Oficiales	-					20,000,00		20,000,00
<b>SUBPROGRAMA 115</b>	<b>JEFATURA DE COMUNICACIÓN SOCIAL</b>								
53.02.07	Difusión, Información y Publicidad	-					50,000,00		50,000,00
53.02.17	Servicios de Difusión e Información	50,000,00						50,000,00	-

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
<b>SUBPROGRAMA 116.2</b>	<b>JEFATURA DE TALENTO HUMANO</b>								
53.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	7.600,00						7.600,00	-
53.06.09	Laboratorio	-							-
53.06.03	Servicio de Capacitación	34.552,41					7.600,00		7.600,00
53.06.11	Congresos, Seminarios y Convenciones	-						34.552,41	-
53.06.12	Capacitación a Servidores Públicos	-					5.712,00		5.712,00
53.08.06	Herramientas y Equipos Menores	10,00					28.840,41		28.840,41
53.14.06	Herramientas y Equipos Menores	-						10,00	-
<b>SUBPROGRAMA 116.3</b>	<b>JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES</b>						10,00		10,00
53.04.02	Edificios, Locales, Residencias y Cableado Estructurado (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	-							-
53.04.20	Instalación, Mantenimiento y Reparación de Edificios, Locales y Residencias de propiedad de las Entidades Públicas	2.000,00					2.000,00		2.000,00
<b>SUBPROGRAMA 119</b>	<b>JEFATURA DE LABORATORIO DE PROYECTOS</b>							2.000,00	-
53.08.06	Herramientas y Equipos Menores	5,00							-
53.14.06	Herramientas y Equipos Menores	-						5,00	-
<b>PROGRAMA 210</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>						5,00		5,00
<b>SUBPROGRAMA 211</b>	<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL</b>								
73.04.02	Edificios, Locales, Residencias y Cableado Estructurado (Mantenimiento, Reparación e Instalación)	-							-
73.04.20	Instalación, Mantenimiento y Reparación de Edificios, Locales y Residencias de propiedad de las Entidades Públicas	300,00					300,00		300,00
<b>SUBPROGRAMA 212.3</b>	<b>JUNTA CANTONAL DE PROTECCIÓN DE DERECHOS</b>							300,00	-
73.02.19	Servicios de Publicidad y Propaganda Usando otros Medios	2.000,00							-
73.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	-						2.000,00	-
<b>SUBPROGRAMA 213.4</b>	<b>TURISMO Y OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS</b>						2.000,00		2.000,00
73.02.19	Servicios de Publicidad y Propaganda Usando otros Medios	15.000,00							-
73.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	-						15.000,00	-
							15.000,00		15.000,00



CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCIÓN	
<b>SUBPROGRAMA 215.1</b>	<b>CONSEJO CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE DERECHOS</b>								
73.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales	-					1.500,00		1.500,00
73.02.19	Servicios de Publicidad y Propaganda Usando otros Medios	1.500,00						1.500,00	-
<b>PROGRAMA 310</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>								
<b>SUBPROGRAMA 313</b>	<b>JEFATURA DE PLANEAMIENTO DEL SUELO</b>								
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	5,00						5,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores						5,00		5,00
<b>SUBPROGRAMA 314</b>	<b>JEFATURA DE GESTIÓN URBANA Y RURAL</b>								
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	20,00						20,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores	-					20,00		20,00
<b>PROGRAMA 330</b>	<b>OBRAS PÚBLICAS</b>								
<b>SUBPROGRAMA 332</b>	<b>JEFATURA DE INFRAESTRUCTURA</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	1.000,00						1.000,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					1.000,00		1.000,00
<b>SUBPROGRAMA 334</b>	<b>JEFATURA DE PARQUES Y JARDINES</b>								
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	50,00						50,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores	-					50,00		50,00
<b>PROGRAMA 340</b>	<b>AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>								
<b>SUBPROGRAMA 342</b>	<b>AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	55.000,00						55.000,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					55.000,00		55.000,00
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	1.000,00						1.000,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores	-					1.000,00		1.000,00
<b>PROGRAMA 350</b>	<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>								
<b>SUBPROGRAMA 352.2</b>	<b>URBANIMAL</b>								
73.02.17	Servicios de Difusión e Información	500,00						500,00	-

