



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
INDUSTRIAL**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tema:

**BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
SALCEDO**

Trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación, presentado previo a la
obtención del título de Ingeniero Industrial

ÁREA: Producción y operaciones

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Diseño, materiales y producción

AUTOR: Erick Fabricio Naranjo Coque

TUTOR: Ing. Daysi Margarita Ortiz Guerrero, Mg.

Ambato - Ecuador

febrero – 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de titulación con el tema: **BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por el señor Erick Fabricio Naranjo Coque, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que el estudiante ha sido tutorado durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 17 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.3 del instructivo del reglamento referido.

Ambato, febrero 2024.

Ing. Daysi Margarita Ortiz Guerrero, Mg.

TUTOR

AUTORÍA

El presente trabajo de titulación con el tema: **BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO** es absolutamente original, auténtico y personal y ha observado los preceptos establecidos en la Disposición General Quinta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, febrero 2024.

Erick Fabricio Naranjo Coque

C.C. 0503023160

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que reproduzca total o parcialmente este trabajo de titulación dentro de las regulaciones legales e institucionales correspondientes. Además, cedo todos mis derechos de autor a favor de la institución con el propósito de su difusión pública, por lo tanto, autorizo su publicación en el repositorio virtual institucional como un documento disponible para la lectura y uso con fines académicos e investigativos de acuerdo con la Disposición General Cuarta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero 2024.

Erick Fabricio Naranjo Coque

C.C. 0503023160

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de par calificador del informe final del trabajo de titulación presentado por el señor Erick Fabricio Naranjo Coque, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado **BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**, nos permitimos informar que el trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 19 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.4 del instructivo del reglamento referido. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidente del Tribunal.

Ambato, febrero 2024.

Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PhD. Víctor Guachimbosa Villalba
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Israel Naranjo Chiriboga, Mg
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

Principalmente a Dios por ser mi guía constante en esta travesía llamada vida. Su presencia ha sido mi fuente de fuerza inagotable y valentía.

A mi querida Luchita y Teodocia, quienes desde mi más tierna infancia han inculcado en mí valores fundamentales que han dejado una huella indeleble en mi ser.

A Carmen y Fanny, quienes han sido mi inestimable compañía a lo largo de mi vida. Su apoyo mutuo ha sido un pilar fundamental, y siempre confiaron en mí, brindándome la fuerza y la confianza necesarias para superar obstáculos.

A Erika, Cristhian y Josué ocupan un lugar esencial en mis recuerdos de la infancia; juntos, hemos forjado una convicción profunda de que somos capaces de enfrentar cualquier desafío.

En última instancia, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis tíos Nancy, Edison, Freddy y Lourdes. Así como de todos aquellos a quienes he mencionado, evidencia que mi familia es el pilar esencial en mi vida. Sus palabras de aliento, como un eco constante en mi camino, resonando con un “vamos, tú puedes, serás grande”, han sido un impulso invaluable en momentos cruciales. Los amo sinceramente y valoro su presencia constante, gracias por ser una parte esencial de mi historia.

Erick Fabricio Naranjo Coque

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, quien ha cultivado en mí la capacidad de superación, infundiendo el deseo de alcanzar metas.

A Evelin, Erika, Esteban y Kevin es imposible olvidar su amistad desde el primer día de clases. La singularidad de su amistad sincera se destaca como un tesoro inigualable en mi vida.

Al team de amiguitos, gracias por brindarme momentos tan especiales y únicos, además de su amistad y cariño.

A mi estimado Ing. Israel, quien no solo es un destacado docente y, aún más, en ser un amigo sincero. Valoro profundamente sus consejos y aquellas palabras que en su momento me dedicó con un firme “Vamos, Erick, tú puedes”. Además, su enfoque único por la forma excepcional de educar. ¡Gracias por ser una inspiración constante en mi vida!

Quiero expresar un agradecimiento especial a la Ing. Daysi, mi tutor de tesis. Le agradezco por la confianza depositada en este proyecto, así como por su inestimable paciencia y orientación, elementos fundamentales que han sido clave en el éxito de este proceso.

A Alexander mi profundo agradecimiento por ser la luz y apoyo mutuo.

Al Alcalde de Salcedo, Ing. Juan Paúl Pacheco, mi sincero agradecimiento por abrirme las puertas de tan honorable institución y permitirme llevar a cabo mi investigación.

Erick Fabricio Naranjo Coque

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Tema de investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes investigativos	4
1.3 Fundamentación teórica	7

1.3.1	Balanced Score Card (BSC).....	7
1.3.2	Tipos de Cuadro de Mando Integral (CMI)	13
1.3.3	Indicadores de gestión.....	14
1.3.4	Mapas estratégicos	16
1.3.5	Pasos para la elaboración de la matriz del BSC	17
1.3.6	Matriz FODA	19
1.3.7	Matriz EFE.....	20
1.3.8	Matriz EFI	22
1.3.9	GAD Municipal Cantonal	23
1.4	Objetivos	24
1.4.1	Objetivo general.....	24
1.4.2	Objetivos específicos	24
	CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	25
2.1	Materiales.....	25
2.2	Métodos.....	26
2.2.1	Modalidad de la investigación	26
2.2.2	Población y muestra	28
2.2.3	Recolección de información.....	29
2.2.4	Procesamiento y análisis de datos	31
	CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
3.1	Diagnóstico sobre la situación actual de los procesos del GAD Municipal.....	33

3.1.1 Ubicación de la institución.....	33
3.1.2 Organigrama.....	34
3.1.3 Mapa de procesos.....	36
3.1.4 Estructura de procesos.....	38
3.1.5 Descripción de los procesos.....	39
3.1.6 Interpretación de la entrevista.....	46
3.1.7 Encuesta.....	46
3.1.8 Análisis sobre la recopilación de información del GAD.....	61
3.2 Análisis de los objetivos estratégicos, estrategias, y ejes.....	65
3.2.1 Objetivos estratégicos.....	65
3.2.2 Estrategias.....	66
3.2.3 Ejes estratégicos.....	70
3.2.4 Principios corporativos.....	71
3.2.5 Selección de indicadores para el BSC.....	74
3.2.6 Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	79
3.2.7 Desarrollo de indicadores.....	81
3.2.8 Indicadores para las perspectivas del BSC.....	82
3.3 Matriz Balanced Score Card con los indicadores de gestión respecto a las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.....	102
3.3.1 Matriz Balanced Score Card.....	102
3.4 Mapa Estratégico.....	104

3.5 Matriz EFI.....	106
3.6 Matriz EFE.....	108
3.7 Matriz FODA	111
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
4.1 Conclusiones	117
4.2 Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Materiales utilizados en el desarrollo del proyecto.....	25
Tabla 2. Procesos del GAD Municipal	29
Tabla 3. Datos informativos del GAD Municipal	33
Tabla 4. Descripción general de los procesos del GAD Municipal	40
Tabla 5. Descripción de cómo el Plan Operativo Anual influye en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.	63
Tabla 6. Descripción de cómo el Plan Anual de Contratación influye en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	64
Tabla 7. Matriz de evaluación de estrategias	68
Tabla 8. Preguntas de investigación.....	74
Tabla 9. Términos de búsqueda	75
Tabla 10. Criterios de inclusión y exclusión.....	75
Tabla 11. Tipos de indicadores comúnmente utilizados de un GAD Municipal	77
Tabla 12. Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo	80
Tabla 13. Ficha de indicador 1	85
Tabla 14. Ficha de indicador 2.....	86
Tabla 15. Ficha de indicador 3	87
Tabla 16. Ficha de indicador 4.....	88
Tabla 17. Ficha de indicador 5.....	89
Tabla 18. Ficha de indicador 6.....	90

Tabla 19. Ficha de indicador 7.....	91
Tabla 20. Ficha de indicador 8.....	92
Tabla 21. Ficha de indicador 9.....	93
Tabla 22. Ficha de indicador 10.....	94
Tabla 23. Ficha de indicador 11.....	95
Tabla 24. Ficha de indicador 12.....	96
Tabla 25. Ficha de indicador 13.....	97
Tabla 26. Ficha de indicador 14.....	98
Tabla 27. Ficha de indicador 15.....	99
Tabla 28. Ficha de indicador 16.....	100
Tabla 29. Ficha de indicador 17.....	101
Tabla 30. Matriz del Balanced Score Card del GAD Municipal de Salcedo.....	103
Tabla 31. Matriz EFI.....	107
Tabla 32. Matriz EFE.....	110
Tabla 33. Matriz FODA.....	113
Tabla 34. Estrategias que influyen en las perspectivas del BSC.....	115
Tabla A1. Entrevista no estructurada.....	124
Tabla B1. Formato para la validación de instrumentos.....	125
Tabla C1. Matriz de metodología prisma.....	131
Tabla D1. Matriz de plan de trabajo.....	132
Tabla E1. Matriz del plan operativo anual.....	136

Tabla F1. Matriz del plan anual de contratación.....	145
Tabla G1. Cuestionario para la evaluación del sitio web.....	148
Tabla H1. Cuestionario para la evaluación de satisfacción al cliente	149
Tabla I1. Formato para el formulario para la adopción de mascotas	150
Tabla J1. Formato para el registro de horas de capacitación	151
Tabla K1. Formato para el plan de capacitación.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card	9
Figura 2. Perspectivas del BSC.....	12
Figura 3. Mapa estratégico.....	17
Figura 4. Ubicación geográfica del GAD Municipal de Salcedo.....	34
Figura 5. Organigrama estructural actual del GAD Municipal.....	35
Figura 6. Mapa de procesos del GAD Municipal	37
Figura 7. Diagrama de pastel pregunta 1	47
Figura 8. Diagrama de pastel pregunta 2	48
Figura 9. Diagrama de pastel pregunta 3	49
Figura 10. Diagrama de pastel pregunta 4	50
Figura 11. Diagrama de pastel pregunta 5	52
Figura 12. Diagrama de pastel pregunta 6	53
Figura 13. Diagrama de pastel pregunta 7	54
Figura 14. Diagrama de pastel pregunta 8	55
Figura 15. Diagrama de pastel pregunta 9	56
Figura 16. Diagrama de pastel pregunta 10	58
Figura 17. Diagrama de pastel pregunta 11	59
Figura 18. Diagrama de pastel pregunta 12	60
Figura 19. Selección de documentos.....	76
Figura 20. Mapa estratégico del GAD Municipal.....	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista no estructurada aplicada al director administrativo.....	124
Anexo B. Formato para la validación de instrumentos para recolección de datos .	125
Anexo C. Matriz de metodología Prisma.....	131
Anexo D. Matriz del plan de trabajo establecida por el Alcalde	132
Anexo E. Plan operativo anual del GAD Municipal.....	136
Anexo F. Plan anual de contratación del GAD Municipal.....	145
Anexo G. Cuestionario para la Evaluación del sitio Web del GAD Municipal.....	148
Anexo H. Cuestionario para la evaluación de satisfacción al cliente	149
Anexo I. Formulario para la adopción de mascotas.....	150
Anexo J. Registro de horas de capacitación.....	151
Anexo K. Formato del plan de capacitación	152

RESUMEN EJECUTIVO

El principal desafío radica en la falta de indicadores de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo, lo cual restringe la capacidad de evaluar su desempeño institucional. El objetivo de este estudio es implementar la matriz del Balanced Score Card en la entidad, abordando las perspectivas esenciales.

Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo que involucró la recopilación y análisis de datos estadísticos, así como una exhaustiva revisión bibliográfica para obtener información actualizada y precisa. Asimismo, se realizó una investigación de campo que comprendió entrevistas con el director de la Dirección Administrativa y los principales funcionarios, junto con encuestas y observación directa en las instalaciones del GAD. Esta metodología permitió obtener datos pertinentes sobre los procesos institucionales y las percepciones del personal.

Los resultados obtenidos a través de encuestas dirigidas a 13 funcionarios destacan que el 54% de los encuestados identifican deficiencias en los procesos, el 85% señala la falta de indicadores de gestión y manuales de funciones, mientras que el 46% considera efectivo el BSC para mejorar la toma de decisiones. Se derivan 17 indicadores de gestión a partir de la investigación bibliográfica, cubriendo las perspectivas de cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje.

En conclusión, la implementación del BSC permitirá una toma de decisiones más informada y un seguimiento efectivo del desempeño institucional, lo que facilitará la intervención inmediata en caso de desviaciones en los indicadores. Esto contribuirá a mejorar la eficiencia y efectividad de la institución en el logro de sus objetivos.

Palabras clave: Indicadores de gestión, Balanced Score Card, estrategias, perspectivas, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

ABSTRACT

The main challenge lies in the lack of management indicators in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Salcedo, which restricts the ability to evaluate its institutional performance. The objective of this study is to implement the Balanced Score Card matrix in the entity, addressing the essential perspectives.

To this end, a quantitative approach was adopted, involving the collection and analysis of statistical data, as well as an exhaustive bibliographic review to obtain updated and accurate information. In addition, field research was conducted involving interviews with the director of the Administrative Directorate and key officials, along with surveys and direct observation at the GAD's facilities. This methodology made it possible to obtain relevant data on institutional processes and staff perceptions.

The results obtained through surveys directed to 13 officials highlight that 54% of the respondents identify deficiencies in the processes, 85% point out the lack of management indicators and function manuals, and 46% consider the BSC to be effective in improving decision-making. Seventeen management indicators are derived from the literature research, covering customer, financial, internal processes, and learning perspectives. In conclusion, the implementation of the BSC will allow for more informed decision-making and effective monitoring of institutional performance, which will facilitate immediate intervention in the event of deviations in the indicators. This will contribute to improving the efficiency and effectiveness of the institution in achieving its objectives.

Keywords: Management indicators, Balanced Score Card, strategies, perspectives, Municipal Decentralized Autonomous Government.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Tema de investigación

“BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO”

1.1.1 Planteamiento del problema

Los objetivos actuales de las organizaciones y empresas a nivel mundial son el fomento del crecimiento individual y colectivo de comunidades participativas; además son fuentes de empleo y generadoras de ingresos[1]. Su obligación es confrontarse a nuevos retos, y plantear estrategias para reforzar a la organización en la gestión de los procedimientos de mejora de su administración, desempeño, control de operaciones y finanzas[2]. El Balanced Score Card puede abordar problemas relacionados con la gestión geográficamente dispersa, la coordinación de equipos internacionales, la adaptación a mercados internacionales, la responsabilidad social corporativa y la gestión de la cadena de suministro global. Al proporcionar una estructura y un enfoque equilibrado, el BSC ayuda a las organizaciones a lograr una gestión estratégica más efectiva y a enfrentar los desafíos globales de manera integral[3].

Actualmente las organizaciones no establecen adecuadamente los indicadores de gestión en base a las mediciones de los objetivos, procesos o metas, sin ello, no se permitirá evaluar a la entidad, ni garantizar la información real, precisa y constante sobre aspectos como ejecución presupuestal, efectividad, eficiencia, eficacia, calidad, productividad y la incidencia de la gestión[4]. Además, la falla en la implementación del BSC no es la falta de diseño sino las insuficiencias en los procesos organizacionales tales como el déficit compromiso de la alta dirección, baja participación del personal, procesos de desarrollo extensos; ya que el BSC tiene un enfoque como proyecto preciso de medida, la contratación de consultores sin destrezas y llevar a cabo el BSC solo con fines de remuneración[5].

En las empresas presentan un mal manejo de los procesos de gestión que implique la ejecución presupuestaria y transparente dentro del sector de obras públicas.

Por ende muestra un bajo valor del indicador de atención de requerimientos a nivel operacional, posteriormente los directivos y los líderes de las organizaciones disponen de la incapacidad de una buena toma de decisiones no solo en el desempeño financiero sino también en las variables apartadas como la disponibilidad de los servicios para la ejecución de trabajos[6]. El BSC ha ido creciendo adecuadamente como base a la estrategia organizacional para la toma de decisiones, tanto en el largo y corto plazo, lo cual los dirigentes de hoy en día examinan el impacto que las medidas tienden sobre la función, lamentablemente no constantemente razonan en la medición como parte elemental de la estrategia [7].

En América Latina los desafíos en la gestión de la volatilidad económica, a menudo experimenta fluctuaciones económicas significativas, lo que puede dificultar la planificación estratégica a largo plazo[8]. Además en las organizaciones el fortalecimiento de la relación con los clientes y la satisfacción del cliente es deficiente para construir relaciones sólidas. Sin embargo, si la organización no establece indicadores y metas para la retención de clientes, se presenta la baja calidad del servicio y la insatisfacción de los usuarios, este no permite a las organizaciones priorizar las necesidades de sus clientes y mejorar la lealtad de estos[9]. En Brasil en las medianas y grandes empresas el 10% ponen en práctica estrategias empresariales que son formuladas y cumplidas eficazmente, por el contrario un problema consiste en el proceso de implementación y formulación de estrategias ya que son procesos de transformación de una organización para llevar a cabo la calidad de servicio[10].

En el Ecuador, los GAD municipales según la ley constitucional establecidos en el artículo 264 de la Constitución, son responsables de velar por el progreso de un designado cantón, lo que se respeta a aspectos básicos, educación, salud, servicios básicos, etc. Como son representantes del estado, la obligación de los mismos es proporcionar a los ciudadanos el “Sumak kawsay” lo que significa Buen Vivir, al ser un mandato constitucional establece que los ciudadanos gocen de los servicios básicos acorde a una vida apropiada, que no exista índices de desempleo, delincuencia, pobreza que damnifiquen de manera indirecta o directa a lo que es el desarrollo del estado[11].

En el Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización en el Art.55 los gobiernos autónomos descentralizados municipales tienen las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio alguno como planificar con otras instituciones del sector público para desarrollar planes de ordenamiento territorial para la regulación del suelo urbano y rural; controlar la ocupación y uso del suelo; mantener la viabilidad urbana; prestar servicios básicos; crear o modificar ordenanzas tarifas y contribuciones; regular y controlar el transporte y tránsito dentro de la circunscripción cantonal; planificar y mantener los equipamientos y la infraestructura de los espacios públicos; difundir el patrimonio cultural, arquitectónico y natural; administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales; delimitar, controlar el uso de playas, ríos, lagunas y riberas para garantizar el acceso efectivo de los ciudadanos; regular y controlar la explotación de los materiales áridos y pétreos, que estos se encuentren en las playas, ríos, lagos, y canteras; gestionar de los servicios de protección, prevención de incendios y, ejecutar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias[12]. Por lo tanto, si no existe auditorías, medición del desempeño, indicadores de gestión y una deficiente toma de decisiones[13]; el GAD no pueden medir su impacto social y establecer estrategias para generar un cambio positivo en las comunidades en las que operan[14]. El BSC ayuda a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en su gestión[15].

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo es una entidad local fundamental de la regulación territorial del país; trabaja por el confort de la comunidad proporcionando su estructura orgánica funcional se divide en las siguientes direcciones: planificación, obras públicas, agua potable y alcantarillado, servicios públicos y gestión ambiental, etc.; con el fin de obtener un nivel de excelencia de vida de la localidad urbana y rural; acuerdo a las jurisdicciones establecidas en la constitución; ejecutando con transparencia y gestión participativa de la integridad del municipio de alcaldes, concejales, empleados públicos, vocales de GAD Parroquiales y sociedad.

En la actualidad, el GAD Municipal carece de indicadores de gestión pertinentes que permitan la medición tanto en términos cuantitativos como cualitativos para lograr los objetivos institucionales. Esta carencia afecta la consecución de la misión y visión, condicionando así el adecuado control de la administración.

Por lo que, si no se puede controlar no se podrá evaluar, como consecuencia no se obtendrá mejoras en los procesos administrativos. A menudo enfrentan el desafío de alinear sus objetivos y actividades con los planes y políticas nacionales, regionales y locales.

Al no establecer una visión estratégica clara y vincularla con indicadores clave en áreas como servicios públicos, infraestructura, desarrollo económico y bienestar social, no se tendrá resultados que asegurarán que las acciones municipales estén alineadas con los objetivos generales.

En la administración pública existe personal para los distintos procesos, sin embargo no desarrollan la planificación adecuada correspondiente para el desempeño de proyectos, obras y programas que dan como resultado la inexistencia métodos activos, transparentes, eficaces, y tecnológicamente modernizados, que comprometan a la conservación de recursos y favorecer las ocupación de control tanto de Entidades Contratantes como proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía habitual. Finalmente, la ausencia de un mecanismo de gestión produce que los recursos no sean utilizados de forma eficaz y eficiente provocando la insatisfacción y malestar por parte de los habitantes en el pro de su bienestar, por la falta de información y comunicación sobre las metas y objetivos trazadas en el plan de trabajo propuesto por la organización.

1.2 Antecedentes investigativos

Para el presente proyecto investigativo se realizó una revisión bibliográfica relacionado con el Balanced Score Card como procedencia para el desarrollo del proyecto; se ha recopilado información más significativa de artículos científicos. A continuación, se muestra los siguientes trabajos investigativos relativos al tema.

En el mundo empresarial existe una herramienta gerencial conocida como Balanced Score Card (BSC) que permiten evaluar y controlar con rigurosidad el desempeño de la organización y los procesos productivos que se desarrollen. En el sector público se implementa la planificación estratégica para el cumplimiento de objetivos, la cual se elabora en base a un pronóstico para la coordinación de la acción colectiva, sin

embargo, esto no permite una toma de decisiones adecuadas puesto que no se contempla la relevancia de los objetivos, necesidades y problemas. No obstante al no desarrollar la planificación prospectiva se obtendrá un bajo nivel de calidad del servicio[16].

Las entidades públicas del Ecuador como los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en la mayoría de casos no llevan un manejo constante y gestión responsable de los recursos, es aquí donde el BSC trabaja simultáneamente con el GPR (Gobierno por resultados) como herramientas de gestión pública moderna, donde sus principales características de uso es la generación de mejoras y cambios en las políticas públicas; conservando soportes tales como la planificación, presupuestación, gestión de proyectos/programas y estrategias de evaluación y seguimiento; con el principio de valores de eficacia y eficiencia, incrementando las posibilidades de cumplimiento del plan de trabajo determinado por dicha organización expuesta a la ciudadanía [17]. Por lo tanto, el diseño comienza con la definición de la misión, visión y valores, con estos se desarrollan las estrategias pertinentes, a través del mapa estratégico[18].

El BSC brinda una visión completa, integral y holística de la organización[19]; el éxito de este método se basa en la utilización de indicadores de cuatro perspectivas empresariales claves, las cuales son financiera (especifica claves que genera la satisfacción de los accionistas), clientes (cómo se debe ver a los clientes para el alcance de la visión), procesos internos (identifica los procesos más efectivos) y el crecimiento y aprendizaje; en función de los recursos disponibles independientemente de la dimensión de la organización[20].

El mecanismo que encamina a las organizaciones públicas y privadas conjuntamente con el personal es el BSC que es considerado para la formulación de estrategias con la finalidad única de “traducir esas estrategias en acción” en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito organizacional y empresarial[21]. El diseño metodológico se sustenta en modelos planteados respecto al método de investigación científica, lo cual, tiene cinco etapas como analizar la situación actual de la organización, identificar los indicadores para la recopilación de información estadística de estudios anteriores, determinar objetivos estratégicos en base a las perspectivas con sus respectivos indicadores, el desarrollo del mapeo estratégico; y la

construcción de la matriz Balanced Score Card donde se establecen objetivos, indicadores, criterios, responsables, períodos y las iniciativas estratégicas. Por esta razón se obtuvieron resultados como el aseguramiento de la alineación entre procesos, mercado, innovación, finanzas; y a su vez, el ambiente. Es decir, permitieron establecer una dirección estratégica orientada a la creación del valor[22].

La utilización de indicadores se debe insertar de acuerdo a las características y necesidades de cada organización; cabe recalcar que medir el desempeño de las organizaciones se caracteriza como un mecanismo primordial de estrategia, apropiada para ofrecer información a la alta dirección, sobre el desempeño empresarial. La recolección de datos se desarrolló a partir de un cuestionario estructurado de enfoque cuantitativo, además se implementó una encuesta en los procedimientos con el objetivo de describir, explorar y explicar el fenómeno planteado. Donde se identificó los siguientes indicadores como “Muy Importantes” el 42.1% sobre la perspectiva financiera y el 31.7% en base a la satisfacción del cliente, estableciendo estos indicadores como relevantes incentivando a la permanencia en el mercado entablando relaciones de fidelidad con los clientes[23].

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como un procedimiento en la productividad ayuda a la toma de decisiones oportunas, efectivas y proactivas mediante la instauración y uso adecuado de una agrupación de indicadores que engloben todas las áreas de una organización. Se aplicó una investigación cuantitativa, por esta razón, se consideró al BSC como un sistema de control y supervisión; para monitorear el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión[24]. Por ende aporta como una solución a un problema muy común dentro de los GAD como la deficiente toma de decisiones, por lo tanto, es una herramienta estructurada para la selección de indicadores que permite la adaptación adecuada mediante un mecanismo de apoyo dentro de la gestión en la organización. Además se realizó una medición numérica acorde a los datos obtenidos, procesándolos de manera estadística y gráfica para establecer patrones precisos del comportamiento poblacional considerando si la implementación del BSC influyen en el desempeño de los procesos incluyendo las perspectivas. La recopilación de la información se realizó por medio de una encuesta a la estructura organizacional del GAD, obteniendo como resultados que el 40.4% estableció que la administración

debe direccionar los procesos de control dentro del BSC para un mejor resultado de la dirección para una buena toma de decisiones[25].

El control interno es un instrumento esencial en la gestión administrativa dado por los principios y marco conceptual, por lo tanto, se adopta una visión sistémica y amplia sobre la mitigación de riesgos, cumplimiento de objetivos y el manejo de recursos.

Se empleó una investigación descriptiva con diseño no experimental que permitió la definición del problema y el planteamiento de la propuesta que contribuya al rendimiento de áreas y departamentos[26]. Además, se utilizó la metodología de semaforización del BSC para establecer los indicadores de desempeño en la evaluación a la organización en función al resultado, permitiendo conocer si las variables cumplen de manera “aceptable” (color verde) es decir que los indicadores se están ejecutando de acuerdo con la planificación organizacional establecida en base a los objetivos y metas; “en alerta” (color amarillo) de manera que se debe realizar un monitoreo y evaluación de las perspectivas; o “inaceptable” (color rojo) donde se examina el método de principio a fin con el objetivo de encontrar irregularidades dentro del BSC. También se implementó instrumentos tales como la entrevista y la encuesta donde se delimitó sus opciones de respuestas para la recolección de datos. Dando como resultado que el GAD cuente con un catálogo de indicadores para el control, monitoreo y evaluación de procesos permitiendo mejorar la gestión de la organización y la toma de decisiones orientadas a la eficacia y eficiencia de los proyectos y programas que evalúan el cumplimiento de actividades[27].

1.3 Fundamentación teórica

1.3.1 Balanced Score Card (BSC)

a. Historia del Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC

La historia del Balanced Score Card se remonta a principios de los años 90, cuando Kaplan y Norton, ambos profesores de la Harvard Business School, comenzaron a investigar cómo evaluar el desempeño de una organización de manera más equilibrada y completa.

Su objetivo era desarrollar un sistema que tuviera en cuenta no solo los indicadores financieros, sino también otras áreas clave que impulsan el éxito empresarial a largo plazo[28].

En 1992, Kaplan y Norton publicaron un artículo titulado "The Balanced Score Card: Measures that Drive Performance" en la revista Harvard Business Review, donde presentaron por primera vez el concepto del Balanced Score Card. En este artículo, describieron el BSC como un conjunto de medidas que equilibraban las perspectivas financieras y no financieras de una organización, incluyendo perspectivas como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento[28].

El concepto del Balanced Score Card se hizo popular rápidamente y despertó el interés tanto en el ámbito empresarial como en el académico.

A medida que se desarrollaba, se refinaron los componentes clave del BSC, como la identificación de perspectivas estratégicas, la selección de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la alineación de los objetivos estratégicos con las medidas de desempeño[28].

b. Definición del BSC

Es un marco de gestión estratégica que se utiliza para medir, monitorear y administrar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Proporciona una vista equilibrada de la organización al considerar tanto los indicadores financieros como los no financieros, y permite a los líderes y gerentes tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento y alcanzar los resultados deseados[29]. En la Figura 1, se aprecia la estructura del BSC.