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
73.02.04	edición, impresión, reproducción, publicaciones, Suscripciones, Fotocoplado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales	-					500,00		500,00
<b>SUBPROGRAMA 352.4</b>	<b>CAMAL MUNICIPAL</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	3.500,00						3.500,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					3.500,00		3.500,00
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	2.190,00						2.190,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores	-					2.190,00		2.190,00
<b>SUBPROGRAMA 352.6</b>	<b>TERMINAL TERRESTRE</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	4.000,00						4.000,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					4.000,00		4.000,00
<b>SUBPROGRAMA 353.2</b>	<b>ÁRIDOS Y PÉTREOS</b>								
73.02.17	Servicios de Difusión e Información	300,00						300,00	-
73.02.04	edición, impresión, reproducción, publicaciones, Suscripciones, Fotocoplado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales	-					300,00		300,00
<b>SUBPROGRAMA 353.3</b>	<b>CONTROL AMBIENTAL</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	10.000,00						10.000,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					10.000,00		10.000,00
<b>SUBPROGRAMA 353.4</b>	<b>DESECHOS SÓLIDOS</b>								
73.02.12	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	7.000,00						7.000,00	-
73.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	-					7.000,00		7.000,00
73.08.06	Herramientas y Equipos Menores	491,00						491,00	-
73.14.06	Herramientas y equipos menores	-					491,00		491,00
<b>PROGRAMA 510</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>								
<b>SUBPROGRAMA 511</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>								
51.06.03	Jubilación Patronal	2.250,00						2.250,00	-
51.07.11	Indemnizaciones Laborales	-					2.250,00		2.250,00
51.99.01	Asignación a Distribuir en Gastos en Personal	209.664,00						209.664,00	-
99.01.01	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Egresos de Personal	-					209.664,00		209.664,00

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
58.04.03.002	Aporte a la AME	32.877,36						32.877,36	-
58.04.07.001	Aporte a la AME	-					32.877,36		32.877,36
58.01.01.001	Aporte del cinco por mil	66.005,16						66.005,16	-
58.04.07.002	Aporte del cinco por mil						66.005,16		66.005,16
<b>REGULAR PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PARA LOS ANTIPOOS POR DEVENGAR DE EJERCICIOS AÑOS ANTERIORES EN BIENES Y/O SERVICIOS Y OBRAS</b>									
38.01.01.001	Anticipos Por Devengar De Ejercicios De Años Anteriores	3.347.487,80			3.347.487,80				(0,00)
38.01.07	Anteriores de Gobiernos Autónomos Descentralizados y Empresas Públicas Compra de Bienes y/o Servicios.	-	224.238,22						224.238,22
38.01.08	De anticipos por Devengar de Ejercicios Anteriores de Gobiernos Autónomos Descentralizados y Empresas Públicas - Construcción de Obras.	-	3.123.249,58						3.123.249,58
<b>PROGRAMA 210</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>								
<b>SUBPROGRAMA 212.1</b>	<b>JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO, IGUALDAD Y GÉNERO</b>								
75.01.07.003	Construcción del Centro Geriátrico en el Cantón Salcedo I etapa	300.000,00		194.793,44		194.793,44			300.000,00
<b>SUBPROGRAMA 213.4</b>	<b>TURISMO Y OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS</b>								
75.01.07.013	Construcción del Centro Recreacional Atocha.	30.000,00		5.702,01		5.702,01			30.000,00
<b>PROGRAMA 330</b>	<b>OBRAS PÚBLICAS</b>								
<b>SUBPROGRAMA 332</b>	<b>JEFATURA DE INFRAESTRUCTURA</b>								
73.06.05.005	Estudio y Diseño Acustico del Teatro Humboldt	6.000,00		2.517,86		2.517,86			6.000,00
75.01.05.001	Asfalto de diferentes vías del Cantón Salcedo, Zona Urbana	189.433,99		21.350,59		21.350,59			189.433,99
75.01.05.002	Mejoramiento de la Vialidad Urbana del Cantón Salcedo	600.000,00		249.981,65		249.981,65			600.000,00
75.01.05.003	Construcción de aceras y bordillos en diferentes vías de San Miguel del Cantón Salcedo.	17.200,00		6.445,35		6.445,35			17.200,00
75.01.99.004	Cubierta En El Patio De La Sede Del Barrio Norte De San Miguel Del Cantón Salcedo	120.000,00		53.571,10		53.571,10			120.000,00
75.01.99.008	Construcción de tarima cubierta en la plaza central de Yanayacu	18.000,00		5.497,00		5.497,00			18.000,00
<b>PROGRAMA 340</b>	<b>AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>								
<b>SUBPROGRAMA 342</b>	<b>AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>								
73.06.04.002	Construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la Zona del Canal, parroquia San Miguel, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.	11.620,32		208,92		208,92			11.620,32



CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CREDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
73.06.05.001	Estudios de saneamiento ambiental para la ciudad de Salcedo, cabeceras parroquiales y comunidades del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.	385.000,00		148.066,83		148.066,83			385.000,00
73.06.05.017	Estudios para el Sistema de Agua Potable de las comunidades de Mulalillo	7.714,69		2.755,24		2.755,24			7.714,69
75.01.03.004	Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales en el Barrio Sur San Miguel de la Parroquia Mulliquindil Santa Ana	60.000,00		26.224,61		26.224,61			60.000,00
75.01.03.008	Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales en el barrio Yanayacu de la parroquia San Manuel de Salcedo.	50.000,00		21.635,57		21.635,57			50.000,00
75.01.03.016	Construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la zona del canal, parroquia San Miguel, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi	210.299,85		5.899,34		5.899,34			210.299,85
75.01.03.023	Construcción de la planta de tratamiento de aguas servidas para el terminal terrestre	160.000,00		57.837,96		57.837,96			160.000,00
75.01.05.004	Construcción de paso de quebrada del alcantarillado de San Marcos Sur hasta la planta de aguas residuales de Culua.	30.000,00		13.378,20		13.378,20			30.000,00
<b>PROGRAMA 350</b>	<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>								
<b>SUBPROGRAMA 352.3</b>	<b>PLAZAS Y MERCADOS</b>								
75.01.07.005	Terminación De La Const. Del Nuevo Mercado Municipal Para La Ciudad San Miguel De Salcedo, Provincia Cotopaxi Según Actualización De Estudios Y Diseños	3.513.080,30		2.516.786,93		2.516.786,93			3.513.080,30
<b>PROGRAMA 510</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>								
<b>SUBPROGRAMA 511</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>								
97.01.01.001	De Cuentas por Pagar gastos de ejercicios anteriores	60.000,00		14.835,20		14.835,20			60.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>13.320.634,18</b>	<b>3.510.384,80</b>	<b>3.510.384,80</b>	<b>3.510.384,80</b>	<b>3.510.384,80</b>	<b>528.819,93</b>	<b>528.819,93</b>	<b>13.320.634,18</b>



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2016 En atención al Memorando No.- DDO\_TH-1218-2016

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
<b>PROGRAMA 110</b>	<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>								
<b>SUBPROGRAMA 111</b>	<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>								
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	198.132,00					8.796,00		189.336,00
51.05.07	Honorarios	11.270,00					8.796,00		20.066,00
<b>SUBPROGRAMA 112</b>	<b>ALCALDÍA</b>								
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	5.765,00					1.000,00		6.765,00
51.05.12	Subrogación	5.280,00					4.000,00		9.280,00
51.06.01	Aporte Patronal	12.097,00					600,00		12.697,00
51.06.02	Fondos de Reserva	7.972,33					400,00		8.372,33
<b>SUBPROGRAMA 113</b>	<b>PROCURADURIA SINDICA</b>								
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	47.556,00						3.550,92	44.005,08
51.05.12	Subrogación	1.000,00					1.500,00		2.500,00
<b>SUBPROGRAMA 116.2</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>								
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	47.688,00						6.000,00	41.688,00
53.06.03	Servicios de Capacitación	30.000,00					4.000,00		34.000,00
<b>SUBPROGRAMA 116.3</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>								
51.04.01	Por cargas familiares	1.413,60					411,33		1.824,93