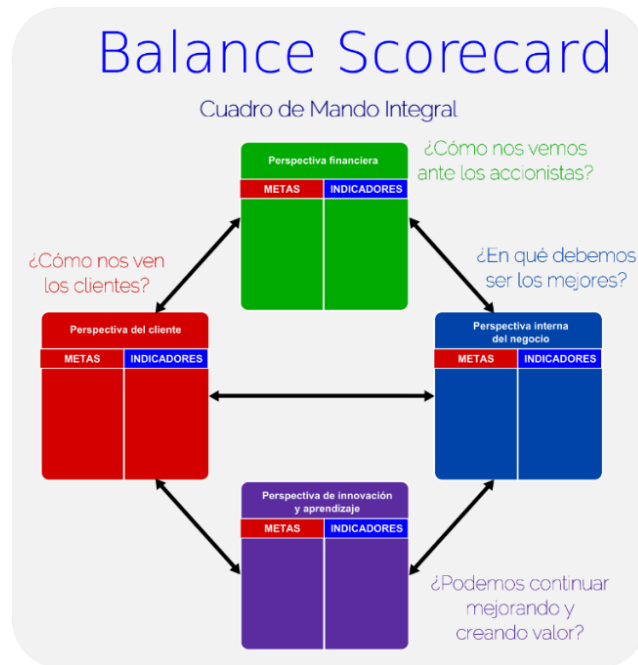


Figura 1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card

c. Objetos representativos de un BSC

Los objetivos pueden variar según la organización y su contexto específico, a continuación se mencionan los siguientes [30]:

- Incrementar los ingresos y las utilidades.
- Mejorar el retorno de la inversión (ROI) y el rendimiento financiero.
- Reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia.
- Optimizar la gestión del capital de trabajo y el flujo de efectivo.
- Maximizar el valor para los accionistas.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la retención y lealtad de los clientes.
- Incrementar la cuota de mercado y la participación de clientes clave.
- Desarrollar relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de manera efectiva.
- Optimizar los procesos de producción y operativos.
- Mejorar la calidad de los productos o servicios.
- Incrementar la eficiencia y productividad de los procesos.
- Impulsar la innovación y la mejora continua.
- Asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones.
- Fomentar el desarrollo y crecimiento de los empleados.
- Mejorar las habilidades y competencias del personal.
- Promover una cultura de aprendizaje y colaboración.
- Impulsar la adquisición y gestión del conocimiento.
- Adoptar nuevas tecnologías y capacidades para mantenerse competitivos [30].

Los objetivos deben estar alineados con la visión y estrategia de la organización, y que sean medibles para poder evaluar su progreso y logros a lo largo del tiempo[30].

d. Elementos de un BSC

Se compone de varios elementos clave que ayudan a traducir la estrategia en acciones concretas y a medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Los elementos principales son [31]:

- 1. Perspectivas estratégicas:** El BSC considera diferentes perspectivas para evaluar el desempeño organizacional de manera equilibrada. Las perspectivas más comunes son la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva representa un aspecto clave del éxito estratégico y tiene objetivos y medidas asociadas [31].

2. **Objetivos estratégicos:** Para cada perspectiva, se establecen objetivos estratégicos que describen los resultados deseados y la dirección a seguir. Estos objetivos deben ser claros, específicos, medibles y alineados con la visión y la estrategia de la organización [31].
3. **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Los KPIs son medidas cuantitativas o cualitativas utilizadas para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Representan los aspectos críticos que se deben medir y monitorear para evaluar el desempeño en cada perspectiva. Los KPIs deben ser relevantes, verificables, consistentes y capaces de proporcionar información valiosa sobre el desempeño [31].
4. **Metas y objetivos:** Las metas son los resultados específicos y cuantificables que se esperan alcanzar en relación con los objetivos estratégicos. Establecer metas claras y desafiantes ayuda a orientar las acciones y el esfuerzo hacia el logro de los resultados deseados [31].
5. **Iniciativas y acciones estratégicas:** Las iniciativas y acciones estratégicas son los planes y proyectos que se implementan para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas acciones están diseñadas para abordar las áreas clave de mejora identificadas en el Balanced Score Card y ayudar a cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado [31].
6. **Mapa estratégico:** El mapa estratégico es una representación visual de cómo se relacionan los objetivos estratégicos y las perspectivas del Balanced Score Card. Proporciona una visión general de la estrategia y muestra las relaciones de causa y efecto entre los diferentes elementos. El mapa estratégico ayuda a comunicar la estrategia de manera clara y comprensible para todas las partes interesadas[31].

e. Perspectivas del BSC

Se basa en la premisa de que el éxito de una organización no se puede medir únicamente a través de indicadores financieros tradicionales, como ingresos y ganancias.

Reconoce que hay otras perspectivas importantes que afectan el desempeño y la competitividad a largo plazo de una organización. Tradicionalmente el BSC tiene cuatro perspectivas para la elaboración del BSC, como se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Perspectivas del BSC

Estas perspectivas son las siguientes [29]:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se centra en los resultados financieros, como ingresos, ganancias, retorno de la inversión, flujo de efectivo, entre otros. Es importante para evaluar la viabilidad financiera y el valor que la organización genera para sus accionistas [29].
- **Perspectiva del cliente:** Se enfoca en las necesidades y expectativas de los clientes, su satisfacción, lealtad y retención. Busca comprender cómo la organización crea valor para los clientes y cómo se percibe en el mercado [29].
- **Perspectiva de procesos internos:** Esta perspectiva se concentra en los procesos y actividades internas que la organización debe llevar a cabo de manera eficiente y efectiva para cumplir con las expectativas de los clientes y lograr los resultados financieros. Incluye áreas como la gestión de la cadena de suministro, la calidad, la innovación y la eficiencia operativa [29].

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se refiere a la capacidad de la organización para mejorar, aprender, adquirir conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Incluye aspectos como la capacitación y desarrollo de empleados, la cultura organizacional, la innovación y la adopción de tecnología[29].

1.3.2 Tipos de Cuadro de Mando Integral (CMI)

- **CMI corporativo:** Es el tipo más común de Cuadro de Mando Integral y se aplica a nivel de toda la organización. Se enfoca en medir el desempeño estratégico general y evaluar los resultados en áreas como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Proporciona una visión equilibrada de la organización y ayuda a alinear todas las unidades y departamentos hacia los objetivos estratégicos [32].
- **CMI departamentales:** Estos Cuadros de Mando Integral se diseñan para evaluar el desempeño de departamentos o áreas específicas dentro de la organización. Cada departamento puede tener sus propios objetivos estratégicos y métricas de desempeño, alineados con la estrategia global de la organización. Los CMI departamentales ayudan a medir y monitorear el progreso hacia los objetivos departamentales y a identificar áreas de mejora [32].
- **CMI sectoriales o de la industria:** Estos Cuadros de Mando Integral se utilizan en industrias o sectores específicos donde existen métricas y medidas de desempeño comunes. Están adaptados a las necesidades y particularidades del sector, y pueden incluir indicadores específicos de la industria, como eficiencia operativa, cumplimiento normativo, satisfacción del cliente, entre otros [32].
- **CMI centrados en proyectos:** Estos Cuadros de Mando Integral se aplican a proyectos individuales dentro de la organización. Se utilizan para medir y monitorear el desempeño de proyectos específicos en términos de alcance, tiempo, costos y calidad. Los indicadores pueden estar relacionados con la ejecución del proyecto, la satisfacción del cliente, la gestión de riesgos y otros factores relevantes para el éxito del proyecto [32].

- **CMI personal o individual:** Este tipo de Cuadro de Mando Integral se enfoca en el desempeño de los empleados a nivel individual. Está vinculado a los objetivos personales y al desarrollo profesional de cada empleado. Puede incluir indicadores relacionados con metas individuales, habilidades y competencias, desempeño en el trabajo, y desarrollo y aprendizaje continuo [32].

Estos tipos de Cuadros de Mando Integral pueden combinarse o adaptarse según las necesidades y características específicas de cada organización. La elección del tipo de CMI dependerá del nivel de la organización que se desee medir, el enfoque estratégico y los resultados esperados[32].

1.3.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para evaluar y monitorear el desempeño de una organización, departamento, proceso o proyecto en relación con los objetivos y metas establecidos. Estos indicadores proporcionan información clave y relevante sobre el progreso, la eficiencia y la efectividad de las actividades realizadas. Son herramientas fundamentales para medir el rendimiento y tomar decisiones informadas. Por lo tanto, ayudan a las organizaciones a comprender su desempeño actual, identificar áreas de mejora y realizar ajustes estratégicos según sea necesario.

Algunas características importantes de los indicadores de gestión son [33]:

- **Medibles:** Deben ser cuantificables y verificables. Deben basarse en datos objetivos y contar con sistemas y métodos confiables para recolectar y procesar la información necesaria [33].
- **Relevantes:** Estar directamente relacionados con los objetivos y metas de la organización. Deben reflejar aspectos críticos del desempeño y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones [33].
- **Específicos:** Ser claros y específicos en su definición. Deben estar formulados de manera que sean comprensibles y medibles por todos los interesados [33].

- **Orientados al futuro:** Proporcionar información útil para la planificación y mejora futura. De tal forma ayudarán a identificar tendencias, anticipar problemas y guiar el logro de los objetivos futuros [33].
- **Comparables:** Para comparar el desempeño actual con los resultados pasados, con metas establecidas o con benchmarks de la industria. Esto permite evaluar el progreso y realizar comparaciones significativas para identificar oportunidades de mejora[33].

Tipos de indicadores de gestión

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión que se utilizan para medir y evaluar el desempeño de una organización en diversas áreas. A continuación, se presentan algunos tipos comunes de indicadores de gestión [34]:

- **Indicadores financieros:** Se centran en medir el desempeño financiero de una organización y su salud económica. Incluyen métricas como ingresos, ganancias, margen de beneficio, retorno de la inversión (ROI), liquidez, deuda, entre otros [34].
- **Indicadores de clientes:** Miden la satisfacción y lealtad de los clientes, así como su relación con la organización. Pueden incluir métricas como el índice de satisfacción del cliente, el Net Promoter Score (NPS), la tasa de retención de clientes, el crecimiento de la base de clientes, entre otros [34].
- **Indicadores de procesos internos:** Evalúan la eficiencia y efectividad de los procesos internos de una organización. Pueden incluir métricas como el tiempo de entrega, el tiempo de ciclo, la calidad del producto o servicio, la productividad, el índice de error o retrabajo, entre otros [34].
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:** Se enfocan en medir el desarrollo y el crecimiento de las capacidades y recursos de la organización, así como el compromiso y la satisfacción de los empleados. Pueden incluir métricas como el índice de capacitación y desarrollo de empleados, la satisfacción y retención de empleados, la adopción de nuevas tecnologías, la innovación, entre otros [34].

- **Indicadores de calidad:** Miden la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Pueden incluir métricas como la tasa de defectos, la conformidad con estándares o normas de calidad, el tiempo promedio entre fallas (MTBF), la satisfacción del cliente con la calidad, entre otros [34].
- **Indicadores de eficiencia operativa:** Evalúan la eficiencia y la utilización de los recursos en la organización. Pueden incluir métricas como la productividad laboral, la utilización de equipos, la eficiencia energética, el tiempo de inactividad de los equipos, entre otros [34].
- **Indicadores de sostenibilidad:** Miden el desempeño de una organización en términos de sostenibilidad ambiental, social y económica. Pueden incluir métricas como la reducción de emisiones de carbono, el consumo de energía renovable, el porcentaje de material reciclado, la participación en proyectos comunitarios, entre otros[34].

1.3.4 Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son representaciones visuales que ayudan a comunicar y comprender la estrategia de una organización. Fueron desarrollados por Robert Kaplan y David Norton como parte del enfoque del Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral). Muestra la relación causa-efecto entre los diferentes componentes de la estrategia de una organización. Estos componentes suelen incluir las perspectivas estratégicas típicas del Balanced Score Card [35].

En un mapa estratégico, cada perspectiva se representa en forma de un cuadro o una columna. Dentro de cada cuadro, se identifican los objetivos estratégicos clave que la organización desea lograr en esa perspectiva. Los objetivos se conectan mediante flechas que indican la relación de causa-efecto [35], como se aprecia en la Figura 3.

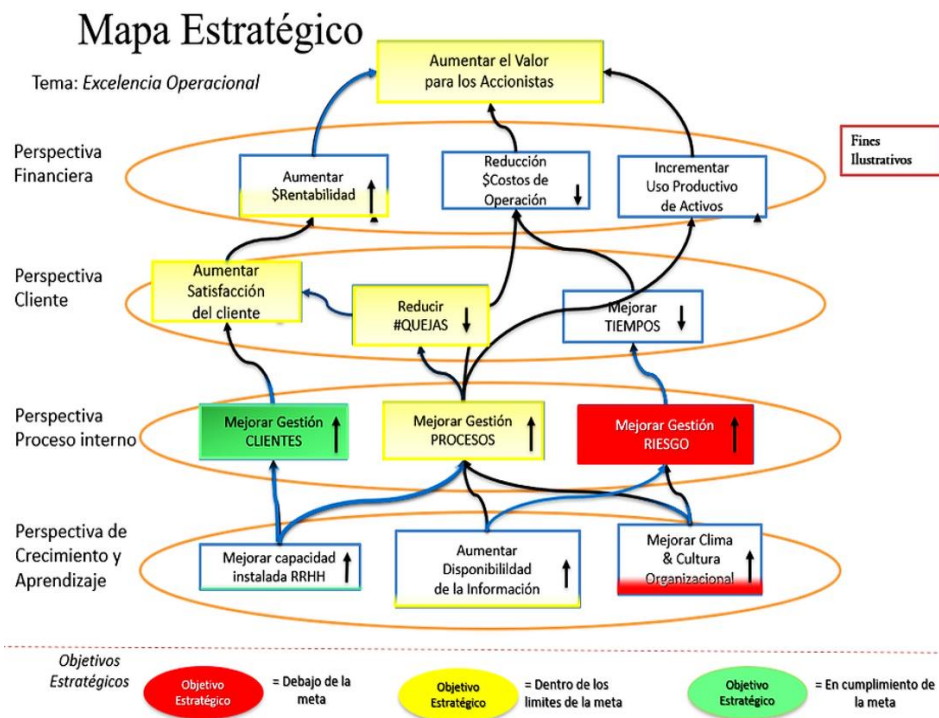


Figura 3. Mapa estratégico

La idea detrás de un mapa estratégico es mostrar cómo el éxito en las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento impulsa la satisfacción del cliente, lo que a su vez conduce a resultados financieros positivos. Por lo tanto, los mapas estratégicos ayudan a alinear las actividades y los objetivos en toda la organización y a enfocar los esfuerzos en las áreas que tienen un mayor impacto en la estrategia general. Además de representar la relación causa-efecto, los mapas estratégicos también pueden incluir indicadores de desempeño clave (KPIs) y metas asociadas a cada objetivo estratégico. Esto permite medir y monitorear el progreso hacia los objetivos y facilita la toma de decisiones basada en datos[35].

1.3.5 Pasos para la elaboración de la matriz del BSC

La matriz del Balanced Score Card (BSC) es una herramienta visual que resume los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño (KPIs) y las metas asociadas en cada perspectiva estratégica. A continuación, se presentan los pasos para elaborar la matriz del BSC [36]:

- 1. Identificar las perspectivas estratégicas:** Determine las perspectivas estratégicas que serán relevantes para su organización. Las perspectivas comunes son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, puede adaptar las perspectivas según sus necesidades y características específicas [36].
- 2. Definir los objetivos estratégicos:** Para cada perspectiva, establezca los objetivos estratégicos clave que representen los resultados deseados en esa área. Los objetivos deben ser claros, específicos y alineados con la estrategia general de la organización [36].
- 3. Seleccionar los indicadores de desempeño:** Identifique los KPIs que medirán el progreso hacia cada objetivo estratégico. Los indicadores deben ser relevantes, medibles y capaces de proporcionar información significativa sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la satisfacción del cliente, un indicador podría ser el índice de satisfacción del cliente o el número de quejas recibidas [36].
- 4. Establecer metas y plazos:** Asigne metas cuantificables y plazos específicos a cada indicador de desempeño. Las metas deben reflejar los resultados deseados y ser alcanzables en el período establecido. Por ejemplo, una meta podría ser aumentar la satisfacción del cliente en un 10% en el próximo año [36].
- 5. Crear la matriz del BSC:** Organice los objetivos estratégicos, los KPIs y las metas en una matriz que muestre las perspectivas estratégicas en filas y las columnas correspondientes a los objetivos, los indicadores y las metas. Cada celda de la matriz representa un objetivo estratégico con su indicador y meta asociados [36].
- 6. Establecer la relación causa-efecto:** Conecte los objetivos estratégicos entre las perspectivas estratégicas para representar la relación causa-efecto. Las flechas indican cómo el logro de un objetivo en una perspectiva influye en la consecución de objetivos en otras perspectivas [36].
- 7. Revisar y ajustar:** Realice una revisión exhaustiva de la matriz del BSC para garantizar que los objetivos, indicadores y metas estén alineados con la estrategia

y sean coherentes entre sí. Realice ajustes si es necesario para asegurar que la matriz sea una representación precisa de la estrategia de la organización [36].

Recuerde que la matriz del BSC es una herramienta dinámica y evoluciona con el tiempo. Debe ser revisada y actualizada regularmente para reflejar los cambios en la estrategia y el entorno empresarial[36].

1.3.6 Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una entidad, ya sea una empresa, organización, proyecto o incluso a nivel personal. "FODA" es una sigla que proviene de las primeras letras de estas cuatro categorías[37]:

- **Fortalezas (F):** Son las características internas positivas y recursos que una entidad posee. Pueden incluir ventajas competitivas, habilidades especializadas, activos sólidos, buena reputación, entre otros[37].
- **Oportunidades (O):** Son factores externos positivos que una entidad puede aprovechar para su beneficio. Pueden incluir cambios en el mercado, tendencias favorables, avances tecnológicos, oportunidades de expansión, entre otros[37].
- **Debilidades (D):** Son las características internas negativas o limitaciones que una entidad tiene. Pueden incluir falta de recursos, deficiencias en procesos, carencias de habilidades, entre otros aspectos internos que podrían obstaculizar el rendimiento[37].
- **Amenazas (A):** Son factores externos negativos que podrían representar desafíos o riesgos para la entidad. Pueden incluir competencia intensa, cambios en la regulación, crisis económicas, entre otros[37].

La Matriz FODA se construye organizando estas cuatro categorías en un cuadro con cuatro secciones[37]:

- **FO (Fortalezas-Oportunidades):** Estrategias que aprovechan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas[37].

- **FA (Fortalezas-Amenazas):** Estrategias que utilizan las fortalezas internas para mitigar las amenazas externas[37].
- **DO (Debilidades-Oportunidades):** Estrategias que abordan las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas[37].
- **DA (Debilidades-Amenazas):** Estrategias que buscan reducir las debilidades internas y evitar o mitigar las amenazas externas[37].

La Matriz FODA es valiosa porque[38]:

- **Proporciona una Visión Integral:** Permite una comprensión holística de la situación interna y externa de una entidad[38].
- **Facilita la Toma de Decisiones:** Ayuda a tomar decisiones estratégicas al identificar las áreas en las que una entidad puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como abordar sus debilidades y amenazas[38].
- **Facilita la Planificación Estratégica:** Es una herramienta clave en el proceso de planificación estratégica al proporcionar un marco para desarrollar estrategias efectivas[38].
- **Ayuda en la Evaluación de Riesgos y Oportunidades:** Identifica los riesgos potenciales y las oportunidades que podrían haber sido pasadas por alto[38].

1.3.7 Matriz EFE

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y estratégico para evaluar y analizar los factores externos que afectan a una organización. Su objetivo principal es entender el entorno externo de la entidad y cómo este puede influir en su rendimiento y en la consecución de sus objetivos. La Matriz EFE se centra en identificar y ponderar los factores clave que pueden tener un impacto positivo o negativo en la empresa[39].

El proceso para construir una Matriz EFE generalmente implica los siguientes pasos[39]:

Identificación de factores clave externos: Identificación de factores externos que afectan a la empresa. Estos pueden incluir oportunidades y amenazas en el mercado, cambios en la regulación, tendencias tecnológicas, entre otros[39].

Asignación de peso a los factores: Asignación de pesos a cada factor en función de su importancia relativa para la empresa. Los pesos representan la significancia de cada factor en la evaluación general[39].

Calificación de desempeño: Calificación del desempeño actual de la empresa en relación con cada factor identificado. Las calificaciones suelen ser de 1 a 4, donde 1 indica un rendimiento deficiente y 4 indica un rendimiento excelente[39].

Multiplicación de peso por calificación: Multiplicación de los pesos asignados por las calificaciones obtenidas para cada factor. Esto proporciona una puntuación ponderada para cada factor[39].

Suma de puntuaciones ponderadas: Suma de todas las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total. Esta puntuación refleja la posición estratégica de la empresa en el entorno externo evaluado[39].

Interpretación de resultados: Interpretación de los resultados para identificar las áreas de fortaleza y debilidad en la posición estratégica de la empresa en el entorno externo[39].

La Matriz EFE es beneficiosa por varias razones[39]:

Análisis del entorno externo: Proporciona una evaluación sistemática de los factores clave en el entorno externo que pueden afectar a la empresa[39].

Priorización de factores: Ayuda a priorizar los factores más importantes y a centrarse en aquellos que tienen un impacto significativo en la estrategia y el rendimiento organizacional[39].

Información para la toma de decisiones: Ofrece información útil para la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una comprensión clara de las oportunidades y amenazas externas[39].

Identificación de estrategias: Facilita la identificación de estrategias efectivas que capitalizan las oportunidades y mitigan las amenazas[39].

1.3.8 Matriz EFI

La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar y analizar los factores internos que afectan a una organización. A diferencia de la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), que se centra en los factores externos, la Matriz EFI se enfoca en los aspectos internos de la empresa. Su objetivo principal es evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización para entender mejor su posición estratégica y facilitar la toma de decisiones[40].

El proceso para construir una Matriz EFI generalmente involucra los siguientes pasos[40]:

Identificación de factores internos clave: Identificación de factores internos que afectan a la organización. Estos pueden incluir recursos, capacidades, cultura organizacional, sistemas internos, entre otros[40].

Asignación de peso a los factores: Asignación de pesos a cada factor en función de su importancia relativa para la organización. Los pesos reflejan la significancia de cada factor en la evaluación general[40].

Calificación de desempeño: Calificación del desempeño actual de la organización en relación con cada factor interno identificado. Las calificaciones suelen ser de 1 a 4, donde 1 indica un rendimiento deficiente y 4 indica un rendimiento excelente[40].

Multiplicación de peso por calificación: Multiplicación de los pesos asignados por las calificaciones obtenidas para cada factor. Esto proporciona una puntuación ponderada para cada factor interno[40].

Suma de puntuaciones ponderadas: Suma de todas las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total. Esta puntuación refleja la posición estratégica de la organización en relación con sus factores internos evaluados[40].

Interpretación de resultados: Interpretación de los resultados para identificar las áreas de fortaleza y debilidad en la posición estratégica interna de la organización[40].

El objetivo de la Matriz EFI es[40]:

Evaluar los factores internos: Evaluar y clasificar los factores internos que afectan a la organización en términos de fortalezas y debilidades[40].

Priorizar aspectos internos: Priorizar los aspectos internos más relevantes y significativos para la toma de decisiones estratégicas[40].

Identificar áreas de mejora: Identificar áreas específicas en las que la organización puede mejorar y capitalizar sus fortalezas internas[40].

Apoyar la formulación de estrategias: Facilitar la formulación de estrategias al proporcionar información sobre la posición interna de la organización[40].

Tomar decisiones informadas: Ayudar en la toma de decisiones informadas sobre cómo la organización puede utilizar sus fortalezas y abordar sus debilidades para alcanzar sus objetivos estratégicos[40].

1.3.9 GAD Municipal Cantonal

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son organismos que constituyen la organización territorial del pueblo ecuatoriano, lo cual, están regulados por el Art. 238-241 de la Constitución de la República del Ecuador y el (COOTAD) Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización. El Ecuador es un país que se organiza políticamente en diferentes niveles de gobierno, y uno de ellos es el cantón[12].

El GAD Cantonal es responsable de la administración y gobierno local en el cantón correspondiente. Tiene su propio marco normativo y cuenta con recursos propios para financiar sus actividades, principalmente a través de impuestos y transferencias del gobierno central. La estructura y funciones exactas de un GAD Cantonal pueden variar dependiendo de la legislación y la realidad específica de cada cantón en Ecuador[12].

Además, la autonomía para tomar decisiones y gestionar asuntos de interés local, como [12]:

- a planificación urbana, la prestación de servicios básicos;
- el desarrollo económico;
- la educación, la cultura, el turismo, la seguridad ciudadana;
- y otros aspectos relacionados con el bienestar de la comunidad local.

Está compuesto por un alcalde y concejales elegidos democráticamente, quienes son responsables de representar y tomar decisiones en beneficio de los habitantes del cantón. Estas autoridades tienen la tarea de planificar, ejecutar y controlar las políticas y proyectos locales para mejorar la calidad de vida de la población[12].

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar el Balanced Score Card para el GAD Municipal del cantón Salcedo.

1.4.2 Objetivos específicos


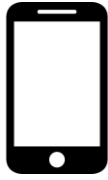




- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los procesos del GAD Municipal.
- Analizar los objetivos estratégicos, estrategias y ejes adoptados por el GAD Municipal.
- Elaborar la matriz Balanced Score Card con los indicadores de gestión respecto a las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.



CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Materiales

A continuación, en la Tabla 1 se muestran los materiales que se empleó para el desarrollo del proyecto.

Tabla 1. Materiales utilizados en el desarrollo del proyecto

Material	Descripción	Figura
Laptop	Herramienta esencial para la investigación y redacción del proyecto de investigación, proporcionando acceso a recursos, facilitando el procesamiento de información.	
Teléfono Celular	Dispositivo para facilitar recopilación de datos, comunicación y la gestión de información.	
Internet	Proporciona acceso a información, facilita la comunicación, y ofrece herramientas para gestionar eficientemente el proceso de la investigación y redacción.	
Formato de encuesta	Preguntas guía para el desarrollo de la encuesta en principio a los requisitos del estudio.	
Microsoft Word	Para crear, editar y dar formato al proyecto de investigación.	
Microsoft Visio Professional	Para crear representaciones visuales que complementen y enriquezcan el desarrollo de la investigación.	

Material	Descripción	Figura
Microsoft Excel	Para realizar cálculos, crear visualizaciones y organizar información de la matriz BSC.	
Mendeley	Permite organizar y gestionar referencias bibliográficas. Empleado en la redacción de la culminación del informe.	

2.2 Métodos

2.2.1 Modalidad de la investigación

Las modalidades de investigación que se aplicó para el desarrollo proyecto de investigación se detallan a continuación:

Enfoque: Este estudio de investigación se centra en un enfoque cuantitativo, donde se recopilaron y analizaron datos estadísticos para obtener una comprensión de la situación actual de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos. Además, se buscó identificar las causas fundamentales y tomar decisiones informadas basadas en la información recopilada.

Investigación bibliográfica - documental: Se empleó esta modalidad, con el propósito de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación de fuentes bibliográficas secundarias actualizadas, veraces, confiables y precisas como páginas de internet, artículos científicos, libros, revistas y entre otros; con el objetivo de que el investigador sintetice toda la información y tome una guía apropiada para solventar el enigma presente en la organización.

Además, mediante esta modalidad se utilizó documentos existentes enlazados con la temática planteada para analizarlos y presentar resultados lógicos en apoyo a fundamentaciones teóricas o referenciales relacionadas con los indicadores de gestión para la implementación de la herramienta Balanced Score Card.

Adicionalmente, la síntesis, deducción y el análisis de la información facultó que los resultados del investigador tengan mayor vigor.

Investigación de campo: Este tipo de investigación se adquirió toda la información requerida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo, se aplicó una entrevista al director de la Dirección Administrativa con el fin de conocer los procesos institucionales y la encuesta aplicada a los funcionarios principales para conocer la situación actual del establecimiento. Además, se utilizó la observación directa para recolectar y corroborar datos relevantes de la Institución mediante visitas periódicas a sus instalaciones.

Investigación aplicada: Se desarrolló este tipo de investigación debido a la aplicación de la metodología Balanced Score Card que permite la gestión de rendimiento organizacional para definir indicadores en base a los procedimientos institucionales que se desarrollan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo. Por lo que facilitó a los líderes de la alta dirección y equipos la alineación de todas las áreas y actividades en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.

Para la implementación de la herramienta estratégica del Balanced Score Card se divide en pasos fundamentales, los cuales se detallan a continuación.

1. Definición estratégica: En este primer paso, se debe proceder con la definición estratégica, abordando los siguientes elementos:

- **Misión:** Este estatuto comunica el propósito fundamental para el cual la entidad fue establecida.
- **Visión:** Se trata de la declaración que proyecta la dirección futura de la Institución, ofreciendo una perspectiva de cómo se visualiza a largo plazo.
- **Estrategia:** Indica al plan que establece los objetivos a largo plazo, junto con las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. La estrategia debe responder a la pregunta de cómo concretar la misión, visión y valores.