*Handwritten signature*



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

<b>SUBPROGRAMA 116.4</b>	<b>TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION</b>							
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	40.788,00				16.914,13	23.873,87	
<b>SUBPROGRAMA 117.1</b>	<b>SECRETARIA GENERAL</b>							
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	4.837,33			600,73		5.438,06	
51.05.12	Subrogación	1.000,00			1.208,70		2.208,70	
51.06.01	Aporte Patronal	7.338,07			140,81		7.478,88	
51.06.02	Fondos de Reserva	4.837,33			100,68		4.938,01	
<b>PROGRAMA 120</b>	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>							
<b>SUBPROGRAMA 121</b>	<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>							
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	4.404,33			456,67		4.861,00	
<b>SUBPROGRAMA 122</b>	<b>PRESUPUESTO</b>							
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	28.776,00				4.250,00	24.526,00	
51.05.12	Subrogaciones	-			250,00		250,00	
<b>SUBPROGRAMA 123</b>	<b>CONTABILIDAD</b>							
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	38.076,00				1.392,00	36.684,00	
51.05.13	Encargos	-			1.392,00		1.392,00	
<b>SUBPROGRAMA 124</b>	<b>TESORERÍA</b>							
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	104.676,00				13.219,67	91.456,33	
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	10.050,33			46,13		10.096,46	
51.05.13	Encargos	-			13.219,67		13.219,67	
<b>SUBPROGRAMA 125</b>	<b>RENTAS</b>							

H3.218



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

51.01.05	Remuneraciones Unificadas	44.016,00					3.395,00	40.621,00
51.05.12	Subrogaciones					51,10		51,10
51.05.13	Encargos	1.000,00				3.343,90		4.343,90
<b>PROGRAMA 210</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>							
<b>SUBPROGRAMA 212</b>	<b>DESARROLLO HUMANO</b>							
71.05.10	Servicios Personales por Contrato	14.544,00				600,67		15.144,67
<b>SUBPROGRAMA 213</b>	<b>CULTURA, PATRIMONIO E IDENTIDAD</b>							
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	12.581,00				75,56		12.656,56
71.03.06	Alimentación	17.100,72				118,62		17.219,34
71.04.01	Por cargas familiares	1.094,40				642,68		1.737,08
<b>SUBPROGRAMA 214</b>	<b>DEPORTE RECREATIVO</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	901,00				15,42		916,42
<b>SUBPROGRAMA 217</b>	<b>JUNTA CANTONAL DE PROTECCION DE DER.</b>							-
71.01.05	Remuneraciones Unificadas	42.444,00				219,20		42.663,20
<b>PROGRAMA 310</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>							
<b>SUBPROGRAMA 312</b>	<b>AVALUOS Y CATASTROS</b>							-
71.01.05	Remuneraciones Unificadas	87.600,00					8.968,24	78.631,76
<b>PROGRAMA 330</b>	<b>OBRAS PÚBLICAS</b>							
<b>SUBPROGRAMA 332</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	26.981,33				625,31		27.606,64

H204



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

73.03.03	Viáticos y Subsistencias en el interior	-				9.500,00		9.500,00
<b>SUBPROGRAMA 333</b>	<b>FABRICACION DE BLOQUES Y ADOQUINES</b>							-
73.03.03	Viáticos y Subsistencias al Interior	-				1.000,00		1.000,00
<b>SUBPROGRAMA 334</b>	<b>MAQUINARIA PESADA Y TALLER DE MANTENIMIENTO</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	18.067,00				622,94		18.689,94
73.03.03	Viáticos y Subsistencia al Interior	-				5.500,00		5.500,00
<b>SUBPROGRAMA 335</b>	<b>PARQUES Y JARDINES</b>							-
71.01.05	Remuneraciones Unificadas	35.856,00					8.844,00	27.012,00
71.03.06	Alimentación	16.388,19				129,55		16.517,74
71.05.13	Encargos	1.000,00				8.844,00		9.844,00
<b>PROGRAMA 350</b>	<b>GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS</b>							
<b>SUBPROGRAMA 351</b>	<b>DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	2.918,33				396,67		3.315,00
<b>SUBPROGRAMA 352</b>	<b>DESECHOS SOLIDOS</b>							-
71.04.01	Por Cargas Familiares	2.030,40				344,90		2.375,30
<b>SUBPROGRAMA 353</b>	<b>CONTROL AMBIENTAL</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	4.112,00				35,46		4.147,46
71.03.06	Alimentación	3.562,65				311,63		3.874,28
<b>SUBPROGRAMA 354.1</b>	<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>							-
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	1.212,00				101,00		1.313,00
<b>SUBPROGRAMA 354.2</b>	<b>PLAZAS Y MERCADOS</b>							