2. **Establecimiento de objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo:** Una vez que los objetivos estratégicos han sido definidos, se deben categorizar y equilibrar de acuerdo con las perspectivas de Balanced Score Card:
 - Financiera
 - Enfocados en el cliente
 - Procesos internos
 - Desarrollo y aprendizaje
3. **Generación del formato de Balanced Score Card:** Con los objetivos categorizados y priorizados, se procede a crear el formato que consta de varias columnas con conceptos clave, incluyendo objetivos definidos, métricas, metas, responsables, indicador visual del resultado y observaciones.
4. **Garantizar fuentes de información confiables:** Antes de ingresar datos en los formatos, se aseguró de contar con fuentes de información confiables, accesibles y actualizadas para las revisiones periódicas del Balanced Score Card.
5. **Revisiones del BSC:** Realizar revisiones periódicas del desempeño de los objetivos, utilizando identificadores visuales, como semáforos, para evaluar el avance y tomar decisiones efectivas sobre las actividades pendientes.

2.2.2 Población y muestra

En el presente proyecto de investigación se desarrolló en el GAD Municipal del cantón Salcedo. Para dicha evaluación se trabajó con la Tabla 2, donde se consideraron los siguientes procesos principales:

Tabla 2. Procesos del GAD Municipal

N°	Procesos	Número de trabajador
1	Concejo Municipal	1
2	Alcaldía	1
3	Procuraduría Síndica	1
4	Secretaría General	1
5	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional	1
6	Dirección Administrativa	1
7	Dirección de Compras Públicas	1
8	Dirección Financiera	1
9	Dirección de Planificación	1
10	Dirección de Obras Públicas	1
11	Dirección de Agua Potable	1
12	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental	1
13	Dirección de Desarrollo Social	1
Total		13

Se estableció la población de 13 funcionarios del GAD. Es importante subrayar que este número se seleccionó estratégicamente debido a que estos representan los actores clave en los procesos fundamentales de la organización. Cada uno de ellos desempeña roles esenciales en diversas direcciones, proporcionando así información crucial para comprender el funcionamiento integral de la entidad.

Adicionalmente, la elección de esta población se fundamenta en la diversidad de divisiones existentes en la organización. Este enfoque se adoptó con el propósito de maximizar la eficiencia del proceso de recopilación de datos, minimizando la interrupción en las labores cotidianas durante las horas laborales. La selección de esta muestra estratégica garantiza una representación significativa de la diversidad y complejidad de la organización, sin comprometer la productividad del personal en sus responsabilidades diarias.

2.2.3 Recolección de información

La recolección de la información para la aplicación de la herramienta del Balanced Score Card se desarrollará en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo. A continuación, se puede apreciar las técnicas y herramientas que permitirá obtener informaciones cuantitativas y cualitativas.

Técnicas

- La observación directa proporcionó una percepción veraz y detallada del proceso, del mismo modo, la inspección visual de las condiciones reales en cada una de las áreas del GAD Municipal. Este enfoque permitió obtener una comprensión más completa y precisa de las operaciones y prácticas existentes.
- La entrevista con el director Administrativo permitió obtener información general, y reveló los principales problemas dentro de los procesos en cada una de las direcciones.
- Se realizó una encuesta a los funcionarios, la cual fue validada por expertos. Esto permitió obtener la percepción de las personas sobre los indicadores de gestión, procesos y su ejecución, identificando al mismo tiempo los puntos críticos más relevantes.
- Análisis de la página web principal del Municipio con el fin de recopilar información específica, como la misión, visión, estrategias y otros datos relevantes.

Herramientas

- La ficha de observación fue una herramienta valiosa que facilitó la recopilación sistemática de datos durante la observación directa, proporcionando una base sólida para la comprensión y mejora de las operaciones del GAD Municipal.
- La guía de entrevista en el GAD Municipal fue esencial para un enfoque sistemático y efectivo en la identificación de problemas, evaluación de procesos y toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones municipales.
- La encuesta a los funcionarios de las direcciones se realizó, para obtener una comprensión completa de los desafíos operativos y áreas de oportunidad, contribuyendo así a un enfoque más efectivo en la mejora continua y el logro de los objetivos organizacionales.

- El Estatuto Orgánico de un GAD es esencial porque proporciona la base legal y organizativa necesaria para su funcionamiento adecuado, garantizando transparencia, legalidad y eficiencia en la gestión pública.

2.2.4 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se siguió los siguientes pasos.

- Documentar la información recopilada en la observación y documentos electrónicos de los procesos en el GAD Municipal.
- Recopilar de la información obtenida por medio de una guía de entrevista para obtener información general, y los principales problemas dentro de los procesos.
- Revisar la información recolectada, y eliminar los datos erróneos o innecesarios.
- Recopilar de la información obtenida por medio de un cuestionario realizado a un líder de cada proceso.
- Tabular la información del cuestionario mediante las herramientas que brinda el software Excel.
- Interpretar los datos arrojados por el software y con ello determinar el proceso de seguimiento, objetivos estratégicos, ejes, responsables, y tiempo de ejecución de los procesos.
- Registrar y evaluar los datos en una hoja de cálculo para realizar la matriz Balanced Score Card que permitió la evaluación de la situación de la organización con los indicadores de gestión conjuntamente con el tiempo y la asignación de responsabilidades de cada uno de los procesos, lo cual determinó el desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas acorde a un porcentaje de ejecución.

Para el análisis de datos se utilizará los siguientes programas:

- **Microsoft Excel:** Software de procesamiento, análisis y visualización de datos que nos proporcionó plasmar los resultados de manera clara y concisa.

- **Microsoft Word:** Permitted the redaction of the information compiled, in addition to its interpretation for the final development of the report with the results obtained.


CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Diagnóstico sobre la situación actual de los procesos del GAD Municipal

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Salcedo desempeña un papel vital al actuar como el vínculo directo entre el gobierno y la comunidad. Asegura que las decisiones y acciones gubernamentales estén alineadas con las necesidades y aspiraciones de la población local, contribuyendo así al bienestar y desarrollo sostenible a nivel municipal.

Por otro lado, la inclusión de datos informativos específicos es fundamental para fortalecer la relación entre el GAD y la ciudadanía. Esto no solo fomenta la transparencia, sino que también mejora la eficiencia en la gestión gubernamental local. La Tabla 3, detalla los datos informativos del GAD Municipal, incluyendo el Nombre de la Institución, Visión y Misión, entre otros aspectos primordiales.

Tabla 3. Datos informativos del GAD Municipal

Datos informativos del GAD Municipal del cantón Salcedo	
Logotipo:	 The logo of the GAD Municipal of Salcedo features a stylized blue outline of a town skyline with a church spire and a windmill. Below the outline, the word "SALCEDO" is written in a bold, blue, sans-serif font, and "GAD MUNICIPAL" is written in a smaller, blue, sans-serif font underneath.
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.
Teléfono:	+(593) 33700-420
Página Web:	https://www.salcedo.gob.ec/
Misión	El GAD Municipal es responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del Cantón, a fin de que Salcedo sea un espacio de equidad y participación, en armonía con su cultura y con su naturaleza.
Visión	El GAD Municipal de Salcedo fortalece su sistema de gestión organizacional, a fin de que éste sea artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos.

3.1.1 Ubicación de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado se encuentra localizado en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, calles Bolívar y Sucre esquina, frente al Parque Central, como se muestra en la Figura 4 obtenida mediante Google maps.

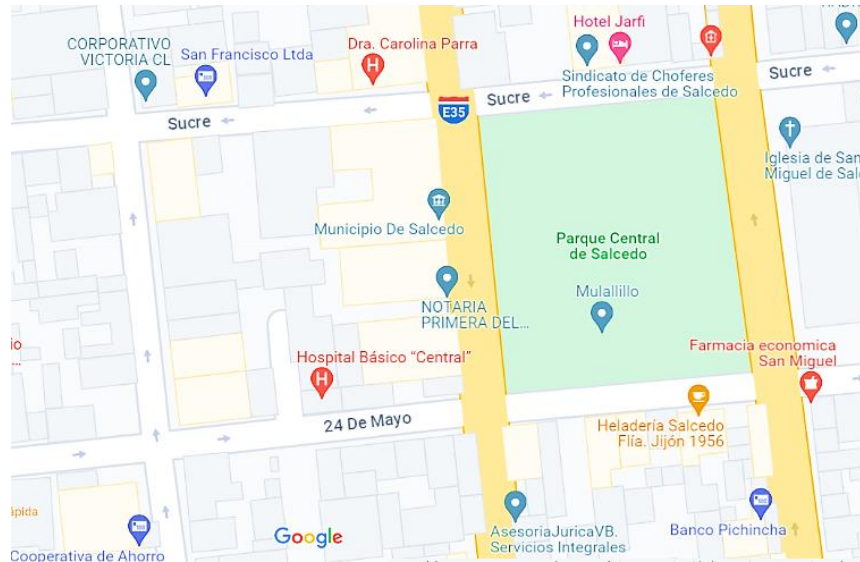


Figura 4. Ubicación geográfica del GAD Municipal de Salcedo

3.1.2 Organigrama

El organigrama del GAD detalla específicamente las diversas unidades y departamentos, delineando claramente las responsabilidades y funciones correspondientes a cada uno. Este no solo cumple con una función organizativa esencial, sino que también sirve como una herramienta visual de referencia tanto para empleados como para autoridades superiores y otras partes interesadas. Asimismo, la Figura 5 indica la estructura de los procesos[41]. Para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos principales, la entidad está integrada por las siguientes Unidades Organizacionales:

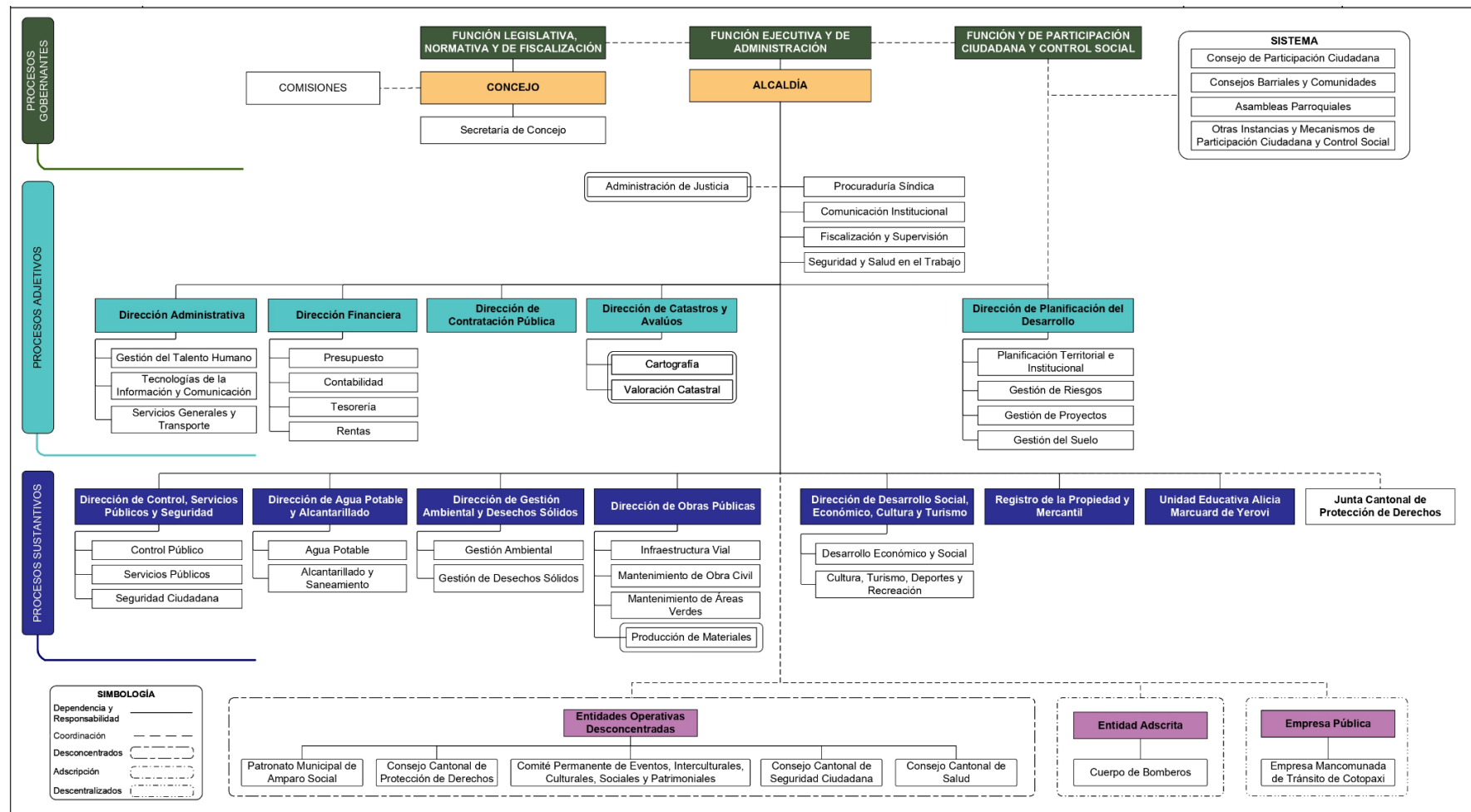


Figura 5. Organigrama estructural actual del GAD Municipal

Análisis

La Figura 5, indica una descripción detallada de los procesos fundamentales que constituyen la estructura organizativa del GAD. En este esquema, se detallan los procesos clave, cuya identificación ha sido llevada a cabo por el director Administrativo.

- **Procesos gobernantes:** realizan un papel fundamental en la gobernanza efectiva, la transparencia, la participación ciudadana y la toma de decisiones informada en el ámbito gubernamental. Estos procesos son esenciales para el buen funcionamiento de una entidad gubernamental y para el logro de sus objetivos y responsabilidades en beneficio de la comunidad. A continuación, se describen las áreas que integran estos procesos, tales como Concejo y Alcaldía.
- **Procesos adjetivos:** encargados de facilitar la ejecución de las actividades que componen los procesos sustantivos. El responsable del proceso asume la total y transversal responsabilidad de la gestión de un proceso. Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes Direcciones Administrativa, Catastros y Avalúos, Contratación Pública, Financiera y Planificación del Desarrollo.
- **Procesos sustantivos:** diseñados para realizar las actividades que posibilitan la ejecución efectiva de la misión, los objetivos estratégicos y las políticas de la Institución. De tal forma, estas Direcciones son Control, Servicios Públicos y Seguridad, Agua Potable y Alcantarillado, Gestión Ambiental y Desechos Sólidos, Obras Públicas, Desarrollo Social, Cultura y Turismo, Registro de la Propiedad y Mercantil y Unidad Educativa Alicia Marcuard de Yerovi.

3.1.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos ofrece una visión integral de todas las actividades y procesos realizados en la Institución. Esta representación facilita la comprensión de cómo se interrelacionan las diferentes áreas y funciones, permitiendo así identificar oportunidades de mejora y optimización. La Figura 6, presenta la gráfica de la interacción de los procesos involucrados en la gestión municipal.

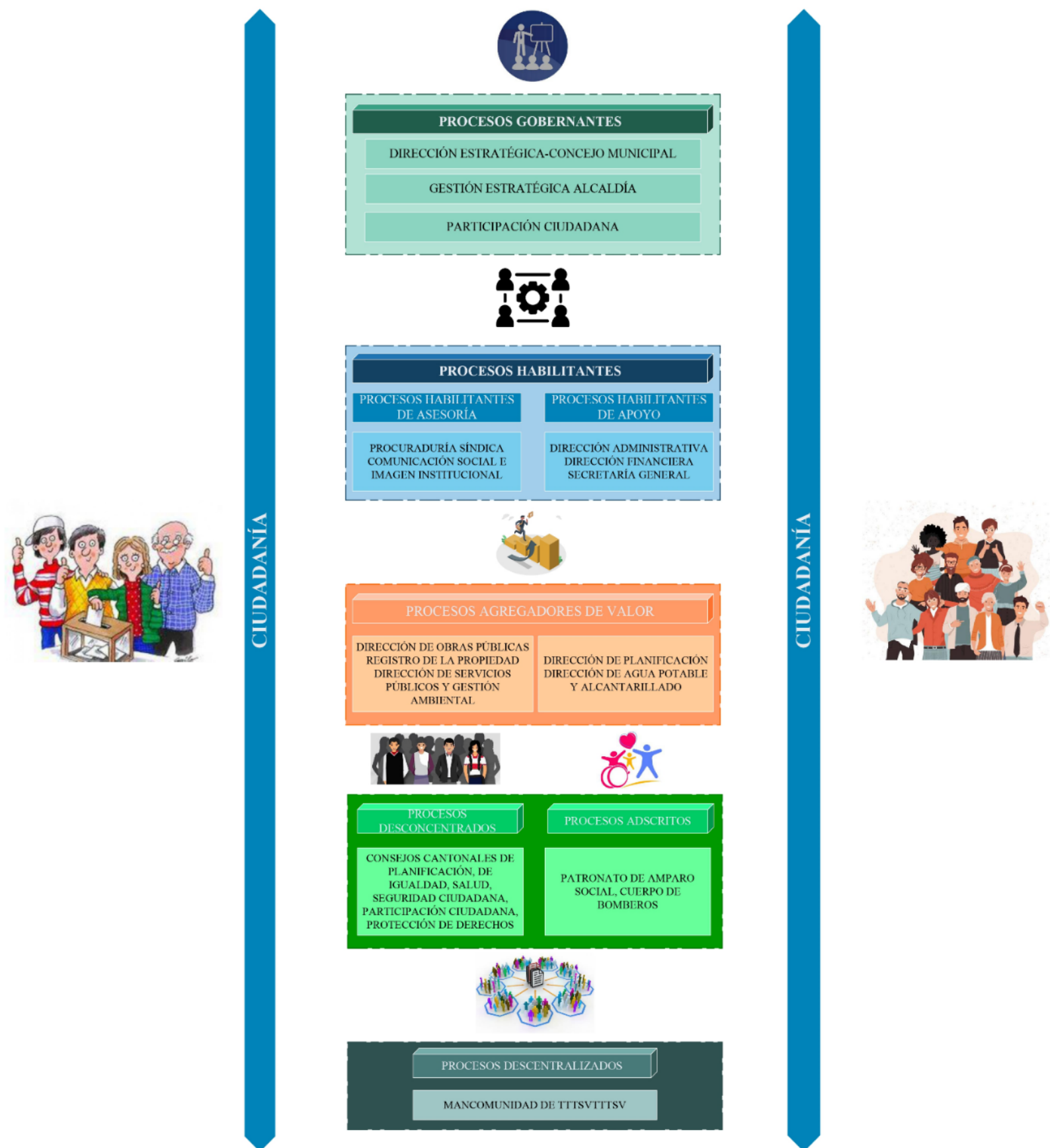


Figura 6. Mapa de procesos del GAD Municipal

3.1.4 Estructura de procesos

Es esencial para organizar y optimizar las actividades de la Institución, contribuyendo así a la eficiencia operativa y al logro de los objetivos estratégicos. En este contexto, la entidad está compuesta por los siguientes procesos, según lo establecido en el Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Salcedo[42].

a) Procesos Gobernantes:

1. Direccionamiento Estratégico

Función de Legislación y Fiscalización: Concejo – Comisiones

Función de Participación Ciudadana

2. Gestión Ejecutiva

Función Ejecutiva: Alcaldía

b) Procesos Habilitantes

1. De Asesoría

Procuraduría Síndica

Jefatura de Comunicación Social e Imagen Institucional

2. De Apoyo (Adjetivos)

Secretaría General

Dirección Administrativa

Dirección Financiera

c) Procesos Agregadores de Valor (Sustantivos)

1. Dirección de Planificación

2. Dirección de Obras Públicas

3. Dirección de Agua Potable y Alcantarillado
4. Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental
5. Jefatura de Desarrollo Social
6. Registro de la Propiedad

d) Procesos Desconcentrados

1. Consejo Cantonal de Planificación
2. Consejo Cantonal de Igualdad
3. Consejo Cantonal de Salud
4. Consejo Cantonal de Seguridad Ciudadana
5. Consejo Cantonal de Participación Ciudadana
6. Consejo Cantonal para la Protección de Derechos

e) Procesos Adscritos

1. Patronato de Amparo Social
2. Cuerpo de Bomberos

f) Procesos Descentralizados

1. Mancomunidad de TTTSV

3.1.5 Descripción de los procesos

La administración y gestión del GAD Municipal involucra una serie de procesos que son fundamentales para el funcionamiento eficiente y efectivo de la municipalidad. Estos procesos abarcan una amplia gama de áreas y productos que son esenciales para la prestación de servicios públicos, la planificación del desarrollo local y la participación ciudadana. A continuación, en la Tabla 4 se proporciona la descripción general de los principales procesos.

Tabla 4. Descripción general de los procesos del GAD Municipal

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
Gobernantes	Concejo Municipal	Concejo Municipal	Procurar el bien común a través de la fiscalización y ejerciendo el control político, legislar para promover el desarrollo integral del Cantón y sus habitantes, en armonía con el Plan de Desarrollo Local y Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de Ordenanzas. • Informes de Legislación.
	Alcaldía	Alcalde o Alcaldesa	Presidir el Concejo, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades que conllevan la gestión municipal, asegurando la eficiencia y eficacia en la ejecución de la estrategia institucional, ejercer la representante legal del GAD Municipal del cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"> • Actos administrativos: Acuerdos, Resoluciones y Disposiciones; • Actos de simple administración; • Contratos administrativos; • Hechos administrativos; y, • Convenios
Adjetivos	Procuraduría Síndica	el/la Procurador/a Síndico/a	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos legales de las autoridades institucionales y/o proponer actos normativos, tales como: Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones; • Resoluciones Administrativas de Alcaldía; • Patrocinio judicial y extrajudicial de la Institución en las acciones que son de su competencia, así como el respectivo seguimiento a las mismas; • Contratos para adquisiciones de bienes, servicios, consultoría y ejecución de obra pública; convenios con personas naturales y jurídicas.
	Comunicación Social e Imagen Institucional	el/la Director de Comunicación Social e Imagen Institucional	Informar, orientar, difundir la acción y gestión municipal, logros y posicionar la imagen institucional en un marco democrático en cumplimiento de las políticas y acciones determinadas en los planes de desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de comunicación e información. • Informe de ejecución de imagen institucional. • Cartelera de información institucional. • Ruedas de prensa. • Boletines de prensa, trípticos, dípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias, afiches

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
				<ul style="list-style-type: none"> • Material impreso audio, video, multimedia, internet y virtuales con temas relacionados a la gestión municipal • Informe de ejecución del plan de mejoramiento del servicio al cliente. • Contenidos de la información de los medios de comunicación y opinión pública. • Informe de actividades y rendición de cuentas de las autoridades del GAD Municipal del cantón Salcedo. • Página web actualizada y funcionando. • Registro de Archivo digital, visual y físico de la municipalidad • Políticas, programas, proyectos y presupuesto de comunicación social e imagen institucional. • Proyectos de ordenanzas y resoluciones sobre comunicación social e imagen institucional. • Productos comunicaciones y registros de medios.
	Secretaría General	el/la Secretario/a General	Certificar los actos del Concejo Municipal y Alcaldía; dar fe de las decisiones y resoluciones que adopten con celeridad; garantizar el archivo ordenado y seguro de la documentación histórica e institucional del GAD Municipal del cantón Salcedo; y, prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos y externos de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenanzas aprobadas por el Concejo y remitir al alcalde para su sanción. • Actas del Concejo, grabaciones y transcripciones las actas de sesiones. • Resoluciones adoptadas por el Ilustre Concejo. • Administración, control y ejecución del sistema para la recepción, clasificación, registro y distribución de la documentación que ingresa y egresa a la entidad. • Copias certificadas de los documentos que reposan en el archivo central de la entidad. • POA de la secretaría.
	Dirección Administrativa	el/la Director/a Administrativa/o	Planificar, Diseñar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las políticas, con la finalidad de que se facilite el accionar de los procesos municipales a través de las unidades de Talento Humano, Servicios Generales, Tecnologías de la información,	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, normas, reglamentos, instructivos y más procedimientos administrativos de la municipalidad, vigilar su ejecución y cumplimiento en todas las unidades administrativas; • Plan Operativo Anual; y controlar su cumplimiento;

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
			<p>Compras Públicas de forma eficiente, eficaz y oportuna en procura de la mejora continua; brindar asesoramiento técnico al Alcalde o Alcaldesa, Consejo Municipal y demás procesos operativos del GAD Municipal del cantón Salcedo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de los servicios generales para el normal desenvolvimiento de las actividades del GADMCS; • Actualización de inventario de bienes muebles e inmuebles del GAD Municipal del cantón Salcedo; • Actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, de conformidad con los objetivos y políticas aprobados por el alcalde o alcaldesa • Plan de capacitación, roles de remuneraciones y salarios; liquidaciones, plan de vacaciones, asistencia y permanencia del personal, evaluación del desempeño, y demás actividades relacionadas con la Administración del Talento Humano conforme las disposiciones legales vigentes; • Sistemas de control interno sobre la adquisición, ingreso, custodia, mantenimiento, identificación; y, distribución de los bienes muebles, suministros y materiales • Programas de bienestar social y seguridad industrial para los servidores del GADMCS; • Aplicación de la normativa legal acerca de los procesos de Compras Públicas y normativa legal vigente aplicada para el efecto; • Plan de fortalecimiento institucional preparado por la Jefatura de Talento Humano; • Plan de compras públicas preparado por la Jefatura de Compras públicas; • Convenios de cooperación institucional con Patronato Municipal y entidades externas; • POA de la Dirección.
	Dirección Financiera	el/la Director/a Financiero/a	<p>Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros de la entidad, aplicando leyes, normas y disposiciones; y, proveer información financiera veraz y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera para la toma de decisiones sobre la base del registro de las transacciones financieras; • Proforma presupuestaria, en fechas previstas en la ley; • Emisión de títulos de crédito y cobro respectivo;

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
			oportuna para el cumplimiento de la misión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de certificaciones presupuestarias y disponibilidad de fondos, previo a que la entidad contraiga obligaciones; • Información de estados financieros; • Informes y proyectos de reformas al presupuesto; • Informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la Institución; • Pago oportuno de toda obligación de la entidad; • Resoluciones Tributarias.
	Dirección de Compras Públicas	el/la Directora/a de Compras Públicas	Diseñar, supervisar y coordinar conforme el ordenamiento jurídico y técnico, los procedimientos precontractuales para la adquisición o arrendamiento de bienes, servicios y ejecución de obras, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública y el Reglamento General de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • POA de la Unidad. • Expedientes de la Fase Preparatoria, precontractuales, y contractuales. • Comisión técnica para contratación de bienes y servicios. • Proyectos de Resoluciones acorde a la LOSCP y su Reglamento General y Resoluciones emitidas por el SERCOP. • Términos de referencia (TDRS)
	Dirección de Planificación	el/la Directora/a de Planificación	Gestionar el Sistema de Planificación Territorial mediante; herramientas, métodos, procedimientos acordes a las necesidades de la ciudadanía así como en las diferentes actividades cotidianas a través de la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos orientados a mejorar el desempeño institucional, así como la fiscalización y supervisión de obras a nivel Cantón Salcedo, y la supervisión y control de las Unidades Administrativas bajo este Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional del GADM SALCEDO y objetivos estratégicos. • Informes de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria. • Planificación estratégica institucional corto, mediano y largo plazo. • Lineamientos y metodologías para la formulación de instrumentos de planificación corto, mediano y largo plazo. • Informes técnicos para la priorización, observación o negación de estudios, programas y proyectos. • Planes Plurianual y Anual de Inversión. • Directrices y lineamientos para la formulación de la proforma de los Planes Plurianual y Anual de Inversión. • Talleres de socialización acorde a la Normativa establecida para el efecto sobre el Plan de Anual de Inversión y sus modificaciones presupuestarias.