*Handwritten signature*





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

71.03.06	Alimentación	712,53					187,77	900,30
<b>SUBPROGRAMA 354.3</b>	<b>CAMAL</b>							
71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	6.052,00					35,46	6.087,46
71.04.01	Por Cargas Familiares	432,00					105,96	537,96
<b>SUBPROGRAMA 354.4</b>	<b>CEMENTERIO</b>							
71.03.04	Compensación por Transporte	261,00					184,50	445,50
71.03.06	Alimentación	1.425,06					215,38	1.640,44
71.04.01	Por Cargas Familiares	86,40					7,52	93,92
<b>PROGRAMA 360</b>	<b>SEGURIDAD CIUDADANA</b>							
<b>SUBPROGRAMA 362</b>	<b>SEGURIDAD CIUDADANA Y GESTION DE RIESGOS</b>							
71.01.05	Remuneraciones Unificadas	14.544,00					14.500,00	44,00
<b>SUBPROGRAMA 363</b>	<b>POLICIA MUNICIPAL</b>							
71.03.06	Alimentación	14.963,13					617,12	15.580,25
71.04.01	Por cargas familiares	907,20					374,92	1.282,12
<b>PROGRAMA 510</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>							
<b>SUBPROGRAMA 511</b>	<b>GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y S. DEUDA</b>							
51.07.07	Compensación Por Vacaciones No Gozadas Por Cesación De Funciones	30.000,00					8.500,00	38.500,00
51.06.03	Jubilación Patronal	-					9.000,00	9.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.149.525,66</b>					<b>89.829,96</b>	<b>1.149.525,66</b>

*Handwritten signature*

TERCERA ORDENANZA REFORMATORIA DEL PRESUPUESTO 2015

ANEXO 1

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO  
REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2015 MEDIANTE UN TRASPASO DE CREDITO AUTORIZADO

En atención al Memorandum No- 020-2015, suscrito por la Dña. Mónica Huilpa - JEFE DE TALENTO HUMANO ( E )

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO COORDINADO	SUPLENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTOS	DISMINUCIONES	
	SUBPROGRAMA 011 GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y SERVICIOS DE LA DEUDA								
511.99.01.01	Obligaciones de ejercicios anteriores por gastos de personal	84.773.46						5.115.00	59.658.46
	PROGRAMA: 330, OBRAS PÚBLICAS								
	SUBPROGRAMA 332. INFRAESTRUCTURA								
332.73.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	7.510.43					60.00		7.570.43
	SUBPROGRAMA 336. PARQUES Y JARDINES								
336.73.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	500.00					1.758.00		2.258.00
	PROGRAMA: 364. GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS								
	SUBPROGRAMA: 362. DEBECHOS SOLIDOS								
352.73.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	902.15					3.162.00		3.764.15
	SUBPROGRAMA: 363. CONTROL AMBIENTAL								
353.73.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	500.00					125.00		625.00
	SUMAN	73.886.04	-	-	-	-	5.115.00	5.115.00	73.886.04

ANEXO 2

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO  
REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2015 MEDIANTE UN TRASPASO DE CREDITO AUTORIZADO

En atención a los Memorandos Nos - DF-0200-2015, DF\_C-0488-2015 y DF\_C-0492-2015

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO COORDINADO	SUPLENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTOS	DISMINUCIONES	
	SUBPROGRAMA 011 GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y SERVICIOS DE LA DEUDA								
511.99.01.02	Obligaciones de ejercicios anteriores por gastos en bienes y servicios.	30.000.00						15.000.00	15.000.00
	PROGRAMA: 136, REGISTRO DE LA PROPIEDAD								
	SUBPROGRAMA 131. REGISTRO DE LA PROPIEDAD								
	58 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES								
	58.01 Transferencias Corrientes al Sector Público								
131.58.01.03	A Empresas Públicas	5.000.00					15.000.00		20.000.00
	SUMAN	35.000.00	-	-	-	-	15.000.00	15.000.00	35.000.00



4347

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**  
**REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2015 MEDIANTE UN TRASPASO DE CREDITO AUTORIZADO**

En atención al Memorándum No - 021-2015, suscrito por la Dra. Mónica Huajala - JEFE DE TALENTO HUMANO ( E )