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
				<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre el cumplimiento de las metas. • Informes de alertas y seguimiento de variables estratégicas que podrían afectar el cumplimiento al Plan Estratégico Institucional. • Informes de alertas en caso de problemas y propuestas de solución. • Documentos técnicos que contengan los lineamientos y metodologías para el seguimiento y evaluación. • Planes, Programas, y proyectos, documentos, Informes, y demás documentos generados por cada una de las Jefaturas y Unidades que pertenecen a la Dirección.
Sustantivos	Dirección de Agua Potable	el/la Director/a de Agua Potable y Alcantarillado	Garantizar la calidad, cantidad y continuidad del agua potable y el manejo técnico del sistema de alcantarillado así como de implementar, optimizar el servicio público con la participación ciudadana, estratégicas, políticas así como las directrices de ambientales sostenibles y sustentables encaminados a brindar servicios de calidad y calidez para beneficio de la ciudadanía del Cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Maestro de Agua Potable así como la Formulación de estudios para la dotación de alcantarillado en el Cantón.
	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental	el/la Director/a de Servicios Públicos y Gestión Ambiental	Encargada de implementar, optimizar los servicios públicos y ambientes con la participación ciudadana encaminado a un servicio sostenible y sustentables en beneficio de la ciudadanía del Cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión integral de los recursos naturales, garantizando la calidad e integridad de los mismos; • Normas para la gestión integral del ambiente y de los desechos contaminantes que comprende, la prevención, control y sanción de actividades que afecten al mismo; • Elaborar anualmente el informe de gestión del proceso; • Calidad de vida de los habitantes; garantizar el manejo y uso sustentable del patrimonio natural y generar respuestas oportunas a la problemática del cambio climático;

Tipo de proceso	Proceso	Responsable	Descripción	Productos
				<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos para el establecimiento de valores por el servicio de: camal, ocupación de las plazas, mercado, cementerio, recolección de basura • Informes técnicos del equipo de trabajo como: mineros, licencias y control ambiental; • Solicitudes internas y externas referentes a la Dirección (Ej.: puestos para trabajar en plazas y mercados, autorización para la pequeña minería en áridos y pétreos); • Planes, programas, proyectos, políticas y proyectos de ordenanzas para la mejora continua de Gestión Ambiental y Servicios públicos; • POA de la Dirección.
	Dirección de Obras Públicas	el/la Director/a de Obras Públicas	Liderar, ejecutar y controlar con eficiencia las obras públicas locales proyectadas de acuerdo al PDyOT, POA y Planificación Participativa del Cantón, cumpliendo las normas legales establecidas a fin de mejorar las condiciones de la calidad de vida de los Salcedenses.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de las comunidades en materia de Obras Públicas; • Trabajos semanales con los jefes y Técnicos de las obras por contrato, por convenio y administración directa; • Justificativos de obra: presupuestos referenciales, cronogramas, especificaciones técnicas y planos constructivos; • Inspecciones a barrios, comunidades y parroquias, para justificar las obras que le compete intervenir al GAD Municipal; • Informes para la adquisición de repuestos de maquinaria, parque automotor y de mano de obra; • Reuniones de trabajo con las Comisiones de Planificación, Obras Públicas, Legislación y Finanzas; • Obras de equipamiento urbano, sin perjuicio de la modalidad de gestión que se aplique para su ejecución; • Presupuestos para la construcción, ensanchamiento, mejoramiento o rectificación de vías urbanas; • Planos estructurales para las edificaciones del Cantón.
	Dirección de Desarrollo Social	el/la Director/a de Desarrollo Social	Administrar los programas de desarrollo social y cultural con eficiencia, honestidad y transparencia, con el objeto de elevar la calidad de vida de la población del Cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos para Grupos de Atención Prioritaria, Igualdad y Género.

Análisis

La Tabla 4, señalan los procesos municipales, estos presentan una visión clara y comprensible de cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la organización. Del mismo modo, es una herramienta útil para la formación y capacitación de nuevos empleados y facilitan una guía estructurada sobre cómo realizar las tareas de manera efectiva y eficiente.

3.1.6 Interpretación de la entrevista

Para complementar el análisis de los resultados obtenidos, es crucial profundizar en la información recopilada mediante la entrevista realizada al director de la Dirección Administrativa del GAD Municipal. Esta herramienta proporcionó una visión más detallada de la situación actual de la organización, permitiendo identificar obstáculos y desafíos clave en diversos aspectos.

A partir de las preguntas planteadas en el Anexo A, se revelaron aspectos críticos relacionados con la falta de una definición precisa en la estructura de procesos, la ausencia de un plan estratégico, la carencia de manuales de procedimientos e indicadores de gestión en sus áreas, así como la presencia de procesos ineficientes. Estos hallazgos son fundamentales para comprender las áreas de mejora necesarias en la Institución.

Asimismo, la entrevista destacó la insatisfacción de los usuarios, señalando un aspecto crucial que afecta la calidad del servicio prestado por el GAD. La dificultad en la toma de decisiones y los conflictos en la rendición de cuentas también emergieron como desafíos importantes que requieren atención inmediata.

3.1.7 Encuesta

Para la aplicación de la encuesta, se llevó a cabo la validación del instrumento de recolección de datos con la participación de 4 expertos, utilizando el formato que se detallan en el Anexo B para su respectiva aprobación y las preguntas específicas dirigidas a los encuestados se detallan para referencia. El objetivo es obtener información esencial, confiable, significativa y representativa para el desarrollo del

trabajo investigativo. En secuencia, se llevó a cabo una encuesta dirigida a 13 funcionarios clave del GAD Municipal, ya que estos desempeñan roles fundamentales que abarcan los procesos primordiales dentro de la Institución. Seguidamente, cada pregunta se presenta con su correspondiente análisis e interpretación:

Pregunta N°1

¿Cómo describiría la claridad y comprensión de la misión y visión de la Institución?	
1. Buena	8
2. Regular	5
3. Deficiente	0

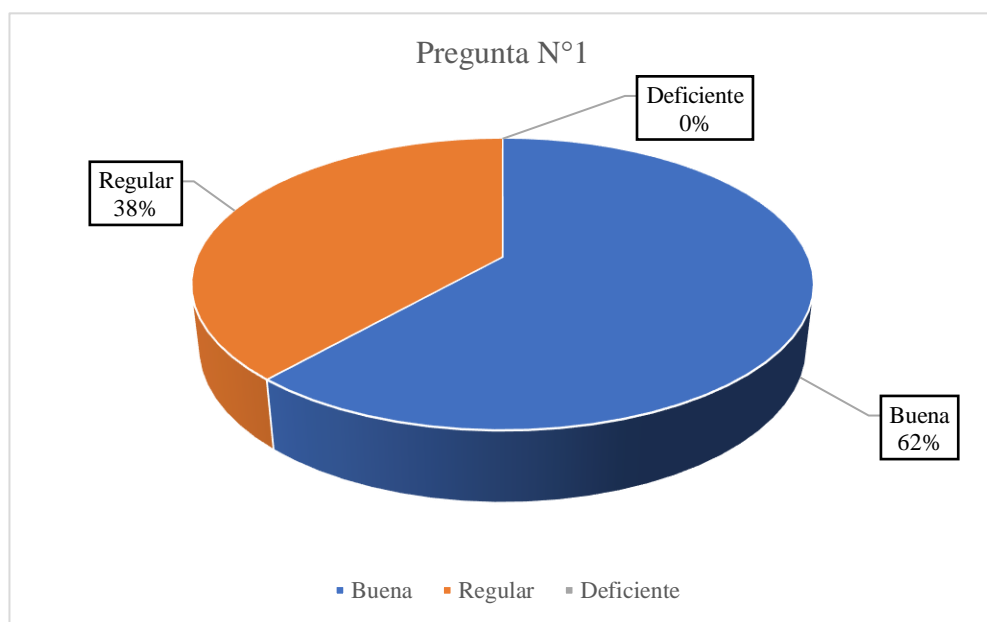


Figura 7. Diagrama de pastel pregunta 1

Análisis

De los 13 funcionarios encuestados, el 62% de ellos consideran que la misión y visión de la Institución son “buenas” en términos de claridad y comprensión. Esto sugiere que, en su mayoría, son efectivas y fácilmente entendibles para la mayoría de las personas dentro de la Institución. Mientras que únicamente el 38% de ellos los califica como “regulares”, lo que indica que hay margen para mejorar la claridad y comprensión de estas declaraciones en una parte de la comunidad o el personal de la Institución.

Interpretación

La Institución ha tenido éxito en comunicar su misión y visión a una mayoría, pero también hay un segmento minoritario que encuentra espacio para mejorar la claridad y la comprensión de estas declaraciones. Es importante abordar estas percepciones para garantizar que todos los miembros de la organización compartan una comprensión clara y sólida de su dirección y propósito.

Esto puede ayudar a alinear el esfuerzo colectivo hacia metas comunes y fomentar un sentido de identidad y propósito compartido dentro de la Institución.

Pregunta N°2

¿Está al tanto de los objetivos estratégicos de cada uno de los ejes establecidos por el GAD Municipal del cantón Salcedo?	
1. SÍ	12
2. NO	1

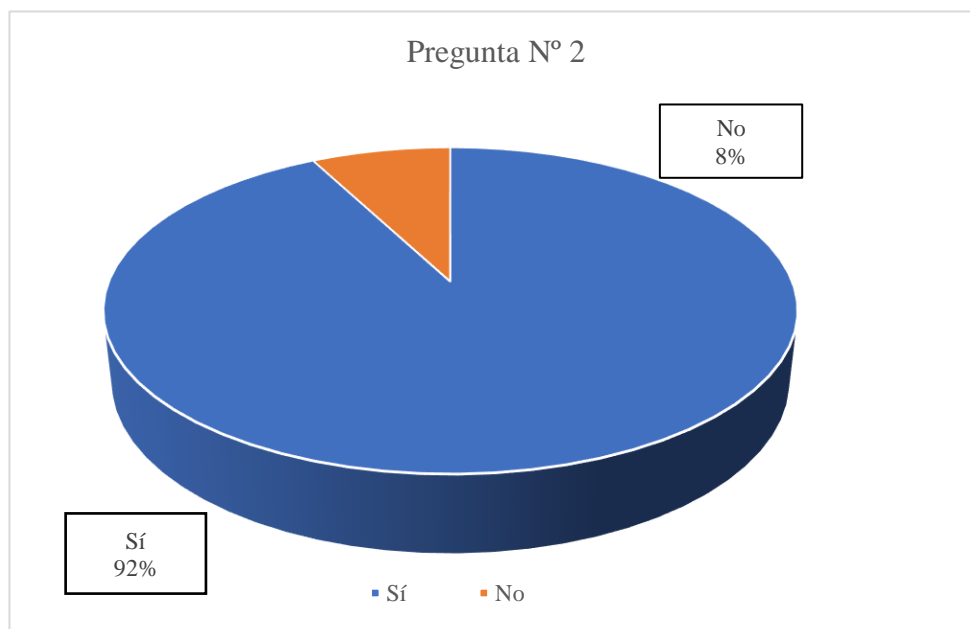


Figura 8. Diagrama de pastel pregunta 2

Análisis

Un 92% de los encuestados respondieron “Sí”, lo que indica que la gran mayoría está al tanto de los objetivos estratégicos con cada uno de los ejes establecidos por el GAD Municipal. Esto sugiere que existe un alto nivel de conocimiento y conciencia entre la población encuestada en relación con los objetivos estratégicos.

Un 8% respondió “No”, lo que significa que una minoría admite no estar al tanto. Esto es una señal de que todavía hay margen para mejorar la difusión de información y la transparencia en la comunicación.

Interpretación

En el establecimiento, el 92% de los funcionarios indican un buen nivel de conocimiento por parte de la mayoría de los encuestados sobre los objetivos estratégicos y ejes del GAD Municipal.

Sin embargo, la minoría que respondió “No” sugiere que aún existen personas que no están informadas. Este hallazgo podría servir como una oportunidad para mejorar la comunicación y la divulgación de la información sobre ello, fomentando una mayor participación y comprensión de la comunidad en las políticas y planes del GAD.

Pregunta N°3

¿Sabe usted si los objetivos estratégicos se comunican de manera efectiva a todos los niveles de la organización?	
1. SÍ	8
2. NO	5

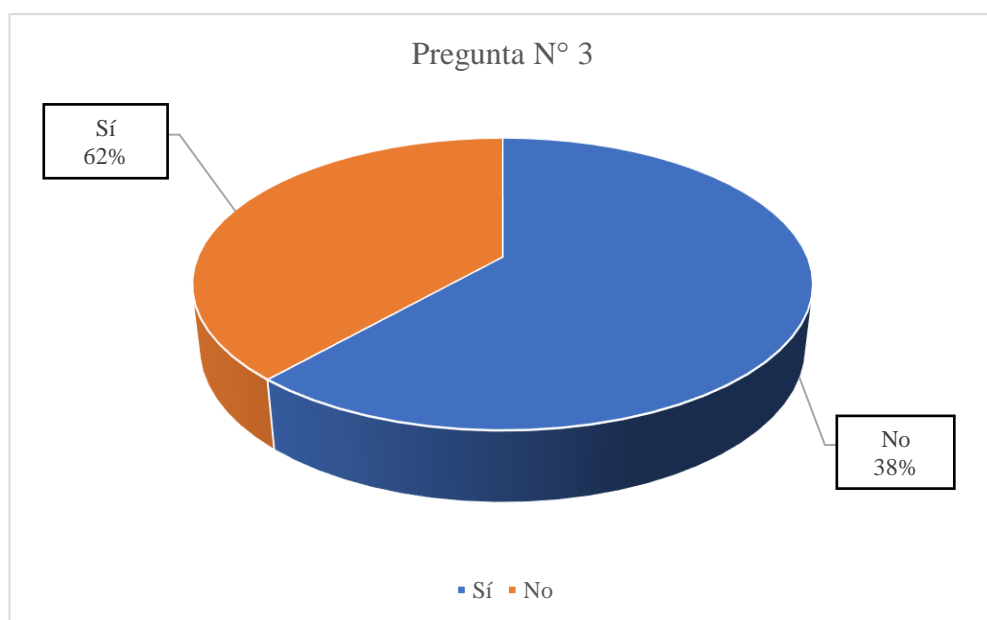


Figura 9. Diagrama de pastel pregunta 3

Análisis

Con respecto de la pregunta 3 el 62% de los encuestados respondió “Sí”, lo que sugiere que la mayoría de ellos cree que los objetivos estratégicos se comunican de manera efectiva en todos los niveles de la organización. Esto indica una percepción positiva en cuanto a la comunicación. El 38% respondió “No”, lo que indica que una minoría significativa no considera que la comunicación sea efectiva.

Esto podría ser un indicio de que existe un problema de comunicación o que algunas partes de la organización no están al tanto de este indicio.

Interpretación

Se manifiesta que hay margen para mejorar la efectividad de la comunicación de los objetivos estratégicos en la organización. La minoría que respondió “No” señala la necesidad de abordar posibles deficiencias en la comunicación interna para garantizar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos y trabajen hacia su logro. La percepción de una comunicación efectiva es fundamental para el éxito en la implementación de estrategias y metas organizativas.

Pregunta N°4

¿Conoce usted sí sus responsabilidades y tareas diarias están alineadas con los objetivos estratégicos de la Institución?	
1. SÍ	10
2. NO	3

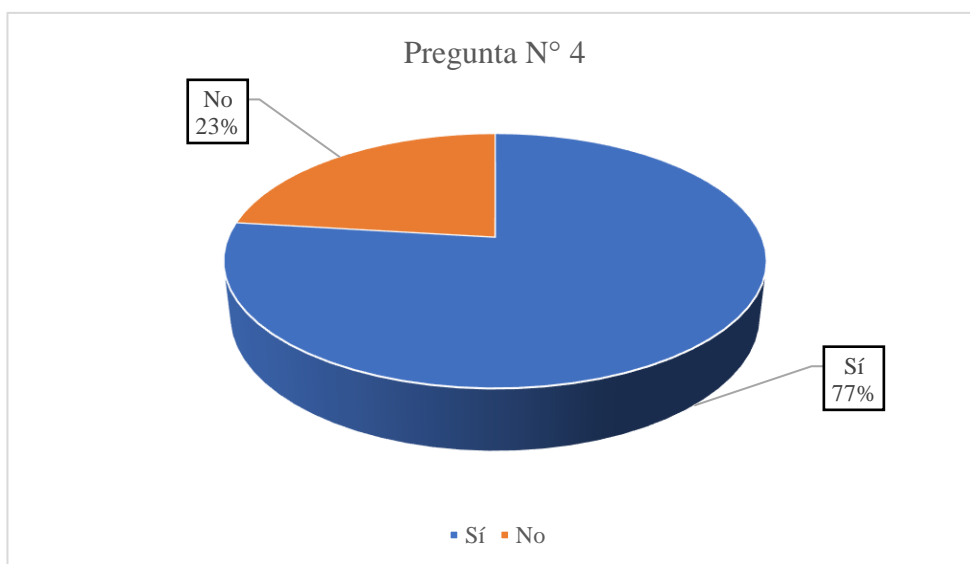


Figura 10. Diagrama de pastel pregunta 4

Análisis

Con respecto a la percepción positiva, el 77% de respuestas afirmativas indica que una mayoría de los empleados siente que sus tareas diarias están alineadas con los objetivos estratégicos de la Institución. Esto puede ser un indicio de que la organización ha tenido éxito en comunicar y establecer una conexión clara entre el trabajo cotidiano y la visión a largo plazo de la Institución. Esto es importante porque una fuerza laboral consciente de la estrategia es más propensa a estar comprometida y motivada para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otra parte, el 23% de respuestas negativas “No” indica que todavía existe un porcentaje significativo de empleados que no están seguros de la alineación de sus tareas con los objetivos estratégicos. Esto podría señalar la necesidad de una comunicación más efectiva de la estrategia o de una revisión de las responsabilidades laborales para garantizar una mayor alineación.

Interpretación

Los resultados sugieren que es importante para la organización continuar trabajando en la claridad y la comunicación de sus objetivos estratégicos. Se pueden tomar medidas adicionales, como proporcionar capacitación, establecer reuniones regulares para discutir la estrategia y garantizar que las descripciones de trabajo reflejen adecuadamente la contribución de cada funcionario a los objetivos estratégicos. La evaluación de la alineación estratégica debe ser un proceso continuo.

Pregunta N°5

¿Considera usted que los procesos del GAD Municipal del cantón Salcedo son eficaces?	
1. SÍ	6
2. NO	7

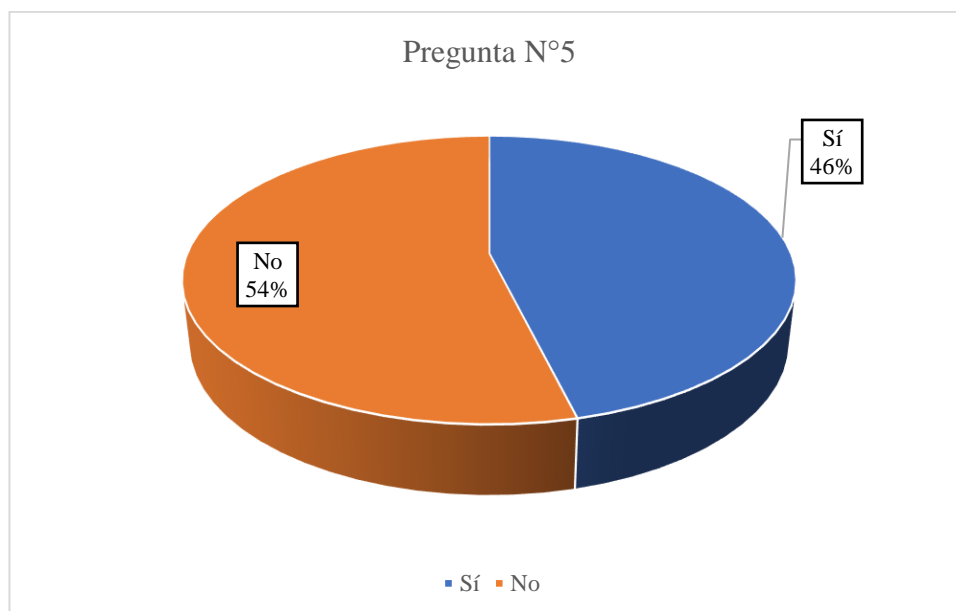


Figura 11. Diagrama de pastel pregunta 5

Análisis

El hecho de que el 54% de los encuestados haya respondido “No” indica una insatisfacción general con la eficacia de los procesos del GAD Municipal.

Esta es una señal importante y puede ser un reflejo de preocupaciones y problemas percibidos en la forma en que opera la administración municipal. Es relevante que la administración tome en serio estas preocupaciones y busque identificar áreas específicas en las que se pueden realizar mejoras. Además, el 46% consideran que los procesos son eficaces.

Interpretación

Los resultados deberían impulsar al GAD Municipal a llevar a cabo una revisión profunda de sus procesos y sistemas de gestión. Se deben identificar las áreas problemáticas y tomar medidas correctivas para abordar las inquietudes y mejorar la eficacia de la administración. También pueden señalar la importancia de una comunicación más transparente y efectiva entre el GAD Municipal y la comunidad. Una mayor transparencia y participación ciudadana pueden ayudar a reconstruir la confianza y mejorar la percepción de la eficacia de los procesos.

Pregunta N°6

¿Cree usted que se fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo en su área de trabajo?	
1. SÍ	12
2. NO	1

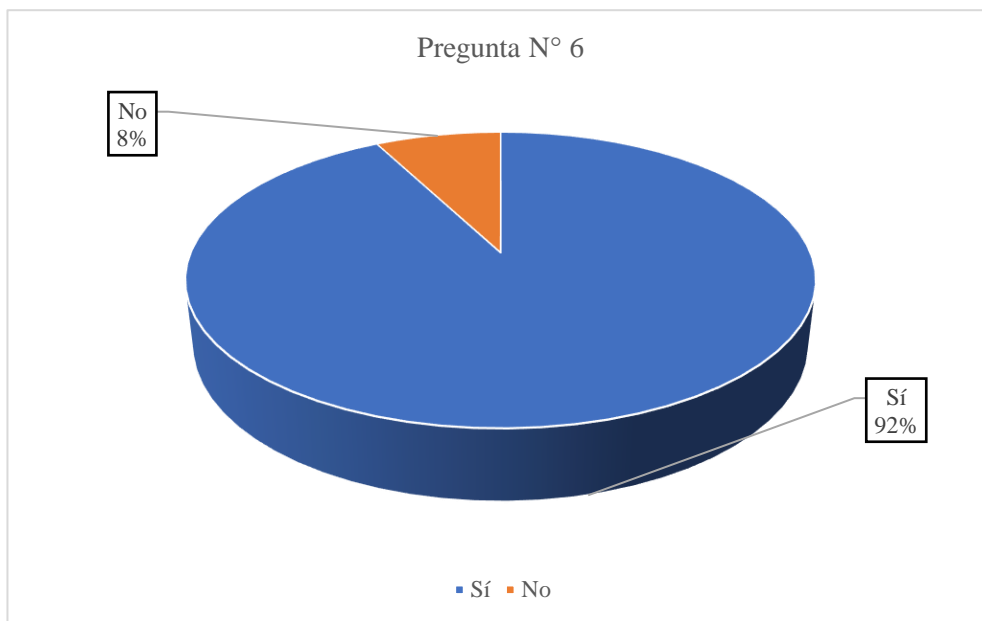


Figura 12. Diagrama de pastel pregunta 6

Análisis

El 92% de los encuestados haya respondido “Sí” indica que la mayoría de los empleados siente que en su área de trabajo se promueve un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Esto es un indicador positivo y sugiere que la cultura organizacional puede ser saludable en este aspecto. Estos elementos son esenciales para mejorar la productividad, la creatividad y la satisfacción laboral, y pueden contribuir a un mejor desempeño de la organización. Aunque la mayoría de los empleados ve un ambiente de colaboración, el 8% de respuestas negativas indica que todavía existen empleados que perciben que no se fomenta adecuadamente la colaboración. Esto podría indicar áreas específicas donde se necesita mejorar la cultura y las prácticas de trabajo en equipo.

Interpretación

Los resultados sugieren que es importante que la organización identifique las áreas en las que la colaboración y el trabajo en equipo pueden mejorar y tome medidas para abordar las preocupaciones de aquellos que respondieron “No”.

La organización debe seguir trabajando para mantener y fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Esto puede incluir capacitación, actividades de construcción de equipos y la promoción de la comunicación efectiva. Es crucial llevar a cabo encuestas y evaluaciones periódicas para asegurarse de que la cultura de colaboración y trabajo en equipo siga siendo una parte integral del entorno laboral.

Pregunta N°7

¿Usted tiene acceso a la información necesaria para la toma de decisiones en su puesto de trabajo?	
1. SÍ	11
2. NO	2

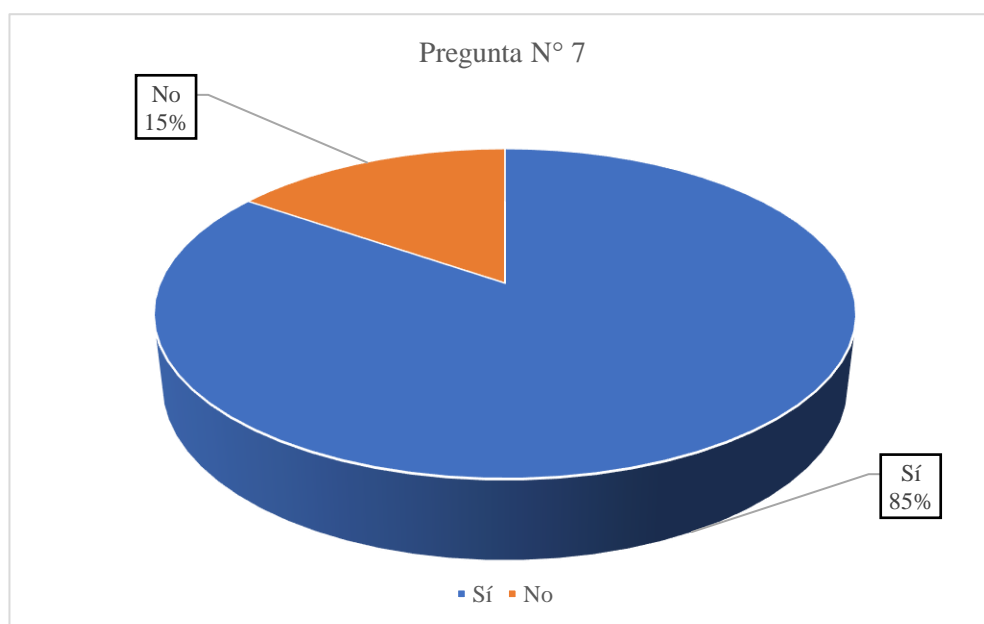


Figura 13. Diagrama de pastel pregunta 7

Análisis

Cabe mencionar que, el 85% de los encuestados haya respondido “Sí” sugiere que la mayoría de los empleados siente que tiene acceso a la información necesaria para tomar decisiones en su trabajo. Esto es un indicador positivo y es esencial para la eficacia y la autonomía en el lugar de trabajo. El acceso a la información necesaria para tomar decisiones en el trabajo es fundamental para empoderar a los empleados y permitirles ser más autónomos en sus funciones. Esto puede aumentar la satisfacción laboral y la eficiencia.

Pero el 15% de respuestas negativas indican que un porcentaje significativo de empleados siente que no tiene acceso a la información necesaria para tomar decisiones.

Esto podría ser una señal de problemas de comunicación o limitaciones en la disponibilidad de información.

Interpretación

El GAD Municipal debe abordar las preocupaciones de los empleados que respondieron “No” y trabajar para mejorar el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones. La organización podría considerar implementar prácticas de comunicación más efectivas y garantizar una mayor transparencia en la disponibilidad de información relevante para los empleados.

Pregunta N°8

¿Se utilizan indicadores o métricas para medir el desempeño en la organización?	
1. SÍ	2
2. NO	11

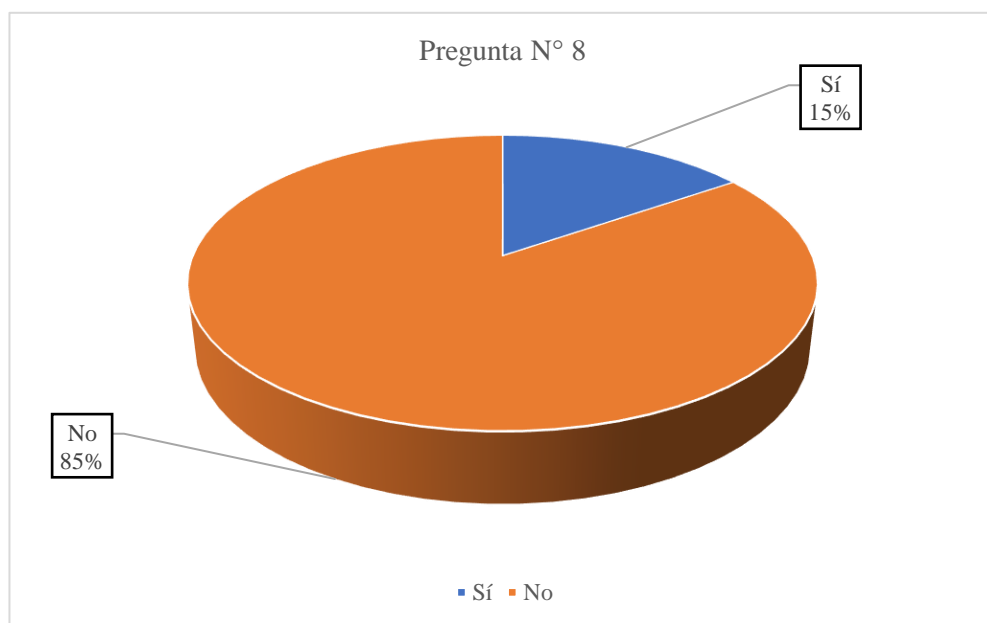


Figura 14. Diagrama de pastel pregunta 8

Análisis

El alto porcentaje de respuestas negativas que es del 85 % indica que la organización no ha implementado adecuadamente el uso de indicadores o métricas para evaluar el desempeño. Esto es preocupante, ya que la medición del desempeño es esencial para el seguimiento y la mejora continua.

Puede limitar la capacidad de la organización para tomar decisiones basadas en datos y para evaluar de manera efectiva el progreso hacia los objetivos y metas. La falta de medición del desempeño podría indicar deficiencias en la gestión y supervisión de la organización.

Interpretación

Se debería considerar la implementación de indicadores o métricas para evaluar el rendimiento de los empleados y del GAD Municipal en su conjunto. Puede ser necesario invertir en sistemas y herramientas que permitan la recopilación y el análisis de datos para medir el desempeño de manera efectiva.

La implementación de indicadores y métricas puede ayudar a fomentar una cultura de mejora continua en la organización, donde los empleados, y la alta dirección trabajen juntos para alcanzar los objetivos y realizar un seguimiento constante del progreso.

Pregunta N°9

¿El GAD Municipal de Salcedo cuenta con manuales de funciones definidas para su área laboral?	
1. SÍ	2
2. NO	11

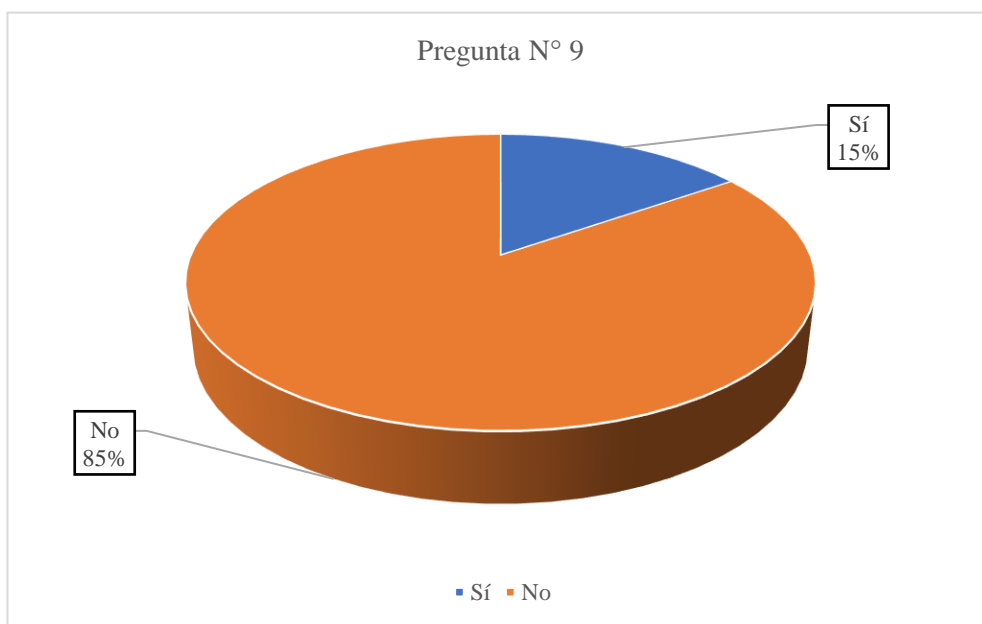


Figura 15. Diagrama de pastel pregunta 9

Análisis

El 85% de los encuestados manifiesta que la organización no ha establecido manuales de funciones definidas para sus empleados. Esto puede tener implicaciones en la claridad de roles y responsabilidades en la organización. Los manuales de funciones son herramientas importantes para definir y comunicar las expectativas y responsabilidades de los empleados.

Su ausencia puede llevar a ambigüedades y problemas en la gestión de recursos humanos. La falta de manuales puede indicar problemas en la gestión de recursos humanos y la estructura organizativa.

Interpretación

Los resultados sugieren que el GAD debería considerar la implementación de manuales de funciones definidas para sus empleados. Estos manuales de funciones pueden ayudar a clarificar las expectativas y mejorar la eficiencia operativa.

También pueden promover la transparencia y una comunicación más efectiva en la organización al definir claramente lo que se espera de cada puesto de trabajo. Una vez establecidos se podría considerar proporcionar capacitación a los empleados para garantizar que comprendan y sean capaces de cumplir con sus roles y responsabilidades.

Pregunta N°10

¿Usted está familiarizado con el concepto de Balanced Score Card (BSC)?	
1. SÍ	6
2. NO	7

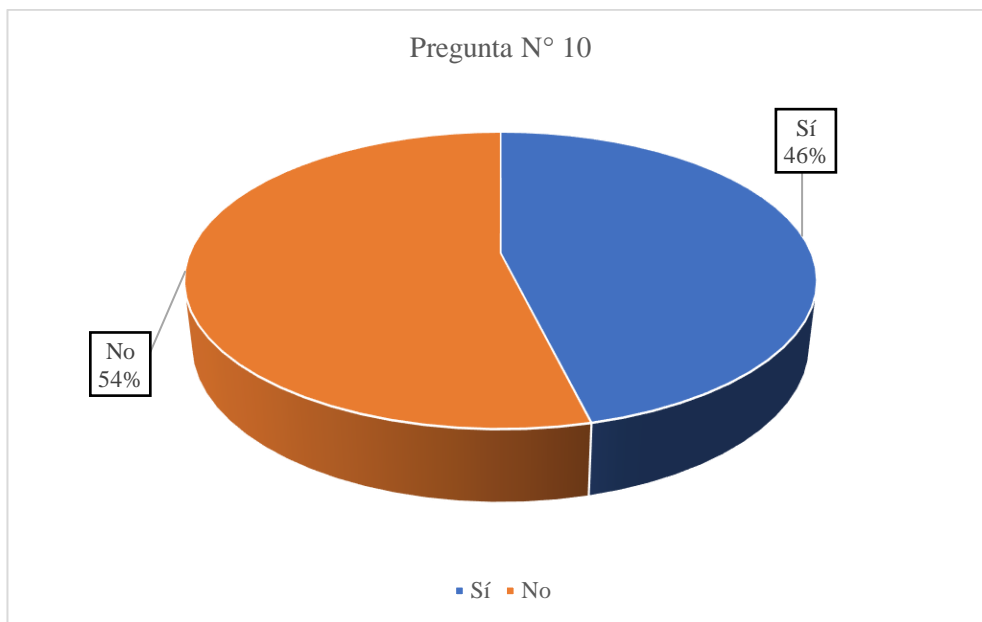


Figura 16. Diagrama de pastel pregunta 10

Análisis

La proporción del 46% de respuestas “Sí” indica que una parte significativa de los encuestados está familiarizada con el concepto de Balanced Score Card (BSC). Esto puede sugerir que en la organización, una parte de los empleados ha recibido capacitación o tiene conocimientos previos sobre esta herramienta de gestión. El hecho de que el 54% de los encuestados haya respondido "No" una proporción considerable de empleados no está familiarizada con el BSC. Esto podría ser una oportunidad para proporcionar capacitación y educación sobre esta herramienta de gestión.

Interpretación

Cabe señalar que el Balanced Score Card es una herramienta valiosa para medir y gestionar el desempeño organizacional a través de una perspectiva equilibrada que abarca aspectos financieros y no financieros. La falta de conocimiento sobre el BSC podría limitar la capacidad de la organización para implementar y beneficiarse de esta metodología. La organización puede necesitar mejorar la comunicación y proporcionar capacitación para garantizar que más empleados estén familiarizados con esta herramienta y puedan contribuir al éxito de su implementación.

El conocimiento del BSC es fundamental en el contexto de la planificación estratégica y la gestión del desempeño. La falta de conocimiento puede dificultar la alineación de los objetivos y el seguimiento del progreso hacia la estrategia de la organización.

Pregunta N° 11

¿Cree usted que el Balanced Score Card es una herramienta efectiva para medir el desempeño y los resultados en la organización?	
1. SÍ	6
2. NO	0

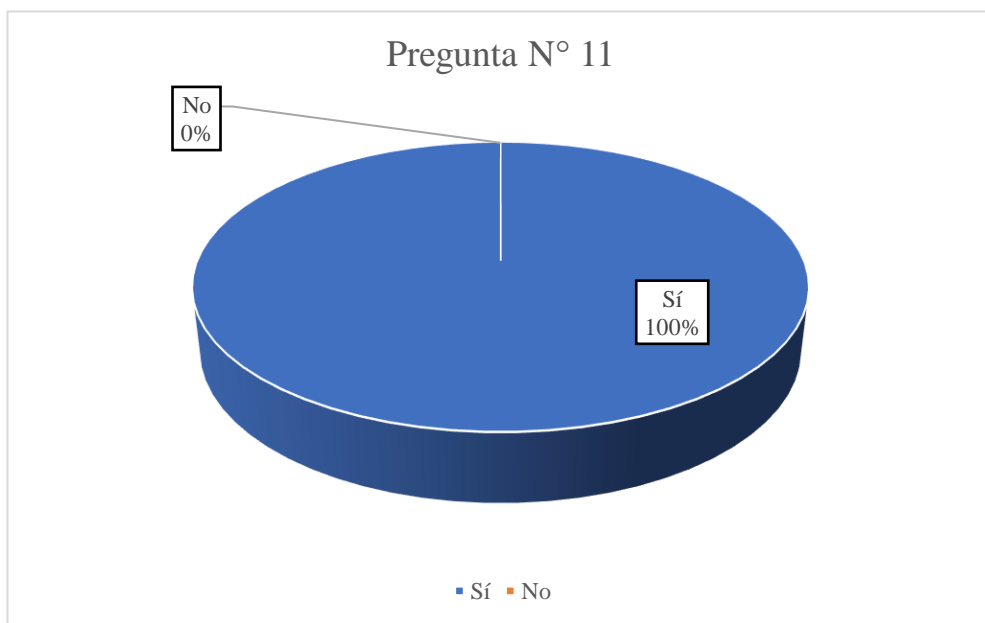


Figura 17. Diagrama de pastel pregunta 11

Análisis

De los 6 encuestados que respondieron la pregunta anterior de forma positiva, se determinó que el 100% de los encuestados existe un consenso sólido en la organización en cuanto a la efectividad del BSC como herramienta de medición del desempeño y los resultados.

Interpretación

Los resultados sirvieron como un impulso positivo para seguir utilizando y mejorando el BSC como parte de la gestión del desempeño y la estrategia en la organización. Por lo tanto, reflejan una creencia generalizada de que el BSC es una herramienta valiosa y efectiva para medir el desempeño y los resultados en la organización.

Esto puede indicar que los encuestados han tenido experiencias positivas con el uso del BSC o que creen en su potencial. Por lo que es una metodología reconocida para la medición del desempeño, la fuerte aprobación por parte de los encuestados subraya la importancia de esta herramienta en la gestión de la organización. La creencia en la efectividad del BSC también puede indicar un compromiso con la ejecución de la estrategia y el seguimiento de los resultados para lograr los objetivos organizacionales.

Pregunta N°12

¿Considera usted que el Balanced Score Card es una herramienta de mejora para la toma de decisiones en el GAD Municipal del cantón Salcedo?	
1. SÍ	6
2. NO	0

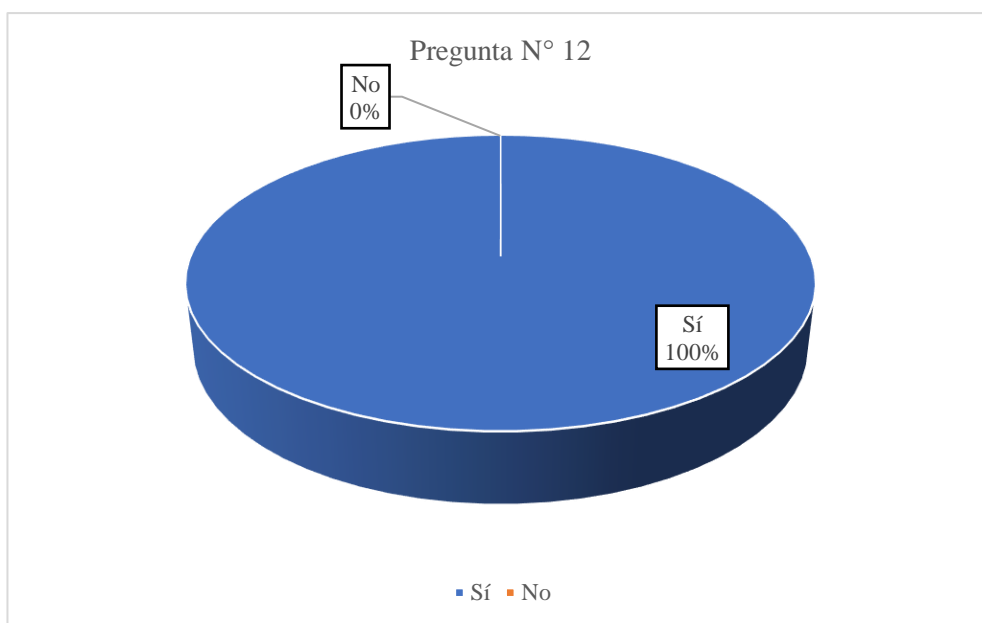


Figura 18. Diagrama de pastel pregunta 12

Análisis

El 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, destaca un acuerdo unánime entre los encuestados en que el BSC es una herramienta efectiva para mejorar la toma de decisiones en la organización.

Interpretación

Da como resultado que reflejan un alto grado de reconocimiento de que el BSC es valioso para la mejora de la toma de decisiones. Esto sugiere que los encuestados han experimentado o percibido beneficios concretos del uso de esta metodología.

La aprobación unánime subraya la importancia del BSC como herramienta de gestión estratégica y medición del desempeño en la organización. Esta herramienta es vista de manera primordial para la toma de decisiones basadas en datos. También puede reflejar un compromiso con la mejora continua, la transparencia y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Los resultados indican una sólida base para seguir utilizando y optimizando el instrumento como parte de la estrategia de gestión y la toma de decisiones en el GAD Municipal.

3.1.8 Análisis sobre la recopilación de información del GAD

Se han programado reuniones con los líderes de cada una de las direcciones con el fin de recopilar información fundamental sobre el Plan de Trabajo, el POA y el PAC. A continuación, se proporcionan detalles específicos al respecto.

f. Plan de trabajo del Alcalde

Es un documento estratégico que refleja la visión y el compromiso del alcalde con el desarrollo y el bienestar de la comunidad que representa. Su elaboración y ejecución son esenciales para una gestión eficaz y orientación hacia el logro de resultados positivos para la población. Por otra parte, es relevante destacar que la información recopilada se encuentra descrita en el Anexo D.

Además, abarca en la ejecución del Balanced Score Card al alinear sus metas y objetivos estratégicos con las perspectivas clave del BSC, por lo tanto, es un marco de gestión estratégica que incorpora cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En consecuencia, se indica una descripción detallada de cómo el Plan de Trabajo se relaciona con la implementación del BSC:

Perspectiva financiera: Los objetivos financieros en el Plan de Trabajo se alinean con la perspectiva financiera del BSC. De esta forma, pueden incluir la gestión eficiente de los recursos económicos y la mejora de la sostenibilidad financiera del municipio.

Perspectiva del cliente: Los propósitos centrados en la satisfacción del ciudadano y la mejora de servicios públicos en el Plan se integran con la perspectiva del cliente. Esto incluye iniciativas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y aumentar su satisfacción con los servicios municipales.

Perspectiva de procesos internos: Las metas relacionadas con la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la entrega oportuna de servicios pueden vincularse con la perspectiva de procesos internos del BSC. Esto implica la identificación y ejecución de mejoras en los procesos internos municipales.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las propuestas relacionadas con el desarrollo del personal, la capacitación, la innovación y la tecnología se complementan con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC. Esto implica fortalecer la capacidad organizativa y fomentar la innovación y el aprendizaje continuo.

Indicadores clave de desempeño (KPIs): Los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos en el Cuadro de Mando Integral se utilizan para medir el progreso hacia los objetivos establecidos en la propuesta de trabajo. Estos KPIs manifiestan mediciones tangibles del desempeño en cada perspectiva del BSC.

Alineación estratégica: Es fundamental que los objetivos del programa estén alineados de manera coherente con las perspectivas y objetivos estratégicos del Balanced Score Card. Esto garantiza una ejecución estratégica efectiva y una medición adecuada del rendimiento. Además, resalta elementos clave, tales como la misión, visión, ejes, objetivos específicos, metas y estrategias de articulación, poniendo énfasis en su importancia.

Análisis

La combinación del Plan de Trabajo y el BSC ofrece un enfoque integral para la planificación, ejecución y medición del desempeño en un municipio, asegurando que las acciones y metas estratégicas estén alineadas para lograr un impacto positivo en la comunidad.

g. POA (Plan Operativo Anual)

Detalla las actividades, metas y recursos previstos para ser implementados en un año específico. Este plan se utiliza comúnmente en organizaciones, empresas o entidades gubernamentales para guiar sus operaciones a corto plazo.

El POA y CMI son herramientas de gestión estratégica que se pueden complementar para asegurar una ejecución coherente y efectiva de la estrategia en una organización, por ende, en el Anexo E se encuentra la información recopilada. La Tabla 5, describe las formas en las que el POA, abarca la ejecución del BSC:

Tabla 5. Descripción de cómo el Plan Operativo Anual influye en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

ELEMENTO	POA	BSC
Alineación de objetivos	Detalla las metas y objetivos operativos a corto plazo que la organización busca lograr durante el año.	Estos objetivos del POA deben estar alineados con los objetivos estratégicos definidos en las perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
Desglose de iniciativas	Desglosa las actividades y proyectos específicos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos anuales.	Estas iniciativas están emparejadas con las áreas estratégicas identificadas. Cada iniciativa contribuye al logro de los objetivos estratégicos.
Indicadores de desempeño	Incluye indicadores clave de desempeño (KPIs) que se utilizarán para medir el progreso hacia los objetivos del POA.	Los KPIs del POA están vinculadas a los indicadores de las perspectivas del BSC, proporcionando una conexión clara entre las acciones operativas y los resultados estratégicos.
Recursos y presupuesto	Define los recursos necesarios y asigna un presupuesto para la implementación de las actividades del POA.	El presupuesto y los recursos asignados están integrados con las prioridades estratégicas identificadas en el Cuadro de Mando Integral.
Seguimiento y evaluación	Establece mecanismos para el seguimiento continuo y la evaluación del progreso hacia los objetivos anuales.	La evaluación del POA se alinea con la evaluación de desempeño del BSC, permitiendo una retroalimentación integral sobre el logro de metas estratégicas.

Análisis

La integración efectiva del POA y el Balanced Score Card indican una conexión directa entre la planificación estratégica y las acciones operativas diarias, asegurando que la organización avance hacia sus metas a largo plazo de manera coherente y medible.

h. PAC (Plan Anual de Contratación)

Herramienta fundamental para la gestión eficiente y transparente de los recursos públicos. Además, contribuye a prevenir posibles problemas como la falta de disponibilidad de bienes o servicios necesarios para el funcionamiento de la entidad, y ayuda a optimizar los procesos de contratación. De igual manera, en el Anexo F se detalla la información recolectada.

El Plan Anual de Contratación y el Balanced Score Card son herramientas que, cuando se integran adecuadamente, pueden contribuir a la ejecución efectiva de la estrategia organizacional. Por lo tanto, la Tabla 6 se mencionan algunas contribuciones en que el PAC interviene en el desarrollo del BSC:

Tabla 6. Descripción de cómo el Plan Anual de Contratación influye en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

ELEMENTO	PAC	BSC
Alineación de contrataciones con objetivos estratégicos	Las contrataciones planificadas en el PAC deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.	Esto asegura que las adquisiciones contribuyan directamente a la consecución de metas específicas en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento del BSC.
Consideración de indicadores de desempeño	Al planificar las contrataciones, se deben tener en cuenta los indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para evaluar el impacto y la eficiencia de las adquisiciones.	La selección de contrataciones debe considerar cómo contribuirán al logro de los KPIs establecidos en las perspectivas del BSC.
Optimización de recursos	Ayuda a optimizar el uso de los recursos financieros asignados para contrataciones, alineándolos con las prioridades estratégicas de la organización.	Esto asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos, evitando gastos innecesarios o desalineados con la estrategia.
Garantía de cumplimiento normativo	Se deben incluir disposiciones para garantizar que las contrataciones cumplan con las	Esto contribuye a la perspectiva de procesos internos, asegurando que las operaciones

ELEMENTO	PAC	BSC
	normativas y regulaciones aplicables.	de adquisición se realicen de manera ética y legal.
Planificación temporal alineada	El cronograma de contrataciones en el PAC debe estar alineado con los plazos estratégicos establecidos en el BSC.	Esto asegura que las adquisiciones se realicen en momentos estratégicos para contribuir al logro de metas específicas.
Participación y colaboración	La participación de partes interesadas y la colaboración con proveedores se pueden considerar en las contrataciones planificadas.	Esto puede contribuir a la perspectiva de cliente y procesos internos del BSC, mejorando la relación con proveedores y la satisfacción del cliente.

Análisis

La integración tangible del PAC y el BSC asegura que las contrataciones se realicen de manera estratégica, contribuyendo directamente al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la visión y misión de la entidad.

3.2 Análisis de los objetivos estratégicos, estrategias, y ejes

Se analiza y recopila la información del GAD; posteriormente, se detalla lo siguiente:

3.2.1 Objetivos estratégicos

El GAD Municipal de Salcedo para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos[42]:

- a) Planificar, coordinar y ejecutar el ordenamiento territorial del Cantón mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, ordenamiento, embellecimiento y regulación del tránsito y transporte terrestre, ocupación de los espacios públicos y de dotación de servicios públicos;
- b) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo económico del Cantón, a través de planes de desarrollo turístico y el apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades productivas;
- c) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo social, cultural y recreativo en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón; y,

- d) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo ambiental del Cantón, armonizando el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales a fin de contar con un ambiente sano y saludable[42].

Análisis

Los objetivos estratégicos en el contexto del BSC son fundamentales porque proporcionan una guía clara y medible para el logro de la visión y misión de la organización, abarcando áreas clave que son esenciales para el éxito a largo plazo y la eficiencia operativa. Por esta razón, se exponen tres razones esenciales[28]:

- **Enfoque holístico:** Permiten una visión completa y equilibrada de la organización al abordar áreas clave como las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional[28].
- **Alineación con la visión y misión:** Para alinear las actividades diarias y los esfuerzos de todos los niveles de la organización con la visión y misión establecidas. Esto asegura que todas las acciones contribuyan a los objetivos a largo plazo de la organización[28].
- **Medición del rendimiento:** Cada objetivo estratégico en el BSC debe tener indicadores de gestión asociados que permitan medir y evaluar el progreso hacia esos objetivos. Estos indicadores proporcionan una base cuantitativa para evaluar el éxito de la estrategia y realizar ajustes según sea necesario[28].

3.2.2 Estrategias

Las estrategias adoptadas por el GAD Municipal de Salcedo son[42]:


- a) Desarrollo cantonal equitativo e incluyente;
- b) Fomento de un ambiente sano, saludable y sustentable para la población, ejecutando obras de saneamiento ambiental y controlando el uso racional del patrimonio natural;

- c) Potenciación de la movilidad de bienes, servicios y personas para reactivar la economía turística, agrícola, agropecuaria en coordinación con los otros niveles de gobierno;
- d) Consolidación de la identidad local fortaleciendo el desarrollo cultural mediante la preservación, promoción y difusión de su patrimonio;
- e) Potenciación de la participación ciudadana para la concertación de las decisiones sobre el desarrollo local, con los actores políticos, económicos, sociales y técnicos; y,
- f) Fortalecimiento de la capacidad institucional local a fin de que cumpla con su rol dentro del proceso del desarrollo[42].

Evaluación de estrategias

La evaluación de estrategias del GAD Municipal implica analizar y valorar el desempeño de las estrategias implementadas para cumplir con los objetivos y metas establecidos por la entidad. Este proceso se adapta a las particularidades y necesidades de la administración local, considerando factores como el desarrollo urbano, servicios públicos, participación ciudadana, entre otros. De tal forma, implica garantizar una gestión efectiva y orientada al logro de los objetivos de desarrollo local[43]. Además, para iniciar la selección de estrategias, se lleva a cabo un análisis de la relación entre la lista de alternativas estratégicas y los objetivos estratégicos establecidos, con el propósito de determinar si estas contribuyen al logro de dichos objetivos. La Tabla 7, se efectúa este análisis.

Tabla 7. Matriz de evaluación de estrategias

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
		Planificar, coordinar y ejecutar el ordenamiento territorial del Cantón mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, ordenamiento, embellecimiento y regulación del tránsito y transporte terrestre, ocupación de los espacios públicos y de dotación de servicios públicos.	Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo económico del Cantón, a través de planes de desarrollo turístico y el apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades productivas.	Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo social, cultural y recreativo en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón.	Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo ambiental del Cantón, armonizando el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales a fin de contar con un ambiente sano y saludable.
ESTRATEGIAS	Desarrollo cantonal equitativo e incluyente.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	Fomento de un ambiente sano, saludable y sustentable para la población, ejecutando obras de saneamiento ambiental y controlando el uso racional del patrimonio natural.	NO	NO	SÍ	SÍ
	Potenciación de la movilidad de bienes, servicios y personas para reactivar la economía turística, agrícola, agropecuaria en coordinación con los otros niveles de gobierno.	NO	SÍ	SÍ	NO
	Consolidación de la identidad local fortaleciendo el desarrollo cultural mediante la preservación, promoción y difusión de su patrimonio.	NO	SÍ	SÍ	NO
	Potenciación de la participación ciudadana para la concertación de las decisiones sobre el desarrollo local, con los actores políticos, económicos, sociales y técnicos.	SÍ	SÍ	SÍ	NO
	Fortalecimiento de la capacidad institucional local a fin de que cumpla con su rol dentro del proceso del desarrollo.	SÍ	SÍ	NO	NO

Análisis

Es importante resaltar que durante la evaluación de las estrategias, se establece un criterio donde aquellas que contribuyan al logro de al menos tres objetivos estratégicos son seleccionadas. Esto se ilustra con las siguientes estrategias:

- Desarrollo cantonal equitativo e incluyente.
- Potenciación de la participación ciudadana para la concertación de las decisiones sobre el desarrollo local, con los actores políticos, económicos, sociales y técnicos.

Por otro lado, las restantes estrategias solamente cumplen con dos de los objetivos estratégicos establecidos. En el proceso para determinar los objetivos estratégicos que serán aplicados en el Balanced Score Card, se da prioridad a aquellas estrategias que cumplen con al menos tres objetivos. Esto se debe a que estas estrategias se alinearán con los principios corporativos y ejes estratégicos definidos por el GAD, asegurando una integración coherente y efectiva de las metas institucionales.

Las estrategias son fundamentales en la implementación del BSC porque proporcionan dirección, claridad y enfoque, permitiendo a la organización avanzar de manera efectiva hacia sus metas estratégicas y mejorar continuamente su desempeño. A continuación, se resaltan algunas razones fundamentales[24]:

- **Alcance de objetivos organizacionales:** Garantiza que cada nivel de la organización contribuya de manera efectiva al logro de metas más amplias[24].
- **Alineación con la visión y misión:** Aseguran que la implementación del BSC esté alineada con la visión y misión de la organización. Esto garantiza coherencia en las acciones y esfuerzos, evitando desviaciones que podrían alejar a la organización de sus metas fundamentales[24].
- **Medición de desempeño efectiva:** Definen indicadores de rendimiento clave y establecen metas claras. Además, permite a la organización evaluar su progreso hacia los objetivos [24].

3.2.3 Ejes estratégicos

Los lineamientos estratégicos son[42]:

- a) Bienestar y calidad de vida de la población del Cantón;
- b) Territorio ordenado respecto a asentamientos humanos, actividades económicas productivas y el manejo de recursos naturales en función de las cualidades territoriales;
- c) Salcedo saludable gestionado sustentablemente los riesgos;
- d) Cantón productivo y competitivo;
- e) Gestión democrática y participativa;
- f) Educación y capacitación para el desarrollo; y,
- g) Gestión Municipal liderando el desarrollo del Cantón[42].