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTOS	DISMINUCIONES	
	SUBPROGRAMA 111 GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y SERVICIOS DE LA DEUDA								
511.99.01.01	Obligaciones de ejercicios anteriores por gastos de personal	84.773.46						4.819.73	39.957.73
	PROGRAMA: 116, ADMINISTRACIÓN GENERAL								
	SUBPROGRAMA 111. CONCEJO MUNICIPAL								
111.51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	10.228.33					187.83		10.416.16
111.51.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	2.476.00					118.00		2.594.00
	PROGRAMA: 131, REGISTRO DE LA PROPIEDAD								
	SUBPROGRAMA 131. REGISTRO DE LA PROPIEDAD								
131.51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	8.651.33					61.03		8.712.41
131.51.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	3.234.00					118.00		3.352.00
	SUBPROGRAMA 315, PLANIFICACION								
	SUBPROGRAMA 315. GESTIÓN URBANA Y RURAL								
315.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	3.495.00					117.67		3.612.67
315.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	1.440.00					118.00		1.558.00
	PROGRAMA: 336, OBRAS PÚBLICAS								
	SUBPROGRAMA 332. INFRAESTRUCTURA								
332.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	29.023.00					106.29		29.129.29
332.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	21.240.00					354.00		21.594.00
	SUBPROGRAMA 333. FABRICACION DE BLOQUES Y ADOQUINES								
333.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	6.950.00					70.94		7.020.94
333.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	5.040.00					236.00		5.276.00
	SUBPROGRAMA 334. MAQUINARIA PESADA Y TALLER DE MANTENIMIENTO								
334.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	18.042.00					120.84		18.162.84
334.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	11.820.00					354.00		12.174.00
	SUBPROGRAMA 335. PARQUES Y JARDINES								
335.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	14.864.00					100.26		14.964.26
335.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	10.640.00					354.00		10.994.00
	PROGRAMA: 343, AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
	SUBPROGRAMA: 341. DIRECCION DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
341.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	2.898.33					56.25		2.954.58
341.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	734.00					118.00		852.00
	SUBPROGRAMA: 342. AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
342.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	16.124.00					263.10		16.387.10
342.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	10.890.00					826.00		11.716.00
	PROGRAMA: 353, GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS								

	<b>SUBPROGRAMA: 352. DESECHOS SOLIDOS</b>								
352.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	23,301.44					141.88		23,443.32
352.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	16,930.00					472.00		17,392.00
	<b>SUBPROGRAMA: 353. CONTROL AMBIENTAL</b>								
353.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	4,962.00					35.42		4,997.42
353.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	3,240.00					119.00		3,359.00
	<b>SUBPROGRAMA: 354.3. CAMAL</b>								
354.3.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	6,788.00					35.42		6,823.42
354.3.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	4,320.00					119.00		4,439.00
	<b>SUBPROGRAMA: 354.6. TERMINAL TERRESTRE</b>								
354.6.71.02.03	Décimo Tercer Sueldo	7,062.00					81.08		7,143.08
354.6.71.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	3,960.00					119.00		4,079.00
	<b>SUMAN</b>	<b>317,236.88</b>	-	-	-	-	<b>4,816.73</b>	<b>4,816.73</b>	<b>317,236.89</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>426,116.32</b>					<b>24,936.73</b>	<b>24,936.73</b>	<b>426,116.93</b>

Salcedo, 02 de Octubre del 2015

ELABORADO POR:



Dra. Mónica Mollocana  
JEFE DE PRESUPUESTO ( E )

REVISADO POR:



Dra. Marcela Natano  
DIRECTORA FINANCIERA

AUTORIZADO POR:



Ing. Héctor Gutiérrez Padilla  
ALCALDE DEL CANTÓN SALCEDO

**ORDENANZA REFORMATORIA DEL PRESUPUESTO  
PRORROGADO 2018  
(Construcción del Mercado Central Municipal de San Miguel de  
Salcedo)**

**Art. 1.-** Reformar el presupuesto del presente ejercicio económico 2018, conforme al siguiente cuadro.-

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO  
REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2018 MEDIANTE TRASPAGO DE CRÉDITO  
En atención a los Memoranda No. -SG-1632-2018, Memorando No. -DF-1776-2018 y Memorando No. -OOP-2679-2018