Análisis

Los ejes estratégicos son importantes para la ejecución del Cuadro de Mando Integral porque desarrollan una estructura organizada, una perspectiva equilibrada del rendimiento y un enfoque claro en áreas estratégicas cruciales para el éxito de la organización. Por otro lado, existe diversos aspectos significativos[2]:

- **Enfoque clarificado:** Ofrece una estructura que ayuda a clarificar y organizar los objetivos y las iniciativas estratégicas de la organización. Estos ejes actúan como categorías principales que agrupan áreas específicas de enfoque, proporcionando una visión organizada y coherente de la estrategia[2].
- **Alineación con la visión y misión:** Se derivan directamente de la visión y misión de la organización.

Al seguir estos ejes, se garantiza que todas las acciones estratégicas estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización, asegurando coherencia y consistencia en la implementación del BSC[2].

- **Medición equilibrada:** Representan perspectivas equilibradas de rendimiento, como las financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje. De este modo, se asegura una evaluación completa y equilibrada del desempeño organizacional, evitando enfoques unilaterales y proporcionando una visión integral[2].

3.2.4 Principios corporativos

La Entidad se regirá por los siguientes principios corporativos[42]:

a) Unidad, a través de:

1. Cumplir el ordenamiento jurídico;
2. Fomentar la unidad territorial que, en ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional;
3. Fortalecer la unidad económica social y solidaria que permitirá la distribución equitativa de los recursos públicos y elimine las inequidades;
4. Establecer unidad en la igualdad de trato, a fin de que todos los ciudadanos del Cantón gocen de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, los usos y costumbres;

b) Solidaridad, permitiendo:

1. Un desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales;
2. El respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos,
3. Una distribución y orientación de los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades;
4. Garantizar la inclusión y la satisfacción de las necesidades básicas para alcanzar el buen vivir para toda la población del Cantón;

- c) Coordinación y corresponsabilidad, promoviendo:
 - 1. El ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía;
 - 2. El buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales del Cantón;
 - 3. Normativas concurrentes;
 - 4. Mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos;

- d) Subsidiaridad, privilegiando:
 - 1. La gestión de los servicios, competencias y políticas públicas con el fin de mejorar su calidad y eficacia;
 - 2. Una mayor democratización y control social de la gestión del GAD Municipal;

- e) Complementariedad, articulando:
 - 1. Los planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo;
 - 2. La gestión de sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir;
 - 3. El mejoramiento de los impactos de las políticas públicas cantonales con las nacionales;

- f) Equidad territorial, garantizando:
 - 1. Un desarrollo equilibrado en todo el Cantón;
 - 2. La igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos;

- g) Participación ciudadana, garantizando:
 - 1. La elaboración y adopción compartida de decisiones entre el GAD y la ciudadanía;

2. Una gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos;
 3. El diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos;
 4. La transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley;
 5. La aplicación de principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género;
 6. Los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley;
- h) Sustentabilidad del desarrollo, para lo que se:
1. Priorizará las potencialidades, capacidades y vocaciones del Cantón para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población;
 2. Impulsará el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios;
 3. Asumirá una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio;
 4. Aportará al desarrollo justo y equitativo de todo el país[42].

Análisis

Los principios corporativos son esenciales para la elaboración del Balanced Score Card porque proporcionan una orientación estratégica y fomentan la coherencia y la cultura organizacional.

Además, juegan un papel crucial al promover el compromiso del personal, sirviendo de base para la toma de decisiones alineada con la visión y misión de la organización.

3.2.5 Selección de indicadores para el BSC

Se realizó una revisión sistemática utilizando la metodología PRISMA, que ofrece un marco estandarizado para la realización de este tipo de revisiones. Este enfoque asegura que el proceso sea claro, transparente y siga un conjunto de reglas predefinidas, lo que contribuye a la replicabilidad del estudio y fortalece la confiabilidad de los resultados. Esto permitió alcanzar eficientemente los objetivos establecidos en relación con el tema de investigación, desarrollándose como se detalla a continuación:

Preguntas de investigación

Desempeñan un papel crucial al establecer la dirección y el alcance de la revisión sistemática, proporcionando un marco claro para la identificación y evaluación de los estudios pertinentes. Se plantearon preguntas específicas y bien estructuradas que aborden los objetivos de la revisión, a continuación se detalla en la Tabla 8:

Tabla 8. Preguntas de investigación

Número	Pregunta de investigación	Motivación
RQ1	¿Cuáles son los indicadores más comúnmente utilizados en los estudios relacionados con la gestión de un GAD municipal?	Identificar los indicadores más comúnmente utilizados proporciona información fundamental sobre las áreas prioritarias en la gestión local y puede influir en las decisiones de políticas públicas.
RQ2	¿Cuáles son las áreas específicas en las que se establecen indicadores de gestión en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales?	Radica en la necesidad de comprender de manera detallada y sistemática cómo se gestionan y evalúan las actividades, funciones y áreas en el ámbito municipal.
RQ3	¿Cómo los indicadores utilizados por los GAD municipales impactan en la toma de decisiones y en la mejora de la gestión local?	Influir en la toma de decisiones, fomentar la mejora continua y fortalecer la participación ciudadana en el ámbito de la gestión municipal.

Términos de búsqueda

Se llevó a cabo la exploración de documentos mediante la utilización de términos de búsqueda en fuentes de información actualizada y en bases de datos, tales como Web of Science y Springer Link, según se detalla en la Tabla 9 a continuación:

Tabla 9. Términos de búsqueda

# Búsqueda	Términos de búsqueda en Inglés	Términos de búsqueda en Español	Puntos de vista	¿Responde a pregunta de investigación?
1	“Indicators” AND “Municipality”	“Indicadores” AND “Municipio”	VP1	Sí (primera pregunta)
2	“Decentralized Autonomous Government” OR “Evaluation Areas”	“Gobierno Autónomo Descentralizado” OR “Áreas de Evaluación”	VP2	Sí (segunda pregunta)
3	“Governance” AND “Performance Metrics” OR “Key Indicators”	“Gobernanza” AND “Métricas de Desempeño” OR “Indicadores Clave”	VP3	Sí (tercera pregunta)

Se emplearon comandos especiales para llevar a cabo una búsqueda avanzada utilizando palabras clave en cada término de búsqueda, tales como "AND", "", "OR". La implementación de la metodología PRISMA se realizó de acuerdo con el procedimiento que se describe a continuación:

1. Selección de documentos

En la selección de documentos se tomó en cuenta varios aspectos como son los criterios de inclusión y exclusión los cuales se presentan en la Tabla 10 los mismos que determinan la aceptación o rechazo de los archivos encontrados por medio de búsquedas avanzadas excluyendo a aquellos que estén duplicados o no tengan relación con el tema, artículo sin veracidad o fundamentos y artículos que hayan sido publicados fuera del periodo establecido.

Tabla 10. Criterios de inclusión y exclusión

Número	Inclusión	Exclusión
C1	Artículos afines a los estudios de indicadores en los GAD Municipales.	Artículos duplicados o investigaciones realizadas en otras áreas que no sean GAD.
C2	Artículos en inglés y español.	Artículos sin veracidad o fundamentos.
C3	Artículos relacionados con la identificación de métricas de desempeño en Autonomías Gubernamentales.	Artículos no relacionados al tema.
C4	Artículos publicados en el período 2019 a 2023.	Artículos publicados fuera del período mencionado.

A continuación, en la Figura 19 se muestra el proceso de selección de los datos recolectados en base a la búsqueda avanzada en base a la metodología PRISMA.

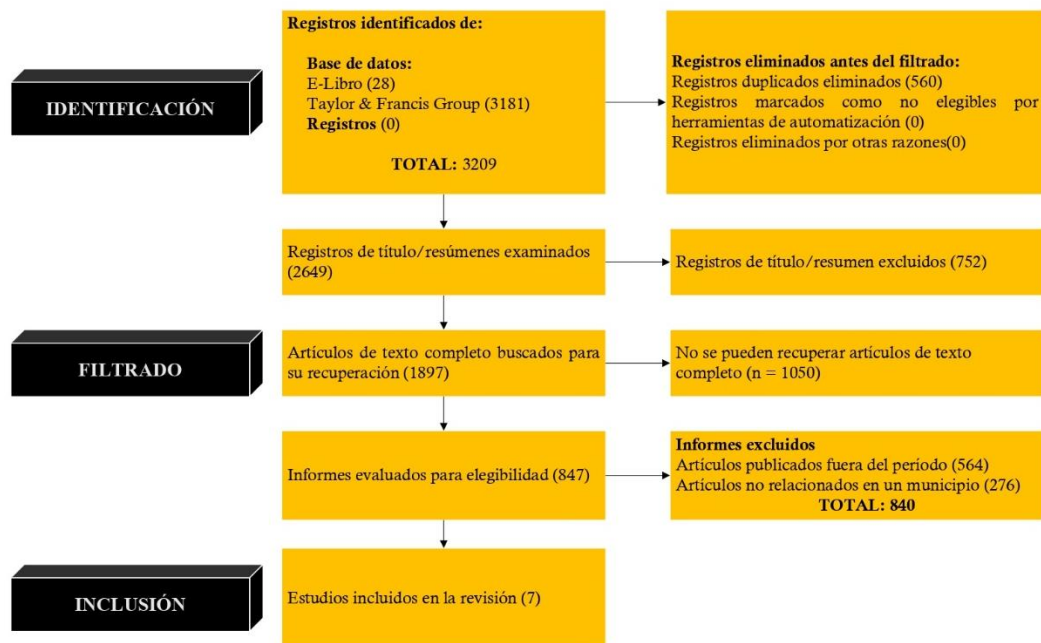


Figura 19. Selección de documentos

Basándonos en la exhaustiva investigación llevada a cabo mediante la aplicación de la metodología PRISMA 2020, se presenta respuestas fundamentadas a las interrogantes previamente formuladas. Esta metodología, reconocida por su rigurosidad y enfoque sistemático, ha permitido abordar las cuestiones planteadas con un respaldo sustancial proveniente de estudios fidedignos y confiables.

La aplicación de la metodología PRISMA no solo ha garantizado la calidad y validez de los datos recopilados, sino que también ha proporcionado un marco metodológico sólido para el análisis de la información. A través de la selección meticulosa de estudios pertinentes, se ha asegurado la obtención de resultados en el Anexo C respaldados por evidencia científica de calidad. A continuación, se presentan las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las áreas específicas en las que se establecen indicadores de gestión en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales?

En el contexto de los GAD Municipales, la definición de indicadores de gestión abarca diversas áreas cruciales que reflejan la efectividad y eficiencia de la administración

local. Estas áreas específicas, cuidadosamente seleccionadas, proporcionan un marco estructurado para evaluar el desempeño y lograr los objetivos establecidos. Las áreas clave en las que se establecen indicadores son Financiera, Administrativa, Social, Medioambiental, Infraestructura y Participación Ciudadana.

Análisis

La identificación y seguimiento de indicadores en estas áreas específicas permiten una evaluación integral de la gestión municipal, asegurando que los GAD alcancen sus metas estratégicas y respondan de manera efectiva a las necesidades de la población local.

2. ¿Cuáles son los indicadores más comúnmente utilizados en los estudios relacionados con la gestión de un GAD municipal?

En el ámbito de los estudios vinculados a la gestión de Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales, diversos indicadores son recurrentemente empleados para evaluar y medir la eficacia, eficiencia y transparencia de dichas entidades. Estos indicadores, esenciales para la evaluación integral, abarcan diversas dimensiones, entre las que se incluyen aspectos financieros, administrativos, sociales y medioambientales. La Tabla 11, proporciona un desglose de los elementos siguientes:

Tabla 11. Tipos de indicadores comúnmente utilizados de un GAD Municipal

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES
FINANCIEROS	Presupuesto ejecutado: Mide el grado de ejecución del presupuesto municipal y refleja la capacidad de la entidad para gestionar sus recursos[44]. Liquidez financiera: Evalúa la disponibilidad de fondos para hacer frente a las obligaciones inmediatas[45].
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Tiempo de respuesta a trámites: Mide la agilidad con la que la municipalidad responde a solicitudes y trámites ciudadanos[46]. Índice de eficiencia en la prestación de servicios: Evalúa la eficiencia en la entrega de servicios básicos a la comunidad[45].
SOCIALES	Nivel de desarrollo humano local: Considera factores como la educación, la salud y el ingreso para medir el desarrollo social de la población[44]. Índices de empleo y pobreza: Evalúan la capacidad del GAD municipal para generar empleo y reducir la pobreza[46].
MEDIOAMBIENTALES	Calidad del aire y del agua: Evalúan el impacto ambiental de las actividades municipales[45].

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES
	Áreas verdes por habitante: Mide el acceso de la población a espacios verdes y su contribución al bienestar[46].
TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Índices de transparencia municipal: Evalúan la apertura y claridad en la información proporcionada por el GAD a la ciudadanía[45]. Participación ciudadana: Mide la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones locales[44].

Análisis

Estos indicadores facilitan un marco analítico completo para evaluar la gestión de un GAD municipal, permitiendo a los investigadores y responsables de políticas obtener una comprensión holística de su desempeño. Es relevante señalar que la selección específica de indicadores puede variar según las características y prioridades particulares de cada municipio, pero la consideración de estas dimensiones contribuye a una evaluación integral y robusta.

3. ¿Cómo los indicadores utilizados por los GAD municipales impactan en la toma de decisiones y en la mejora de la gestión local?

Los indicadores utilizados por las entidades municipales desempeñan una función esencial en la toma de decisiones y en la mejora continua de la gestión local al proporcionar una base objetiva y cuantificable para la evaluación del desempeño. Estos indicadores impactan de manera significativa en varios aspectos del proceso de toma de decisiones y en la eficiencia operativa, generando beneficios tangibles para la comunidad y optimizando la administración municipal. A continuación, se destacan los principales modos en que los indicadores inciden en estos aspectos:

- **Evaluación del desempeño:** Los indicadores permiten una evaluación objetiva y sistemática del rendimiento en áreas clave como la ejecución presupuestaria, eficiencia administrativa y prestación de servicios. Esto facilita la identificación de fortalezas y debilidades, brindando a los responsables de la toma de decisiones una visión clara del estado actual de la gestión municipal.
- **Priorización de recursos:** Al medir la eficacia en la asignación de recursos financieros y humanos, los indicadores orientan la toma de decisiones respecto a la asignación óptima de fondos y personal. Esto contribuye a maximizar la eficiencia y a abordar áreas críticas que requieren atención prioritaria.

- **Planificación estratégica:** La disponibilidad de indicadores confiables facilita la formulación de estrategias a largo plazo. Los GAD pueden basar sus planes de desarrollo en datos concretos, identificando áreas de intervención estratégica y estableciendo metas realistas para mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- **Rendición de cuentas y transparencia:** Los indicadores promueven la rendición de cuentas al proporcionar una medida objetiva del desempeño. La transparencia se fortalece al comunicar de manera clara y accesible los resultados, lo que permite que la ciudadanía participe de manera informada en la evaluación de la gestión municipal.
- **Mejora continua:** La existencia de indicadores proporciona un marco estructurado para la identificación de áreas de mejora. Facilita la implementación de acciones correctivas y ajustes estratégicos, promoviendo una cultura de mejora continua en la gestión municipal.
- **Promoción de la participación ciudadana:** Los indicadores relevantes y comprensibles empoderan a la ciudadanía al brindarles información sobre el desempeño de la administración local. Esto fomenta una participación informada en procesos de toma de decisiones y fortalece la relación entre la comunidad y el gobierno municipal.

Análisis

Los indicadores utilizados por los GAD municipales constituyen herramientas esenciales que influyen positivamente en la toma de decisiones al proporcionar información precisa y objetiva. Contribuyen al logro de una gestión más eficiente, transparente y enfocada en las necesidades de la población, promoviendo así el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario.

3.2.6 Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo

A continuación, la Tabla 12 se presenta una definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del Balanced Score Card en concordancia con la información del GAD Municipal y la revisión bibliográfica:

Tabla 12. Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo

TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico inicial: Realizar un diagnóstico estratégico inicial para identificar áreas clave y necesidades específicas en el ordenamiento territorial y desarrollo económico del Cantón. • Capacitación del personal: Impartir capacitación al personal involucrado en la ejecución de estrategias, asegurando una comprensión integral de los objetivos estratégicos y tácticas propuestas. • Definición de indicadores iniciales: Establecer indicadores iniciales para medir el progreso en la implementación de estrategias, centrados en el ordenamiento territorial, desarrollo económico y otras áreas prioritarias.
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo piloto de estrategias: Implementar estrategias piloto en áreas específicas, como el ordenamiento territorial y desarrollo económico, para evaluar su efectividad antes de la implementación completa. • Integración del BSC: Avanzar en la integración completa del Balanced Score Card en todas las áreas y funciones del GAD Municipal, garantizando una visión equilibrada del rendimiento organizacional. • Alineación con ejes estratégicos: Asegurar la alineación efectiva de las estrategias definidas con los ejes estratégicos, contribuyendo a la consecución de los objetivos a mediano plazo.
Objetivos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible y equitativo: Alcanzar un desarrollo sostenible y equitativo en el Cantón, medido mediante indicadores específicos relacionados con el bienestar, el ordenamiento territorial y el desarrollo económico. • Cultura de desempeño y mejora continua: Fomentar una cultura organizacional orientada al desempeño, la participación ciudadana y la mejora continua, como parte integral de la implementación y sostenibilidad del BSC. • Contribución al desarrollo nacional: Contribuir al desarrollo justo y equitativo del país, alineando las acciones del Cantón con los principios corporativos y estratégicos definidos.
<p>Objetivos relacionados con los ejes estratégicos y principios corporativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equidad Territorial y Acceso a Servicios: Garantizar un desarrollo equilibrado en todo el Cantón, asegurando la igualdad de oportunidades y acceso a servicios públicos, en concordancia con los principios de equidad territorial. 2. Promoción de la Participación Ciudadana: Fortalecer la participación ciudadana, asegurando que los principios corporativos, como la coordinación y corresponsabilidad, se reflejen en la toma de decisiones y la gestión pública. 3. Desarrollo Ambientalmente Sustentable: Priorizar el desarrollo territorial centrado en potencialidades, capacidades y vocaciones, asegurando la sustentabilidad ambiental y la preservación del patrimonio natural. 4. Unidad y Fortalecimiento Institucional: Fortalecer la unidad territorial y económica, cumplir con el ordenamiento jurídico, y promover la igualdad de trato, contribuyendo a una gestión institucional sólida y eficiente. 	

Análisis

Estos objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo buscan abordar los retos específicos del GAD Municipal, integrando los principios del BSC, los ejes estratégicos y los principios corporativos para lograr un desarrollo integral y sostenible en el cantón.

3.2.7 Desarrollo de indicadores

La determinación de indicadores para el Balanced Score Card es crucial porque son herramientas clave para medir el desempeño y el progreso del GAD Municipal, en la consecución de sus objetivos estratégicos. El BSC es un marco de gestión estratégica que utiliza indicadores en cuatro perspectivas diferentes: financiera, del cliente, procesos y de aprendizaje. A continuación, se detalla la importancia de indicadores para el desarrollo de la matriz:

1. **Medición del desempeño estratégico:** Los indicadores permiten medir de manera cuantitativa el desempeño de la organización en relación con sus metas estratégicas. Esto facilita la evaluación de qué tan bien la organización está logrando sus objetivos y permite realizar ajustes si es necesario.
2. **Comunicación de la estrategia:** Los indicadores seleccionados para cada perspectiva del BSC actúan como medios de comunicación efectivos para transmitir la estrategia de la organización a todos los niveles.
3. **Alineación con objetivos estratégicos:** Las métricas seleccionadas están directamente alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto garantiza que la medición del desempeño esté vinculada a la consecución de metas estratégicas y contribuya a la misión y visión de la organización.
4. **Facilita la toma de decisiones:** Los indicadores de gestión determinaron datos concretos que respaldan la toma de decisiones informadas. Permiten a los líderes evaluar el impacto de sus acciones y ajustar la estrategia según sea necesario para lograr los resultados deseados.

5. **Establece responsabilidad:** La definición clara de indicadores asigna responsabilidades a diferentes áreas y niveles de la organización.
6. **Facilita la mejora continua:** Al monitorear regularmente los indicadores del BSC en el GAD Municipal de Salcedo, la organización podrá identificar áreas de mejora continua. Esto permite ajustar y optimizar las estrategias y operaciones para adaptarse a cambios en el entorno o para mejorar la eficiencia interna.

En el proceso de concepción de los indicadores, es esencial plantearse ciertas interrogantes iniciales:

- ¿Cuál es el objetivo de la medición?
- ¿Cuál es la disponibilidad de información existente?
- ¿De qué fuentes se extraerá la información requerida?

3.2.8 Indicadores para las perspectivas del BSC

La implementación de indicadores para las perspectivas del Balanced Score Card en la organización es esencial para medir y evaluar el desempeño estratégico en diversas áreas clave. Estos indicadores proporcionan una estructura sistemática para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos definidos por el GAD, abarcando distintas perspectivas como la financiera, cliente, los procesos internos y el aprendizaje.

La selección y diseño de estos indicadores son el resultado de un proceso planificado y participativo, que busca alinear las acciones municipales con la visión a largo plazo y los objetivos estratégicos establecidos. En este contexto, los indicadores ofrecen una visión cuantitativa y cualitativa del rendimiento de la entidad, permitiendo una toma de decisiones más informada y una evaluación continua de la eficacia de las estrategias implementadas. Posteriormente se delinean las acciones planificadas para cada una de las perspectivas dentro de la matriz. Este análisis detallado proporciona claridad sobre las actividades específicas que se llevarán a cabo en cada perspectiva, permitiendo una comprensión más completa de la implementación estratégica en el marco del BSC.

Perspectiva del Cliente

La Perspectiva del cliente en el BSC para la Institución es esencial para evaluar la eficacia y la satisfacción de los ciudadanos, quienes son la razón de ser de la gestión pública. Esta perspectiva se enfoca en medir cómo perciben y experimentan los servicios y programas municipales los ciudadanos y otros clientes directos. La introducción de indicadores en esta perspectiva brinda una visión integral de la calidad y la eficiencia de los servicios ofrecidos por el GAD. Estos indicadores se diseñan para capturar la percepción de los ciudadanos en áreas clave, como la calidad de los servicios públicos, la accesibilidad, la transparencia y la respuesta a sus necesidades. Estos indicadores no solo reflejan la satisfacción actual de los ciudadanos, sino que también proporcionan insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar continuamente la experiencia del cliente.

Perspectiva de Finanzas

Esta perspectiva en el CMI para el GAD desempeña un papel crucial al evaluar el estado financiero y la sostenibilidad económica de la entidad. Lo cual, se centra en medir el desempeño financiero y la eficiencia en el uso de los recursos, proporcionando una visión integral de la gestión fiscal y el impacto económico de las decisiones de la Institución. Asimismo, ofrece un panorama claro de la situación económica, asegurando la viabilidad a corto y largo plazo. Estos indicadores abordan aspectos como la eficiencia en la recaudación de ingresos, la gestión prudente del presupuesto, la optimización de recursos y la capacidad para financiar proyectos y servicios esenciales. Al diseñar indicadores para esta perspectiva, se busca no solo evaluar la estabilidad financiera actual, sino también establecer metas realistas que impulsen el crecimiento económico sostenible del Cantón. Los indicadores financieros pueden abordar temas como la reducción de costos, el aumento de ingresos, la gestión de deudas y la creación de reservas estratégicas.

Perspectiva de Procesos Internos

La Perspectiva en el Balanced Score Card conlleva un soporte primordial al evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones internas.

Esta perspectiva se centra en medir y mejorar los procesos clave que permiten al GAD cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos. A la vez, proporciona una visión detallada de cómo se están llevando a cabo las actividades internas y cómo estas contribuyen a la consecución de los resultados deseados. Estos indicadores abordan aspectos como la eficiencia operativa, la calidad de los servicios, la agilidad en la toma de decisiones y la innovación en los procesos. Al diseñar indicadores para esta perspectiva, se busca identificar áreas de mejora continua y optimización de procesos que conduzcan a un desempeño más eficaz.

Perspectiva de Aprendizaje

Es esencial para evaluar la capacidad del personal y la infraestructura para adaptarse, aprender y crecer en línea con los objetivos estratégicos del GAD. Esta perspectiva se centra en medir y mejorar los activos intangibles que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la organización a largo plazo. Proporciona una visión detallada de cómo se están desarrollando y ampliando las capacidades del personal, así como cómo se están gestionando y mejorando los recursos tecnológicos e infraestructurales. Estos indicadores abordan aspectos como el desarrollo del talento, la capacitación del personal, la adopción de tecnología y la mejora continua de los procesos internos. Al diseñar indicadores para esta perspectiva, se busca fomentar un ambiente propicio para la innovación, el aprendizaje y el desarrollo profesional. Estos indicadores pueden abarcar desde la tasa de retención y satisfacción del personal hasta la implementación exitosa de programas de capacitación y la adopción efectiva de tecnologías que impulsan la eficiencia y la eficacia.

A continuación, se detallan fichas de indicadores de gestión, los cuales fueron aplicados en la matriz del Balanced Score Card para cada perspectiva. Esta implementación se llevó a cabo de manera conjunta con los objetivos estratégicos, ejes y estrategias previamente analizados.