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPAOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
18.01.01.001	Transferencias Del Gobierno Central Ley Costal	3.969.899,98	202.456,25						3.271.526,23
28.01.01.001	Asignación Ley Costal	4.807.829,94	472.897,90						5.300.227,85
36.02.01.002	Financiamiento para los proyectos complementarios	4.570.000,00			674.854,16				4.295.145,84
<b>PROGRAMA 350 SERVICIOS PUBLICOS</b>									
<b>352 JEATURA DE SERVICIOS PUBLICOS</b>									
<b>SUBPROGRAMA 352.3 PLAZAS Y MERCADOS</b>									
75.02.07.017	Construcción del mercado central Municipal de San Miguel de Salcedo	4.500.000,00		674.854,16		674.854,16			4.500.000,00
<b>TOTAL:</b>		<b>4.580.900,00</b>	<b>674.854,16</b>	<b>674.854,16</b>	<b>674.854,16</b>	<b>674.854,16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.500.000,00</b>



**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**  
**REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2019 MEDIANTE SUPLEMENTO DE CRÉDITO**  
 En atención a los Memorando No.- SG-1513-2019, Memorando No.- DF-1861-2019 y Memorando No.-DF-1850-2019

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CREDITO		REDUCCIÓN DE CREDITO		TRASPASOS DE CREDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
28.01.02.001	Asignación del GAD Parroquial de Mutalillo para la Construcción del Sistema de Agua Potable Para Las Comunidades Altas De Mutalillo, Primera Etapa, Cantón Salcedo, Provincia De Cotacachi	-	33.613,44						33.613,44
PROGRAMA 340	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
SUBPROGRAMA 342	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
75.01.01.004	Construcción Del Sistema De Agua Potable Para Las Comunidades Altas De Mutalillo, Primera Etapa, Cantón Salcedo, Provincia De Cotacachi	648.136,00		33.613,44					681.749,44
TOTAL		648.136,00	33.613,44	33.613,44					681.749,44

**SEXTA ORDENANZA REFORMATORIA DE LA ORDENANZA DEL  
 PRESUPUESTO 2017.**  
**(Adquisición del motor de la picadora de la planta de recolección de  
 desechos de materia vegetal)**

**Art. 1.-** Refórmase el presupuesto del presente ejercicio económico 2017, conforme al siguiente cuadro.-

	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CREDITO		REDUCCIÓN DE CREDITO		TRASPASOS DE CREDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
PROGRAMA 350	GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS								
19	OTROS INGRESOS								
19.02	Indemnizaciones y Valores no Reclamados								
19.02.01	Indemnizaciones por Siniestros	-		320,65					320,65
PROGRAMA 350	GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS								
SUBPROGRAMA 352	DESECHOS SOLIDOS								
	Insanos, Sianes, Materiales y Suministros para la Construcción, Electricidad, Flomeria, Carpinteria, Señalización Vial, Mavegación y Control Inocuidad	12.087,00						250,00	11.837,00
84.01.11	Partes y Repuestos	-		320,65			250,00		570,65
TOTAL		12.087,00	320,65	320,65			250,00	250,00	12.387,65

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO  
REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2017 MEDIANTE TRASPASO DE CRÉDITO  
En atención a los Memorando No. 50-0845-2017 Y memorando No. DOP-1193-2017

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCION DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
PROGRAMA 210	DESARROLLO SOCIAL								
SUBPROGRAMA 212	DESARROLLO HUMANO								
75.05.01.007	Adecuamiento de la infraestructura de ex CRI para el funcionamiento de la casa de acogimiento para mujeres víctimas de violencia y sus dependientes	50.000,00					25.331,02		75.331,02
PROGRAMA 330	OBRAS PÚBLICAS								
SUBPROGRAMA 335	PARQUES Y JARDINES								
75.01.04.006	Adecuamiento de Parques y Jardines del Cantón	25.000,00						11.551,02	1.548,98
	<b>TOTAL</b>	<b>75.000,00</b>					<b>25.331,02</b>	<b>11.551,02</b>	<b>75.000,00</b>

*Handwritten signature or initials in blue ink.*

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO  
 REFORMA AL PRESUPUESTO DEL 2017 MEDIANTE TRASPASO DE CRÉDITO  
 En atención a los Memorando No. -SG-0644-2017 Y memorando No. -DOP-1083-2017

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCIÓN	
PROGRAMA 210	DESARROLLO SOCIAL								
SUBPROGRAMA 212	DESARROLLO HUMANO								
21.02.07.001	Construcción de accesos sin barreras arquitectónicas para personas con discapacidad en las instalaciones del GAD municipal	69.020,11					8.229,69		77.249,80
PROGRAMA 330	OBRAS PÚBLICAS								
SUBPROGRAMA 332	INFRAESTRUCTURA								
33.04.11.005	Adquisición de materiales de construcción para varias obras en el Cantón Salcedo	100.000,00					8.229,69		91.770,31
	<b>TOTAL</b>	<b>169.020,11</b>					<b>8.229,69</b>	<b>8.229,69</b>	<b>169.020,11</b>

*S. Salcedo*





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCIÓN	
1	INGRESOS CORRIENTES								
18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES								
18.01	Transferencias Corrientes del Sector Público								
18.01.01.001	Transferencias del Gobierno Central Ley COOTAD	2,028,223.95	137,222.69						
2	INGRESOS DE CAPITAL								2,165,446.54
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN								
28.01	Transferencias de Capital e Inversión del Sector Público								
28.01.01.001	Asignación Ley COOTAD	4,056,447.89	320,186.29						
28.01.06.004	Construcción del nuevo mercado municipal para la ciudad de San Miguel de Salcedo, Provincia de Cotopaxi	819,875.65			819,875.65				4,376,634.18
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO								

*Handwritten signature*



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO							
36.02	Financiamiento Público Interno							
36.02.01.006	Construcción Del Nuevo Mercado Municipal Para La Ciudad De San Miguel De Salcedo	384,815.00			384,815.00			
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR							
38.01	Financiamiento Público Interno							
38.01.01.002	Recuperación del IVA de años anteriores	993,914.78	349,131.34					1,343,046.12
	TOTAL	8,283,277.27	806,540.32		1,204,690.65	-		7,885,126.94
PROGRAMA 350	DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS							
SUBPROGRAMA 354.2	PLAZAS Y MERCADOS							
75.01.07.010	Construcción del nuevo mercado municipal para la ciudad san miguel de Salcedo	4,454,447.45			1,204,690.65		3,249,756.80	
75.01.07.012	Contraparte municipal construcción mercado - medidas ambientales - participación	58,240.00					58,240.00	

50909



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

	ciudadana - difusión y publicidad								
75.01.07.005	Terminación de la construcción del nuevo mercado municipal para la ciudad de San Miguel de Salcedo, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi según actualización de los estudios y diseños para la construcción del nuevo mercado.	-		806,540.32			3,307,996.80		4,114,537.12
	<b>TOTAL</b>	<b>4,512,687.45</b>	<b>806,540.32</b>	<b>806,540.32</b>	<b>1,204,690.65</b>	<b>1,204,690.65</b>	<b>3,307,996.80</b>	<b>3,307,996.80</b>	<b>4,114,537.12</b>

4  
Hoy

**NOVENA ORDENANZA REFORMATORIA DE LA ORDENANZA DEL  
PRESUPUESTO 2016**  
**(Ejecución de medidas ambientales del Plan de Manejo Ambiental de la Obra  
Construcción del Alcantarillado Sanitario en la Zona del Canal)**

**Art. 1.-** Reformar el presupuesto del presente ejercicio económico 2016, conforme el siguiente cuadro

*F. H. G.*



**GAD MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO**

CODIGO	CONCEPTO	PRESUPUESTO CODIFICADO	SUPLEMENTO DE CRÉDITO		REDUCCIÓN DE CRÉDITO		TRASPASOS DE CRÉDITOS		PRESUPUESTO FINAL
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS	AUMENTO	DISMINUCION	
PROGRAMA 340	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
SUBPROGRAMA 342	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO								
75.01.03.016	Construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la zona del canal, parroquia san miguel, cantón Salcedo, provincia de Cotacachi	1.766.772,00					24.600,00		1.791.372,00
PROGRAMA 350	GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS								
SUBPROGRAMA 353	CONTROL AMBIENTAL								
77.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones, Permisos, Licencias y Patentes	58.261,78						24.600,00	33.661,78
	<b>TOTAL</b>	<b>1.825.033,78</b>					<b>24.600,00</b>	<b>24.600,00</b>	<b>1.825.033,78</b>