Tabla 13. Ficha de indicador 1

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-001	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de eventos de rendición de cuentas.				
DETALLE:	POA/PAC: Contratación del servicio de Logística y Organización de la ceremonia oficial para Conmemorar 104 años de Cantonización de Salcedo.				
DESCRIPCIÓN:	Es un indicador clave de su compromiso con la transparencia y la participación ciudadana. La frecuencia y la calidad de estos eventos influyen en la confianza de la comunidad en la administración local y en la percepción de la efectividad de sus acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas: Proceso mediante el cual una entidad, ya sea una organización, un individuo o un GAD, asume la responsabilidad de explicar, justificar y dar cuenta de sus acciones, decisiones y resultados. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	\sum # de eventos de rendición de cuentas				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Eventos				
FUENTE:	Oficio para desarrollar la rendición de cuentas año fiscal.				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	2	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	1	Acción Preventiva			
PELIGRO	0	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
INDICADOR 1 					
F. ANÁLISIS					
<p>Los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades públicas habitualmente organizan eventos específicos de rendición de cuentas, tales como informes anuales, reuniones públicas y auditorías, entre otros mecanismos, con el objetivo de comunicar de manera transparente sus acciones y resultados a la ciudadanía. Este proceso no solo fortalece la confianza pública, sino que también estimula la participación ciudadana. Es relevante señalar que, si bien la meta establecida es llevar a cabo dos eventos anualmente, esta cifra puede ajustarse según lo que la alta dirección considere necesario.</p>					

Tabla 14. Ficha de indicador 2

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-002	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de eventos de socialización del presupuesto Municipal.				
DETALLES:	POA/PAC: Contratación del servicio de Logística y Organización de la ceremonia oficial para Conmemorar 104 años de Cantonización de Salcedo.				
DESCRIPCIÓN:	Radica en fortalecer la relación entre la administración local y la comunidad, promoviendo la socialización del presupuesto institucional y permitiendo una participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones financieras que impactan directamente en su entorno. Además, contribuye a construir una gestión gubernamental más abierta, inclusiva y transparente.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto Municipal: Plan financiero detallado que establece las estimaciones de ingresos y gastos para un período específico en el ámbito local. Este presupuesto es una herramienta fundamental para la planificación y gestión de los recursos públicos en el nivel municipal. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	\sum # de eventos de socialización				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Eventos				
FUENTE:	Oficio para desarrollar la socialización.				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	2	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	1	Acción Preventiva			
PELIGRO	0	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
INDICADOR 2 					
F. ANÁLISIS					
<p>La socialización del presupuesto municipal no solo representa una práctica democrática esencial, sino que también potencia la eficacia de la gestión pública al alinear las decisiones presupuestarias con las reales necesidades y expectativas de la comunidad. Este proceso desempeña un papel crucial en la promoción de una gobernanza más inclusiva, transparente y efectiva. Es importante destacar que la meta establecida para la ejecución de eventos es de dos por año, según la información proporcionada por el Alcalde; sin embargo, esta cifra puede ajustarse según la disposición de la alta dirección.</p>					

Tabla 15. Ficha de indicador 3

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-003	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de actualización de información del sitio oficial del GAD Municipal.				
DESCRIPCIÓN:	Una alta puntuación en este indicador sugiere que la entidad mantiene su página web al día, proporcionando información relevante y actualizada a los ciudadanos y otras partes interesadas. Por otro lado, un bajo porcentaje podría indicar que la información en la página web no se actualiza con la frecuencia necesaria, lo que puede afectar la transparencia, la confianza del público y la eficacia de la comunicación gubernamental.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Administrativa.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
Ninguna					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ usuarios que accedan a la página}}{\sum \# \text{ total de usuarios encuestados}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Encuesta de Satisfacción al Cliente				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META		8%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		6%	Acción Preventiva		
PELIGRO		4%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
<p style="background-color: blue; color: white; display: inline-block; padding: 2px;">INDICADOR 3</p> 					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador resulta crucial para evaluar la dinámica de mantenimiento y actualización de la plataforma digital del GAD Municipal, brindando una perspectiva cuantitativa sobre la relevancia de la información proporcionada en línea. Es fundamental tener en cuenta que el valor de la meta establecida puede variar según la ejecución de éste. Finalmente, el cuestionario para la evaluación del sitio web municipal se presenta en el Anexo G.</p>					

Tabla 16. Ficha de indicador 4

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-004	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción al cliente.				
DETALLES:	Plan de trabajo: Mejorar los procesos y atención ciudadana en los servicios prestados por GAD Municipal.				
DESCRIPCIÓN:	Implica la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas o cualquier otro medio de retroalimentación que permita a los usuarios expresar sus opiniones. Estos puntos de vista pueden abarcar diversos aspectos, como la calidad del servicio y el nivel de servicio al usuario.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
Ninguna					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ total de respuestas positivas}}{\sum \# \text{ total de respuestas recibidas}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Cuatrimestral				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Encuesta de Satisfacción al Cliente				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META		63%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		25%	Acción Preventiva		
PELIGRO		13%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
INDICADOR 4					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Es relevante resaltar que este indicador tiene como objetivo proporcionar una perspectiva completa sobre cómo los ciudadanos perciben la calidad de los servicios públicos locales y la eficacia de la administración municipal para satisfacer sus necesidades y expectativas. Para asegurar la precisión en la aplicación de la fórmula, se incorporaron valores aleatorios. Además, en el Anexo H se encuentra disponible el cuestionario destinado a la aplicación de la encuesta a los usuarios.</p>					

Tabla 17. Ficha de indicador 5

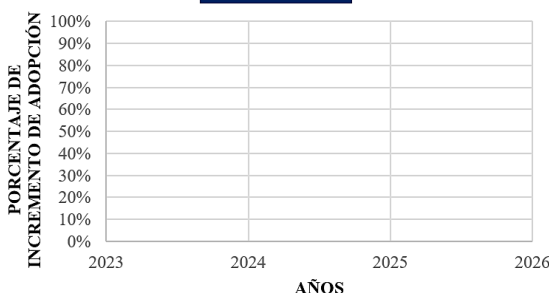
	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-005	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tasa de incremento de animales domésticos adoptados.				
DESCRIPCIÓN:	Mide la variación porcentual en el número de animales domésticos que han sido adoptados en un período específico de tiempo. Esta métrica se utiliza comúnmente en el Servicio de Urbanimal, orientados a la adopción responsable de mascotas.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> Urbanimal: Administración de animales y controlar los procesos operativos, sanitarios que las normas institucionales lo exigen. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\frac{(\sum \# \text{Animales domésticos adoptados del período actual} - \text{animales domésticos adoptados del período anterior}) / \sum \# \text{animales domésticos adoptados del período anterior}) * 100}{}$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Formularios de adopción				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	40%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	20%	Acción Preventiva			
PELIGRO	10%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #003366; color: white; margin-bottom: 10px;">INDICADOR 5</div> 					
F. ANÁLISIS					
<p>Esta métrica se revela como un indicador fundamental para evaluar la eficacia de los programas de adopción, evidenciando el compromiso incuestionable de la entidad con la promoción de prácticas humanitarias y responsables hacia los animales en situación de vulnerabilidad. Además, en el Anexo I se incluye un formulario de adopción para facilitar y agilizar el proceso de adopción responsable.</p>					

Tabla 18. Ficha de indicador 6

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-006	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de horas de capacitación.				
DETALLES:	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional: Realizar capacitaciones para los trabajadores con el propósito de mejorar sus conocimientos sobre administración, mantenimiento, manejo y desenvolvimiento en el área de trabajo, entre otros.				
DESCRIPCIÓN:	Este indicador es esencial para evaluar la inversión y el compromiso de la organización en el crecimiento y el mejoramiento de las habilidades y conocimientos de su personal.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Administrativa.				
USUARIOS:	Funcionarios del GAD Municipal.				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación: Proceso sistemático de desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en un individuo, con el objetivo de mejorar su desempeño en el ámbito laboral o en una determinada área de su vida. Este proceso busca proporcionar a las personas las herramientas y el conocimiento necesario para realizar sus tareas de manera eficiente. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	\sum Número de horas de capacitación				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Número				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	12	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	6	Acción Preventiva			
PELIGRO	3	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador representa un compromiso significativo por parte del GAD hacia el crecimiento constante de su personal, promoviendo un equipo más capacitado, motivado y preparado para abordar tanto los desafíos actuales como los futuros. Es importante señalar que la ejecución de las capacitaciones puede resultar desafiante debido a la agenda ocupada, que incluye reuniones, salidas al campo y diversas eventualidades. En el Anexo J, se encuentra disponible el formato de registro de horas de capacitación para facilitar la documentación y seguimiento.</p>					

Tabla 19. Ficha de indicador 7

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-007	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación.				
DETALLES:	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional: Elaboración del plan de capacitación, roles de remuneraciones y salarios; liquidaciones, plan de vacaciones, asistencia y permanencia del personal, evaluación del desempeño.				
DESCRIPCIÓN:	Mide el grado en el cual una organización ha logrado ejecutar y completar su plan anual o periódico de actividades de capacitación y desarrollo de la persona.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Administrativa.				
USUARIOS:	Funcionarios del GAD Municipal.				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación: Documento estratégico que detalla las actividades y estrategias que una organización implementará para desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de su personal. Este plan es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos y tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados, contribuir al logro de los objetivos. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \text{Capacitaciones ejecutadas}}{\sum \text{Capacitaciones planificadas}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:		OBSERVACIÓN:		
META		100%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		70%	Acción Preventiva		
PELIGRO		50%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador es primordial al asegurar que la entidad cumpla con sus compromisos de desarrollo profesional, contribuyendo de manera significativa al fortalecimiento de las capacidades y competencias de su equipo. Asimismo, se adjunta en el Anexo K el formato de un plan de capacitación para facilitar la implementación y seguimiento de estas importantes iniciativas.</p>					

Tabla 20. Ficha de indicador 8

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-008	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de recaudación.				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa la eficiencia y el rendimiento en la captación de ingresos por parte de la entidad, como gobierno local. Este índice proporciona información crucial sobre la capacidad de la entidad para recaudar fondos y cumplir con sus obligaciones financieras.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Financiera.				
USUARIOS:	Población en General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación: Acto de recoger o recolectar fondos, ingresos o recursos, generalmente en forma de dinero, por parte de una entidad, organización, gobierno u individuo. Este término se utiliza comúnmente en el contexto financiero y fiscal para describir la acumulación de ingresos, ya sea a través de impuestos, tarifas, multas u otras fuentes de ingresos. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \text{ingresos recaudados}}{\text{Ingresos estimados}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META		85%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		75%	Acción Preventiva		
PELIGRO		65%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
<p>El índice de recaudación del GAD Municipal es esencial para la autonomía financiera, la prestación de servicios públicos, el desarrollo local y la capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad. Un manejo eficiente de la recaudación contribuye significativamente al bienestar y desarrollo sostenible del municipio.</p>					

Tabla 21. Ficha de indicador 9

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-009	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa el grado en que el GAD ha llevado a cabo las acciones y gastos planificados en relación con el presupuesto total asignado durante un período específico. Este indicador proporciona una visión crítica de la gestión financiera y la eficiencia en el uso de los recursos asignados.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Financiera.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución presupuestaria: Etapa del ciclo presupuestario que engloba todas las actividades dirigidas hacia la eficiente utilización del talento humano, así como de los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto. • Presupuesto devengado: Es la cantidad correspondiente a las obras, bienes o servicios gestionados por cada entidad, cuyo valor representa un compromiso de pago. Este compromiso está vinculado a la prestación real del servicio, independientemente de si el pago ha sido efectuado o no. • Presupuesto codificado: Corresponde a la suma del presupuesto original y las modificaciones llevadas a cabo hasta una fecha determinada durante la ejecución. Surge de diversas alteraciones realizadas al presupuesto inicial, como incrementos en los ingresos, asignación de recursos para gastos adicionales, reducciones, entre otros. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto codificado}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Cuatrimestral				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Oficio				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	65%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	52% - 64.99%	Acción Preventiva			
PELIGRO	<52%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
Este indicador es primordial para la gestión financiera y la toma de decisiones, ya que proporciona información sobre el rendimiento y la eficiencia en la utilización de los recursos financieros asignados en relación con las metas y objetivos establecidos en el presupuesto. Además, permite realizar ajustes o tomar medidas correctivas si es necesario para garantizar el logro de los objetivos planificados.					

Tabla 22. Ficha de indicador 10



	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0010	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de cumplimiento del PDyOT.				
DETALLES:	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional: Coordinar la elaboración, actualizar y cumplir con la ejecución del PDyOT;				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa el grado de cumplimiento de las metas y acciones planificadas en el PDyOT por parte de un Gobierno Autónomo Descentralizado u otra entidad que gestione el desarrollo territorial.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Planificación.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • PDyOT: Por sus siglas, se refiere al “Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial”. Es un instrumento de planificación que tiene como objetivo orientar el desarrollo sostenible de un territorio específico, ya sea a nivel local, regional o municipal. Este plan aborda aspectos diversos, como el crecimiento urbano, la infraestructura, el uso del suelo, el medio ambiente, la vivienda, entre otros, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y promover un desarrollo equitativo y sostenible. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ de tareas realizadas}}{\sum \text{ total de areas planificadas}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	100%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	75%	Acción Preventiva			
PELIGRO	50%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador es fundamental para evaluar la efectividad del plan en la transformación y desarrollo del territorio. Facilita la toma de decisiones informadas, la rendición de cuentas y la mejora continua de la planificación territorial. Además, puede ser utilizado para comunicar los resultados a la comunidad y otros actores interesados, fomentando la transparencia y la participación ciudadana en el proceso de desarrollo territorial.</p>					

Tabla 23. Ficha de indicador 11

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0011	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de cumplimiento de Convenios.				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa la efectividad y puntualidad en la ejecución de acuerdos o convenios establecidos por una entidad, organización o proyecto. Este índice proporciona una medida cuantitativa del grado en que se han cumplido las obligaciones y compromisos definidos en los convenios dentro de los plazos acordados.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Administrativa.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> Convenio: Acuerdo formal o contrato entre dos o más partes para llevar a cabo una acción o alcanzar un objetivo común. Estos acuerdos son vinculantes y establecen las condiciones y responsabilidades de todas las partes involucradas. Los convenios pueden adoptar diversas formas y pueden ser utilizados en distintos contextos, como en el ámbito gubernamental, empresarial, académico o entre organizaciones sin fines de lucro. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ de convenios ejecutados a tiempo}}{\sum \# \text{ total de convenios ejecutados}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Número				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:		OBSERVACIÓN:		
META		90%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		70%	Acción Preventiva		
PELIGRO		50%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Un índice de cumplimiento de Convenios alto indica que la entidad o proyecto está cumpliendo consistentemente con sus compromisos en los plazos previstos, lo cual es un indicativo de eficiencia y confiabilidad en la gestión de acuerdos. Por otro lado, un índice más bajo podría señalar posibles desafíos en la ejecución oportuna de los convenios, lo que podría requerir un análisis más detenido y la implementación de medidas correctivas.</p>					

Tabla 24. Ficha de indicador 12


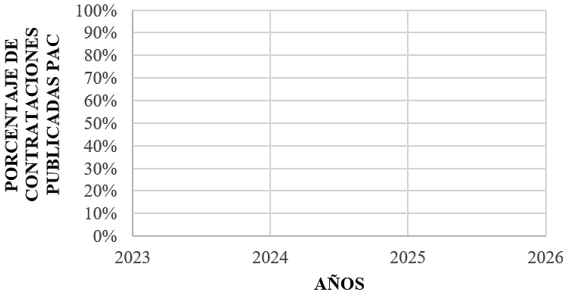
	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0012	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de contrataciones publicadas en el PAC.				
DETALLES:	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional: Elaborar el Plan Anual de Compras Públicas del GAD.				
DESCRIPCIÓN:	Mide la proporción de procesos de contratación que han sido adecuadamente publicados en el Portal de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (PAC).				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección Administrativa				
USUARIOS:	Dirección de Compras Públicas				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> PAC: “Plan Anual de Contratación” este tipo de plataforma o portal es una herramienta electrónica utilizada por entidades gubernamentales para gestionar y divulgar información relacionada con los procesos de contratación pública. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ contrataciones publicadas en el PAC}}{\sum \# \text{ contrataciones consideradas en el POA}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:		OBSERVACIÓN:		
META		100%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		85%	Acción Preventiva		
PELIGRO		70%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #002060; color: white; margin-bottom: 10px;">INDICADOR 12</div> 					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador es de vital importancia y su cumplimiento debe alcanzar el 100%. Es especialmente relevante en situaciones donde la puntualidad en el cumplimiento de acuerdos resulta crucial para el logro de los objetivos organizacionales o proyectos. Su evaluación contribuye significativamente a medir la capacidad de la entidad para gestionar y ejecutar de manera eficaz sus compromisos.</p>					

Tabla 25. Ficha de indicador 13

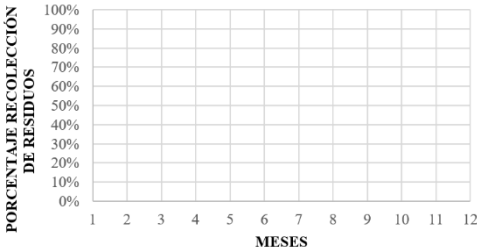
		GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN			
CÓDIGO:	FI-0013	VERSIÓN:	1	FECHA:	10/01/2024
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Recolección de Residuos.				
DETALLES:	Plan de trabajo: Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos.				
DESCRIPCIÓN:	Este índice proporciona una evaluación cuantitativa de la proporción de residuos sólidos que son recogidos adecuadamente en relación con la cantidad total de residuos generados. Su objetivo principal es medir la eficiencia del sistema de gestión de residuos y garantizar que se recojan y manejen de manera efectiva.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> Residuo: Se refiere a cualquier sustancia, material u objeto que es descartado, desechado o considerado como inútil o no deseado. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{barrios con recolección de basura}}{\sum \# \text{total de barrios}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	90%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	70%	Acción Preventiva			
PELIGRO	50%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
INDICADOR 13 					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador es primordial en la evaluación y mejora de los servicios de gestión de residuos, siendo fundamental para mantener un entorno limpio, saludable y sostenible. El seguimiento regular de este índice no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también permite la implementación de medidas correctivas para optimizar el proceso de recolección de basura. Es importante destacar que al sumar los barrios con recolección de basura, se enfatiza la presencia estratégica de recolectores en lugares clave, abarcando tanto áreas urbanas como rurales. Este enfoque integral garantiza una cobertura eficiente y equitativa en la gestión de residuos en toda la comunidad.</p>					

Tabla 26. Ficha de indicador 14


	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0014	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Ejecución de Proyectos Deportivos.				
DETALLES:	Plan de trabajo: Asumir las competencias del deporte recreativo, mejorando su infraestructura a nivel cantonal.				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa la eficacia en la implementación de proyectos de infraestructura deportiva en comparación con la planificación inicial. Este índice proporciona una evaluación cuantitativa de la proporción de proyectos deportivos que han sido exitosamente llevados a cabo en relación con el total de proyectos contemplados o planificados.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Obras Públicas				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
Ninguna					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{proyectos implementados}}{\sum \# \text{proyectos planificados}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Cuatrimestral				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Oficio				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META		70%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		50%	Acción Preventiva		
PELIGRO		40%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
<p style="text-align: center;">INDICADOR 14</p>					
F. ANÁLISIS					
<p>Este indicador permite evaluar la eficiencia en la ejecución de proyectos deportivos, ofreciendo información valiosa sobre el rendimiento y la consecución de metas en términos de infraestructura para actividades deportivas. Un índice más alto indica una implementación exitosa de la planificación, mientras que un índice más bajo podría señalar desafíos en la ejecución de proyectos que podrían requerir análisis y acciones correctivas. El seguimiento regular de este índice facilita la toma de decisiones informadas y contribuye a la mejora continua de la gestión de proyectos deportivos.</p>					

Tabla 27.Ficha de indicador 15

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0015	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de cobertura en servicios de Agua y Alcantarillado.				
DETALLES:	Plan de trabajo: Planificar de manera organizada la cobertura integral de servicios básicos a todo el cantón.				
DESCRIPCIÓN:	Medida que evalúa la proporción de la población o área geográfica que tiene acceso a servicios de suministro de agua potable y alcantarillado en comparación con el total. Este indicador proporciona una visión cuantitativa de la extensión de la cobertura de servicios básicos de agua y saneamiento en una determinada región.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
Ninguna					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ usuarios con servicio de agua y alcantarillado}}{\sum \# \text{ total de usuarios}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Anual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Oficio para la cobertura de agua potable y alcantarillado				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	85%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	75%	Acción Preventiva			
PELIGRO	65%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
INDICADOR 15					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este índice permite evaluar la efectividad de los servicios de agua y saneamiento al proporcionar una indicación clara de la proporción de la población o área que está adecuadamente cubierta por estos servicios esenciales. Un índice más alto indica una mayor cobertura y acceso a servicios básicos, lo cual es fundamental para la salud pública y el bienestar de la comunidad. Un índice más bajo podría señalar la necesidad de mejorar la infraestructura y expandir los servicios para garantizar el acceso a un mayor número de personas o áreas geográficas.</p>					

Tabla 28. Ficha de indicador 16


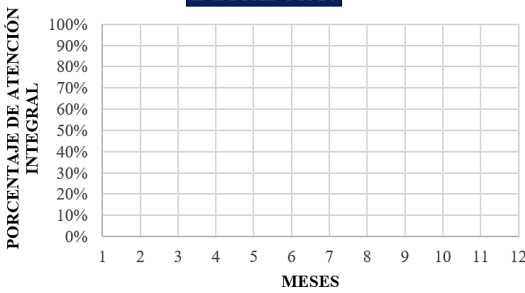
	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN				
	CÓDIGO:	FI-0016	VERSIÓN:	1	FECHA:
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Atención Integral Grupos de Atención Prioritaria.				
DETALLES:	Plan de trabajo: Atención integral a los grupos de atención prioritaria a través del proyecto SALCEDO INCLUSIVO.				
DESCRIPCIÓN:	Evalúa la eficacia y la calidad de los servicios proporcionados por una entidad, organización o programa a grupos de población considerados prioritarios debido a sus necesidades particulares o condiciones especiales. Estos grupos prioritarios pueden incluir, entre otros, a personas con discapacidades, adultos mayores, niños en situación de vulnerabilidad, y comunidades indígenas.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Desarrollo Social				
USUARIOS:	Grupos de Atención Prioritaria				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Atención integral: Se refiere a un enfoque holístico y completo hacia la atención de una persona, considerando todos los aspectos de su bienestar físico, mental, emocional y social. • Grupos de Atención Prioritaria: Segmentos específicos de la población que, debido a sus características particulares o situaciones de vulnerabilidad, requieren una atención especial y prioritaria en términos de políticas, programas, y servicios. 					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\sum \# \text{ beneficiarios mensuales}}{\sum \# \text{ beneficiarios totales}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Correo electrónico				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META		5%	Acción de Mejora		
PRECAUCIÓN		4%	Acción Preventiva		
PELIGRO		3%	Acción Correctiva		
E. GRÁFICO					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">INDICADOR 16</div>					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este índice busca medir el grado de atención y cuidado integral brindado a los grupos de atención prioritaria, asegurando que sus necesidades particulares sean abordadas de manera efectiva. Un índice más alto indica una atención más completa y adaptada a las particularidades de cada grupo, lo que es fundamental para promover la equidad y la inclusión en la prestación de servicios.</p>					

Tabla 29. Ficha de indicador 17

		GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO FICHA INDICADORES DE GESTIÓN			
CÓDIGO:	FI-0017	VERSIÓN:	1	FECHA:	10/01/2024
A. INFORMACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de incremento de turistas.				
DESCRIPCIÓN:	Mide la variación o aumento en el número de turistas que visitan una determinada área geográfica o jurisdicción administrada por el GAD. Este índice es crucial para evaluar el impacto de las estrategias de promoción turística y el desarrollo de la infraestructura turística en la región.				
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN					
ÁREAS QUE SUMINISTRAN DATOS AL INDICADOR:	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional.				
USUARIOS:	Población General				
C. GLOSARIO DE TÉRMINOS					
Ninguna					
D. MEDICIÓN					
FÓRMULA:	$\left(\frac{\# \text{ actual de turistas} - \# \text{ de turistas anterior}}{\# \text{ de turistas anterior}} \right) * 100$				
FRECUENCIA:	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje				
FUENTE:	Registro de negocios populares				
COMPORTAMIENTO:	CUMPLIMIENTO DE LA META:	OBSERVACIÓN:			
META	3%	Acción de Mejora			
PRECAUCIÓN	2%	Acción Preventiva			
PELIGRO	1%	Acción Correctiva			
E. GRÁFICO					
INDICADOR 17					
					
F. ANÁLISIS					
<p>Este índice proporciona una medida porcentual que indica cómo ha variado el flujo de turistas en comparación con un periodo anterior. Un índice positivo indica un incremento en el número de turistas, lo cual puede ser atribuido a diversas estrategias y acciones implementadas por el GAD para fomentar el turismo en la región. Este indicador es esencial para evaluar el éxito de las iniciativas turísticas y para tomar decisiones informadas sobre futuras estrategias de promoción y desarrollo turístico.</p>					

Análisis

La implementación de indicadores en cada perspectiva del BSC permite una evaluación integral del desempeño municipal. Por lo tanto, la adaptabilidad y revisión periódica de indicadores son esenciales para ajustarse a cambios en la comunidad y el entorno. De tal forma, el BSC promueve una gestión equilibrada y estratégica, considerando tanto aspectos financieros como sociales y ambientales.

Este análisis destaca la importancia de seleccionar indicadores que reflejen los objetivos estratégicos del GAD Municipal y que permitan una toma de decisiones informada para el beneficio de la comunidad.

3.3 Matriz Balanced Score Card con los indicadores de gestión respecto a las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje

3.3.1 Matriz Balanced Score Card

El Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral, es un marco de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones, incluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, a traducir su visión y estrategia en objetivos medibles y acciones concretas. En el contexto del GAD, el BSC abarca diversos aspectos para evaluar y mejorar el desempeño integral de la entidad. La Tabla 30, se detalla la matriz desarrollada del BSC del GAD Municipal del cantón Salcedo.

Tabla 30. Matriz del Balanced Score Card del GAD Municipal de Salcedo

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO	PERIODICIDAD	FÓRMULA	FUENTE	DIRECCIÓN	UNIDAD	RESPONSABLE
CLIENTE	Bienestar y calidad de vida de la población del cantón/Producción	Equidad territorial y acceso a servicios: Garantizar un desarrollo equilibrado en todo el Cantón, asegurando la igualdad de oportunidades y acceso a servicios públicos, en concordancia con los principios de equidad territorial.	Número de eventos de rendición de cuentas	2	1	0	Anual	$\sum \# \text{ de eventos de rendición de cuentas}$	Oficio	Comunicación Social e Imagen Institucional	Jefatura de Desarrollo Social	Javier Montoya
			Número de eventos de socialización del presupuesto Municipal	2	1	0	Anual	$\sum \# \text{ de eventos de socialización}$	Oficio	Comunicación Social e Imagen Institucional	Jefatura de Desarrollo Social	Javier Montoya
			Porcentaje de actualización de información del sitio oficial del GAD Municipal	8%	6%	4%	Mensual	$\left(\frac{\sum \# \text{ usuarios que accedan a la página}}{\sum \# \text{ total de usuarios encuestados}} \right) * 100$	Encuesta-Satisfacción al cliente	Administrativa	Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación	Martín Córdova
			Índice de satisfacción al cliente	63%	25%	13%	Cuatrimestral	$\left(\frac{\sum \# \text{ total de respuestas positivas}}{\sum \# \text{ total de respuestas recibidas}} \right) * 100$	Encuesta-Satisfacción al cliente	Comunicación Social e Imagen Institucional	Jefatura de Desarrollo Social	Javier Montoya
			Tasa de incremento de animales domésticos adoptados	40%	20%	10%	Anual	$\left(\frac{(\sum \# \text{ Animales domésticos adoptados del período actual} - \text{animales domésticos adoptados del período anterior})}{\sum \# \text{ animales domésticos adoptados del período anterior}} * 100 \right)$	Formularios de adopción	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	Jefatura de Servicios Públicos	Jessica Esquivel
			Índice de Ejecución de Proyectos Deportivos	70%	50%	40%	Cuatrimestral	$\left(\frac{\sum \# \text{ proyectos implementados}}{\sum \# \text{ proyectos planificados}} \right) * 100$	Oficio	Obras Públicas	Jefatura de Infraestructura	Alex Caiza
			Índice de cobertura en servicios de Agua y Alcantarillado	85%	75%	65%	Anual	$\left(\frac{\sum \# \text{ usuarios con servicio de agua y alcantarillado}}{\sum \# \text{ total de usuarios}} \right) * 100$	Oficio	Agua Potable y Alcantarillado	Agua Potable y Alcantarillado	Holger Vizcaíno
FINANCIERA	Económico/Desarrollo de ingresos	Unidad y fortalecimiento institucional: Fortalecer la unidad territorial y económica, cumplir con el ordenamiento jurídico, y promover la igualdad de trato, contribuyendo a una gestión institucional sólida y eficiente.	Índice de recaudación	85%	75%	65%	Anual	$\left(\frac{\sum \text{ ingresos recaudados}}{\text{Ingresos estimados}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Financiera	Jefatura de Tesorería	Mariana Vega
			Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	65%	52% - 64.99%	<52%	Cuatrimestral	$\left(\frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto codificado}} \right) * 100$	Oficio	Financiera	Jefatura de Presupuesto	Mariana Vega
PROCESOS INTERNOS	Territorio ordenado respecto a asentamiento humanos, activamente económicas productivas y el manejo de recursos/Salcedo saludable/ Cantón productivo y competitivo/ Viabilidad/ Riesgos/ Ambiental	Promoción de la participación ciudadana: Fortalecer la participación ciudadana, asegurando que los principios corporativos, como la coordinación y corresponsabilidad, se reflejen en la toma de decisiones y la gestión pública.	Porcentaje de cumplimiento del PDyOT.	100%	75%	50%	Anual	$\left(\frac{\sum \# \text{ de tareas realizadas}}{\sum \# \text{ total de áreas planificadas}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Planificación	Jefatura de Planeamiento del Suelo y Proyectos	Hugo Herrera
			Índice de cumplimiento de Convenios	90%	70%	50%	Anual	$\left(\frac{\sum \# \text{ de convenios ejecutados a tiempo}}{\sum \# \text{ total de convenios ejecutados}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Administrativa	Jefatura de Talento Humano	Martín Córdova
			Índice de incremento de turistas	3%	2%	1%	Mensual	$\left(\frac{\# \text{ actual de turistas} - \# \text{ de turistas anterior}}{\# \text{ de turistas anterior}} \right) * 100$	Registros	Dirección de Comunicación Social e Imagen Institucional	Jefatura de Desarrollo Social	Javier Montoya
			Porcentaje de contrataciones publicadas en el PAC	100%	85%	70%	Anual	$\left(\frac{\sum \# \text{ contrataciones publicadas en el PAC}}{\sum \# \text{ contrataciones consideradas en el POA}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Administrativa	Jefatura de Compras Públicas	Martín Córdova
			Índice de Recolección de Residuos	90%	70%	50%	Mensual	$\left(\frac{\sum \# \text{ barrios con recolección de basura}}{\sum \# \text{ total de barrios}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	Jefatura de Gestión Ambiental	Jessica Esquivel
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Gestión democrática y participativa/Educación y capacitación para el desarrollo/Gestión municipal liderando el desarrollo del cantón/Empleo/Grupo de personas para el grupo de personas vulnerables	Desarrollo ambientalmente sustentable: Priorizar el desarrollo territorial centrado en potencialidades, capacidades y vocaciones, asegurando la sustentabilidad ambiental y la preservación del patrimonio natural.	Número de horas de capacitación	12	6	3	Anual	$\sum \text{ Número de horas de capacitación}$	Correo Electrónico	Administrativa	Jefatura de Talento Humano	Martín Córdova
			Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	100%	70%	50%	Anual	$\left(\frac{\sum \text{ Capacitaciones ejecutadas}}{\sum \text{ Capacitaciones planificadas}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Administrativa	Jefatura de Talento Humano	Martín Córdova
			Índice de Atención Integral Grupos de Atención Prioritaria	5%	4%	3%	Mensual	$\left(\frac{\sum \# \text{ beneficiarios mensuales}}{\sum \# \text{ beneficiarios totales}} \right) * 100$	Correo Electrónico	Desarrollo Social	Jefatura de Desarrollo Social	Holger Vizcaíno

3.4 Mapa Estratégico

El diagrama de causa y efecto, también conocido como mapa estratégico, se elabora a partir de los objetivos estratégicos de las perspectivas: Ciudadanía, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. En este contexto, los objetivos de la perspectiva inferior de Aprendizaje y Crecimiento se consideran como las causas, mientras que la perspectiva superior de Ciudadanía representa los efectos, con impacto directo en los objetivos de la perspectiva financiera para alcanzar la realización de la visión organizacional. En consecuencia, la Figura 20 detalla el mapa estratégico correspondiente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo.

MAPA ESTRATÉGICO GAD MUNICIPALIDAD DE SALCEDO

VISIÓN

El GAD Municipal de Salcedo fortalece su sistema de gestión organizacional, a fin de que éste sea artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos.

Fomentar el avance del desarrollo urbano sostenible a través de iniciativas que involucren la transformación cultural, la participación ciudadana, programas educativos y de capacitación, así como estrategias de control, mitigación y restauración ante transgresiones ambientales. La aplicación de principios relacionados con la movilidad sostenible, la jerarquización adecuada de residuos, la gestión responsable del agua, el bienestar animal y la preservación ambiental se lleva a cabo con el propósito de mejorar las condiciones en el cantón.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Impulsar el progreso social e intercultural mediante la consolidación de iniciativas relacionadas con la salud, el bienestar, la equidad de género, el deporte, y la recreación. Asimismo, se busca fomentar la preservación del patrimonio cultural, la identidad, y la apropiación de las tradiciones y costumbres de Salcedo.

Fomentar el progreso productivo del cantón a través de la optimización de sus diversos sistemas formales de comercialización, con el objetivo de favorecer su rendimiento económico.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Mejorar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional mediante la generación de ingresos propios, la utilización de recursos fiscales, la obtención de líneas de crédito y la cooperación externa, con el propósito de respaldar las actividades de gestión municipal.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Asegurar la provisión de servicios públicos e infraestructuras a través de procedimientos eficientes, con el objetivo de beneficiar a los residentes del cantón.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Promover la innovación y competitividad del cantón mediante la implementación de procesos de digitalización en los servicios municipales. Esto se realiza con el fin de fortalecer la gestión integral de la calidad institucional y lograr una interacción óptima con los actores de interés y la ciudadanía en general.

GOBERNABILIDAD

Reforzar la administración interna institucional mediante la implementación de un modelo de gestión adecuado, la búsqueda constante de mejoras e innovaciones en los procesos, así como la aplicación de tecnologías de información y comunicación. Todo ello se orienta hacia la consecución de la excelencia en la prestación de servicios.

MARCO LEGAL

Promover la revisión y la observación de las ordenanzas y resoluciones vinculadas a las competencias municipales, en concordancia con las leyes y normativas nacionales actualmente en vigor.

Estimular el desarrollo holístico de Salcedo a través de la implementación de normativas que establezcan incentivos fiscales, un régimen de uso del suelo apropiado y un crecimiento planificado del cantón. Este crecimiento debe ser organizado, seguro, orientado al turismo.

MISIÓN

El GAD Municipal es responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del Cantón, a fin de que Salcedo sea un espacio de equidad y participación, en armonía con su cultura y con su naturaleza.

Figura 20. Mapa estratégico del GAD Municipal

Análisis

El mapa estratégico presentado visualiza la ruta para lograr la visión establecida, detallando la conexión entre las diferentes perspectivas y sus objetivos. Se destaca la función clave en facilitar la comunicación y comprensión de la estrategia, lo que resulta esencial para la ejecución efectiva por parte de los funcionarios públicos. Es así, que indica una visión completa y precisa del propósito y la utilidad del mapa en el contexto del GAD Municipal.

3.5 Matriz EFI

Permite analizar los factores internos de la entidad, en este caso, el GAD Municipal. La importancia de la matriz EFI en este contexto radica en varios aspectos:

- **Autoevaluación institucional:** La matriz EFI ayuda al GAD Municipal a realizar una autoevaluación de sus fortalezas y debilidades internas. Esto proporciona una comprensión profunda de los recursos, capacidades y limitaciones internas que afectan su desempeño.
- **Identificación de fortalezas y debilidades:** Permite identificar y priorizar las fortalezas y debilidades específicas del GAD Municipal en áreas clave como gestión interna, capacidad de respuesta, recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- **Base para la toma de decisiones estratégicas:** La información recopilada en la matriz EFI sirve como base para la toma de decisiones estratégicas. Al conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, el GAD puede desarrollar estrategias que capitalicen sus ventajas competitivas y aborden las debilidades internas.
- **Optimización de recursos:** Permite optimizar el uso de los recursos internos al identificar áreas donde el GAD Municipal puede mejorar la eficiencia operativa, ya sea mediante la asignación adecuada de personal, la mejora de procesos internos o la utilización eficiente de los recursos financieros.
- **Planificación estratégica:** Contribuye a la planificación estratégica al proporcionar datos clave sobre el estado actual de la organización. Esto ayuda a

establecer metas realistas y desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y aborden las debilidades identificadas.

- **Mejora continua:** La Matriz EFI es una herramienta dinámica, puede actualizarse periódicamente, esto fomenta un enfoque de mejora continua, donde el GAD Municipal puede adaptar sus estrategias en respuesta a cambios internos y externos.
- **Comunicación interna:** Facilita la comunicación interna al crear una comprensión compartida entre los líderes y los empleados sobre la posición actual del GAD. Esto promueve el enfoque colaborativo para abordar desafíos y aprovechar oportunidades.
- **Preparación para desafíos externos:** Al conocer las debilidades internas, el GAD Municipal puede prepararse mejor para enfrentar desafíos externos, como cambios en políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas o eventos naturales, al fortalecer sus capacidades internas.

La Tabla 31, proporciona un análisis detallado de los factores internos, tanto fortalezas como debilidades, que fueron rigurosamente evaluados. A continuación, se presenta un desglose exhaustivo de estos elementos críticos que impactan directamente en el funcionamiento y desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado. Esta observación profunda ofrece una visión más precisa, permitiendo una comprensión más completa de los aspectos internos que influyen en la dinámica y la toma de decisiones del municipio. Estos datos se constituyen como herramientas esenciales para la formulación de estrategias efectivas y la implementación de acciones concretas que optimicen el rendimiento general.

Tabla 31. Matriz EFI

N°	Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
FORTALEZAS				
1	Capacidad de tomar decisiones a nivel local y adaptar políticas y programas a las necesidades específicas de la ciudadanía.	0.075	4	0.3
2	Facultad para administrar y utilizar eficientemente los recursos locales, incluyendo tierras, infraestructuras y mano de obra.	0.05	3	0.15

N°	Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
3	Fomentar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos locales.	0.075	4	0.3
4	Auditoría interna.	0.05	3	0.15
5	Trabajo en equipo.	0.025	2	0.05
6	Comunicación efectiva entre el alcalde y los funcionarios municipales.	0.05	4	0.2
7	Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT).	0.025	3	0.075
8	Información actualizada en la página web.	0.1	4	0.4
9	Personal debidamente capacitado.	0.05	3	0.15
10	Infraestructura física y equipamiento adecuados.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Procesos burocráticos internos pueden ser lentos y complicados, lo que afecta la eficiencia en la toma de decisiones y la implementación de proyectos.	0.1	2	0.2
2	Carecer de un plan estratégico institucional y manual de procedimientos.	0.1	1	0.1
3	Maquinaria sin mantenimiento.	0.1	3	0.3
4	Falta de estabilidad política.	0.05	3	0.15
5	Ausencia de un sistema de gestión por procesos.	0.05	2	0.1
6	Insuficiente supervisión de las operaciones en los diversos departamentos.	0.05	3	0.15
TOTAL		1		2.93

Análisis

Después de llevar a cabo la evaluación de la Matriz EFI, se ha concluido que la puntuación ponderada supera la media establecida en 2.5, alcanzando un valor total de 2.93. Esto respalda la afirmación de que la entidad exhibe fortaleza interna. No obstante, se destaca la necesidad imperativa de abordar y mejorar las debilidades identificadas durante esta evaluación. En consecuencia, se hace evidente la importancia de implementar medidas correctivas para potenciar aún más la posición interna del GAD.

3.6 Matriz EFE

Permite analizar y evaluar los factores externos que afectan su entorno. Aquí se destacan las razones por las cuales la matriz EFE es importante en el contexto del GAD Municipal:

- **Análisis del entorno externo:** La Matriz EFE ayuda a comprender el entorno en el que opera, identificando oportunidades y amenazas externas que pueden influir en sus operaciones y decisiones estratégicas.
- **Enfoque en factores clave de éxito:** Permite identificar y priorizar los factores clave de éxito externos que tienen un impacto significativo en el desempeño y éxito de la entidad. Esto orienta la atención hacia áreas críticas para el logro de objetivos.
- **Adaptación a cambios externos:** Facilita la adaptación a cambios externos, como modificaciones en políticas gubernamentales, cambios en las preferencias de la comunidad, o eventos inesperados. La organización puede ajustar sus estrategias para responder eficazmente a estos cambios.
- **Toma de decisiones informada:** Proporciona una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas al evaluar sistemáticamente la importancia y la magnitud de los factores externos. Lo cual, ayuda a priorizar acciones y asignar recursos de manera eficiente.
- **Planificación estratégica:** Contribuye al desarrollo de la planificación estratégica al proporcionar información sobre los factores externos que deben ser considerados al establecer metas y estrategias a largo plazo para el desarrollo municipal.
- **Anticipación de desafíos:** Identifica amenazas externas que podrían afectar negativamente al GAD Municipal, permitiendo la anticipación y la preparación para enfrentar estos desafíos. Esto es esencial para la resiliencia y la gestión proactiva de riesgos.
- **Colaboración con actores externos:** Facilita la colaboración con actores externos relevantes, como organizaciones no gubernamentales, empresas locales y otros GADs, al identificar áreas donde la cooperación puede fortalecer el impacto y la eficacia de las iniciativas municipales.
- **Comunicación externa:** Proporciona una visión clara de cómo los factores externos influyen en las operaciones del GAD. Esto es valioso para establecer relaciones transparentes y construir la confianza de la comunidad.

- **Evaluación competitiva:** Permite una evaluación comparativa con respecto a otros municipios o entidades similares, identificando áreas donde el GAD puede mejorar su posición competitiva.

La Tabla 32, detalla minuciosamente los factores externos, abarcando tanto las oportunidades como las amenazas, sometidos a una evaluación. A continuación, se presenta los elementos externos que han sido rigurosamente analizados. Esta valoración indica una visión completa de las oportunidades que pueden ser aprovechadas y las amenazas que deben abordarse por parte de la GAD. Estos resultados se rigen como pilares fundamentales para la formulación de estrategias que maximicen las ventajas disponibles y mitiguen los riesgos externos, fortaleciendo así la posición y la resiliencia de la entidad frente a su entorno.

Tabla 32. Matriz EFE

N°	Factores claves externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Mejorar la imagen institucional mediante el cumplimiento de promesas y la prestación de un servicio excepcional.	0.15	4	0.6
2	Desarrollar estrategias para aprovechar recursos turísticos locales, promoviendo el turismo sostenible y generando ingresos para la comunidad.	0.15	3	0.45
3	Implementar medidas de preparación y gestión de desastres para aumentar la resiliencia de la comunidad frente a eventos naturales y crisis.	0.05	3	0.15
4	Coordinación efectiva con otros niveles, incluyendo la Prefectura, el GAD Municipal y los GADs Parroquiales.	0.1	4	0.4
5	Proximidad geográfica y cultural permite una conexión más directa con los ciudadanos, lo que facilita una comprensión más profunda de sus necesidades y prioridades.	0.05	4	0.2
AMENAZAS				
1	Los efectos del cambio climático, como el aumento de las temperaturas, cambios en los patrones de lluvia y eventos climáticos extremos, pueden tener impactos significativos en la comunidad y en la gestión de recursos naturales.	0.1	3	0.3
2	Alternancia de autoridad cada cinco años.	0.2	4	0.8
3	Reducción de presupuesto por parte del Gobierno nacional.	0.1	1	0.1
4	Inestabilidad política y social generando efectos negativos en los GADs.	0.1	2	0.2
TOTAL		1		3.2

Análisis

Tras realizar la evaluación de la Matriz EFE, se ha obtenido un resultado de 3.2, superando el valor medio. Esta conclusión indica que la entidad se encuentra en una posición destacada. Es crucial destacar que se observa un mayor valor ponderado en relación con las oportunidades identificadas. En este sentido, es imperativo que la entidad sea capaz de capitalizar efectivamente estas oportunidades para fortalecer aún más su posición y aprovechar al máximo su situación favorable.

3.7 Matriz FODA

Utilizada para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización, en este caso, en el GAD Municipal. La Matriz FODA sirve para:

Autoevaluación Estratégica:


- Fortalezas (F): Identificar y comprender las ventajas internas y los recursos positivos que el GAD municipal tiene a su disposición. Esto incluye aspectos como autonomía local, infraestructura, y conexión con la comunidad.
- Oportunidades (O): Evaluar las oportunidades externas que el GAD puede aprovechar para mejorar y avanzar. Esto podría incluir fondos disponibles, colaboraciones con el sector privado y el desarrollo económico regional.
- Debilidades (D): Reconocer las limitaciones internas y los aspectos que necesitan mejorar. Esto podría incluir limitaciones presupuestarias, falta de capacidades técnicas y procesos burocráticos.
- Amenazas (A): Identificar factores externos que podrían representar desafíos o riesgos para el GAD municipal. Esto podría incluir eventos naturales, inestabilidad política y cambios en políticas gubernamentales.

Desarrollo de Estrategias:

- Fortalezas-Oportunidades (FO): Desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades externas. De tal forma, aprovechar la conexión con la comunidad para promover proyectos de desarrollo económico local.
- Fortalezas-Amenazas (FA): Implementar estrategias para mitigar o superar amenazas externas aprovechando las fortalezas internas. Así mismo como, utilizar la infraestructura sólida para enfrentar los desafíos de eventos naturales.
- Debilidades-Oportunidades (DO): Identificar oportunidades que podrían ayudar a superar debilidades internas. Como buscar fondos disponibles para abordar limitaciones presupuestarias locales.
- Debilidades-Amenazas (DA): Desarrollar estrategias para minimizar el impacto de las amenazas externas y abordar las debilidades internas. Como mejorar la capacitación técnica para gestionar eventos de crisis.
- Toma de Decisiones Estratégicas: Facilitar la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una visión clara de la posición actual del GAD municipal y las áreas que requieren atención.
- Ayudar a establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente.
- Planificación a Largo Plazo: Contribuir a la planificación a largo plazo al proporcionar una base para el desarrollo de planes estratégicos que aborden las oportunidades y desafíos identificados.

La matriz FODA, detallando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el GAD Municipal, se presenta de manera clara en la Tabla 33. Esta matriz ha sido instrumental para la formulación de estrategias específicas que aborden cada uno de estos aspectos críticos. De tal forma, este proceso de evaluación y planificación sirve como base sólida para tomar decisiones informadas y proactivas que fortalezcan la gestión y la eficacia de la organización frente a los desafíos y oportunidades identificados.

Tabla 33. Matriz FODA

Matriz FODA		
 <p>SALCEDO GAD MUNICIPAL</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de tomar decisiones a nivel local y adaptar políticas y programas a las necesidades específicas de la ciudadanía. • Facultad para administrar y utilizar eficientemente los recursos locales, incluyendo tierras, infraestructuras y mano de obra. • Fomentar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos locales. • Auditoría interna • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva entre el alcalde y los funcionarios municipales. • Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT). • Información actualizada en la página web. • Personal debidamente capacitado. • Infraestructura física y equipamiento adecuados. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos burocráticos internos pueden ser lentos y complicados, lo que afecta la eficiencia en la toma de decisiones y la implementación de proyectos. • Carecer de un plan estratégico institucional y manual de procedimientos. • Maquinaria sin mantenimiento. • Falta de estabilidad política. • Ausencia de un sistema de gestión por procesos. • Insuficiente supervisión de las operaciones en los diversos departamentos.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen institucional mediante el cumplimiento de promesas y la prestación de un servicio excepcional. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad de tomar decisiones a nivel local para identificar oportunidades de fondos y subvenciones a nivel nacional e internacional para financiar proyectos específicos. 	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar activamente y diversificar las fuentes de financiamiento, como fondos y subvenciones a nivel nacional e internacional, para superar las restricciones presupuestarias y financiar proyectos clave.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para aprovechar recursos turísticos locales, promoviendo el turismo sostenible y generando ingresos para la comunidad. • Implementar medidas de preparación y gestión de desastres para aumentar la resiliencia de la comunidad frente a eventos naturales y crisis. • Coordinación efectiva con otros niveles, incluyendo la Prefectura, el GAD Municipal y los GADs Parroquiales. • Proximidad geográfica y cultural permite una conexión más directa con los ciudadanos, lo que facilita una comprensión más profunda de sus necesidades y prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen institucional cumpliendo con promesas y ofreciendo servicios excepcionales, capitalizando la conexión directa con la comunidad y la capacidad para adaptar políticas a sus necesidades. • Aprovechar la infraestructura existente y la capacidad para impulsar proyectos para desarrollar estrategias que fomenten el turismo sostenible y generen ingresos adicionales para la comunidad. • Fortalecer la coordinación con otros niveles, incluyendo la Prefectura, el GAD Municipal y los GADs Parroquiales, para abordar de manera conjunta desafíos derivados de la inestabilidad política y las amenazas naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la oportunidad de adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y la gestión de recursos municipales, contrarrestando así los procesos internos burocráticos y mejorando la toma de decisiones. • Implementar programas de capacitación constante para el personal, abordando así la falta de capacidades técnicas y mejorando el desempeño en la entrega de servicios. • Establecer un sistema efectivo de supervisión de operaciones en los diversos departamentos para abordar la falta de supervisión, mejorando así la eficiencia interna y la prestación de servicios.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los efectos del cambio climático, como el aumento de las temperaturas, cambios en los patrones de lluvia y eventos climáticos extremos, pueden tener impactos significativos en la comunidad y en la gestión de recursos naturales. • Alternancia de autoridad cada cinco años. • Reducción de presupuesto por parte del Gobierno nacional. • Inestabilidad política y social generando efectos negativos en los GADs. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad de proporcionar infraestructuras esenciales para abordar los impactos del cambio climático, implementando proyectos que promuevan la sostenibilidad ambiental y la gestión eficiente de recursos naturales. • Establecer estrategias para mitigar los efectos de la alternancia de autoridad cada cinco años, garantizando la continuidad en la implementación de proyectos y políticas a largo plazo. • Ante la posible reducción de presupuesto por parte del Gobierno nacional, buscar activamente la diversificación de fuentes de financiamiento, como asociaciones público-privadas y fondos internacionales. • Fortalecer la capacidad para administrar y utilizar eficientemente los recursos locales en situaciones de inestabilidad política y social, implementando medidas que minimicen los efectos negativos en los GADs. 	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante las restricciones presupuestarias y la amenaza de reducción de presupuesto por parte del Gobierno nacional, explorar y diversificar fuentes alternativas de financiamiento para garantizar la continuidad de proyectos esenciales. • Impulsar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación, contrarrestando la falta de involucramiento y asegurando que políticas y proyectos reflejen las auténticas necesidades locales. • Superar la carencia de un plan estratégico institucional y manual de procedimientos mediante su desarrollo e implementación, proporcionando una guía clara para las operaciones y mejorando la organización interna. • Establecer programas de mantenimiento preventivo para la maquinaria y mejorar la gestión de activos, abordando la falta de mantenimiento y asegurando la operatividad adecuada.

Análisis

Es imperativo destacar que las estrategias concebidas en el FODA requieren un conjunto específico de indicadores de gestión para supervisar su aplicación y evaluar su efectividad.

Este enfoque integral permite una evaluación holística del rendimiento de la entidad, abarcando aspectos financieros, la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo de capacidades. En última instancia, esta integración entre las estrategias del FODA y los indicadores del BSC promueve una toma de decisiones más informada y orientada a resultados, fortaleciendo así la capacidad de la organización para adaptarse a los desafíos cambiantes y alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo. La Tabla 34, muestra algunas estrategias que impactan en las perspectivas del BSC del GAD Municipal.

Tabla 34. Estrategias que influyen en las perspectivas del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADORES
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la imagen institucional cumpliendo con promesas y ofreciendo servicios excepcionales, capitalizando la conexión directa con la comunidad y la capacidad para adaptar políticas a sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de eventos de rendición de cuentas. Número de eventos de socialización del presupuesto Municipal. Porcentaje de actualización de información del sitio oficial del GAD Municipal. Índice de satisfacción al cliente. Tasa de incremento de animales domésticos adoptados. Índice de Ejecución de Proyectos Deportivos. Índice de cobertura en servicios de Agua y Alcantarillado.
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la capacidad de tomar decisiones a nivel local para identificar oportunidades de fondos y subvenciones a nivel nacional e internacional para financiar proyectos específicos. Aprovechar la infraestructura existente y la capacidad para impulsar proyectos para desarrollar estrategias que fomenten el turismo sostenible y generen ingresos adicionales para la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de recaudación. Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADORES
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema efectivo de supervisión de operaciones en los diversos departamentos para abordar la falta de supervisión, mejorando así la eficiencia interna y la prestación de servicios. • Aprovechar la capacidad de proporcionar infraestructuras esenciales para abordar los impactos del cambio climático, implementando proyectos que promuevan la sostenibilidad ambiental y la gestión eficiente de recursos naturales. • Impulsar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación, contrarrestando la falta de involucramiento y asegurando que políticas y proyectos reflejen las auténticas necesidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del PDyOT. • Índice de cumplimiento de Convenios • Índice de incremento de turistas. • Porcentaje de contrataciones publicadas en el PAC. • Índice de Recolección de Residuos.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación constante para el personal, abordando así la falta de capacidades técnicas y mejorando el desempeño en la entrega de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas de capacitación. • Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación. • Índice de Atención Integral Grupos de Atención Prioritaria.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- En definitiva, a través de la encuesta aplicada a los 13 funcionarios de las diversas direcciones en el GAD, se ha constatado que un 54% de los encuestados señala la falta de eficacia en los procesos. Además, un 85% de los participantes indica la ausencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño y la carencia de manuales de funciones. Es relevante destacar que el organigrama establecido no se comprende de manera óptima. De igual forma, el 46% consideran que el Balanced Score Card emerge como una herramienta efectiva para medir el desempeño y los resultados en la organización, constituyendo también un valioso instrumento de mejora para la toma de decisiones. Estos resultados resaltan la necesidad de implementar medidas que fortalezcan la eficiencia y transparencia en los procesos internos del GAD.
- Así pues, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de los objetivos estratégicos, ejes y estrategias del Municipio, con el fin de identificar de manera precisa los objetivos que serán integrados en el BSC. Es importante destacar que, durante este proceso, se observó que la información recopilada y analizada no contemplaba ejes para la perspectiva Financiera. Para garantizar resultados óptimos y de alta calidad en la asignación de indicadores para cada una de las perspectivas del BSC, se realizó mediante una búsqueda bibliográfica.
- Para finalizar, se ha elaborado la matriz CMI, incorporando los indicadores analizados para cada una de las perspectivas pertinentes. En este proceso, se delinearon con precisión las responsabilidades, ejes, fuentes de información y fórmulas de cálculo, asegurando su veracidad y correcto establecimiento. Adicionalmente, se llevó a cabo la matriz FODA para la identificación de estrategias beneficiosas para el GAD, junto con la evaluación de factores internos mediante la matriz EFI. Los resultados revelaron una puntuación ponderada que supera la media establecida en 2.5, alcanzando un total de 2.93,

respaldando la afirmación de que la entidad posee fortalezas internas. Sin embargo, se resalta la necesidad urgente de abordar y mejorar las debilidades identificadas durante esta evaluación. En última instancia, la evaluación de factores externos mediante la matriz EFE arrojó un resultado de 3.2, superando el valor medio, indica que la entidad se encuentra en una posición destacada. Es crucial señalar que se observa un mayor valor ponderado en relación con las oportunidades identificadas.

4.2 Recomendaciones

- Respalda la implementación del nuevo sistema de gestión mediante la aplicación basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta iniciativa se presenta como una herramienta de apoyo invaluable, ya que facilita la identificación de oportunidades de mejora en los procesos administrativos y financieros.
- Para fomentar el desarrollo tanto a nivel departamental como institucional, resulta imperativo llevar a cabo evaluaciones continuas al talento humano. Estas evaluaciones proporcionarán resultados cualitativos respecto a los objetivos y metas establecidas, permitiendo así determinar en qué medida se cumplen las necesidades y requerimientos de los usuarios.
- Llevar a cabo la implementación de la herramienta de gestión propuesta en este trabajo de investigación como medida para alcanzar una administración de calidad. La realización de análisis periódicos de los indicadores no solo reducirá los riesgos, sino que también asegurará una toma de decisiones correcta y oportuna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] S. Baque and C. Basurto, “Balanced Score Card en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación Caritas, Manta,” *Dominio de las Ciencias*, vol. 8, no. 1, pp. 3–17, 2022.
- [2] E. García and M. Goncalves, “Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard,” *TEKHNE*, pp. 96–114, 2022.
- [3] M. Arévalo and S. Escobar, “El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión,” *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, no. 46, pp. 1–33, 2018.
- [4] M. Cantos, “La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional,” *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 21, no. 2, pp. 422–448, 2019.
- [5] A. Bolaños and J. Méndez, “Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos,” *Innova*, vol. 5, no. 3, pp. 62–77, 2020.
- [6] D. León and M. Tapia, “Balance Scorecard: Estrategia de gestión en el sector de obras civiles,” *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, no. 12, p. 329, Jul. 2021, doi: 10.35381/r.k.v6i12.1295.
- [7] V. Vega and D. Lluglla, “El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional,” *Ecociencia*, vol. 6, no. 2, pp. 1–24, 2019.
- [8] D. Sandoval and J. Rosero, “Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento del proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes en la ciudad de Tulcán,” *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, no. 76, pp. 1–16, 2020.
- [9] M. Díaz and M. Delgado, “Modelo de gestión del Gobierno orientado a la innovación,” *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, vol. 4, no. 3, pp. 300–321, 2020.

- [10] E. Santos, “Factores que interfieren en la implementación de un modelo de gestión estratégica basada en tarjeta de puntuación equilibrada: Estudio de caso en una Institución Pública,” 2021.
- [11] E. Zapata and C. Rodríguez, “Análisis de las Capacidades que se han Generado, durante la Última Década con respecto a los GADs Municipales en Ecuador,” *Polo del Conocimiento*, vol. 7, no. 1, pp. 576–597, 2022, doi: 10.23857/pc.v7i1.3496.
- [12] INACAP, “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización,” 2023.
- [13] S. Ormaza and J. Erazo, “Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador,” *Visionario Digital*, vol. 3, no. 2.2, pp. 192–215, Jun. 2019, doi: 10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631.
- [14] V. Solís and S. Llamuca, “Indicadores de Gestión del Balanced Score Card en el Ecuador,” *FIPCAEC*, vol. 5, no. 19, pp. 186–209, 2020.
- [15] M. Molina and M. Cedeño, “El modelo de gestión execution premium aplicado en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Portoviejo-Ecuador,” *ECA Sinergia*, vol. 10, no. 3, p. 25, Sep. 2019, doi: 10.33936/eca_sinergia.v10i3.1711.
- [16] G. Carrasco and J. Velásquez, “Planificación estratégica como herramienta para mejoras en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón Baba,” *Polo del Conocimiento*, vol. 70, no. 11, pp. 1726–1741, 2022, doi: 10.23857/pc.v7i8.
- [17] N. Saldarriaga and E. Negrín, “Factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en gobiernos parroquiales del cantón Chone,” *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 9, no. 4, pp. 504–518, 2022.
- [18] N. Lazo and J. Erazo, “El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero,” *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 4, no. 1, pp. 1–27, Sep. 2019, doi: 10.35381/r.k.v4i1.374.

- [19] L. De Lucas and I. Campi, “La economía circular y la perspectiva estratégica del sector arrocerero del cantón Daule periodo 2021-2022,” *Revista Universidad de Guayaquil*, vol. 135, no. 2, pp. 11–26, Jul. 2022, doi: 10.53591/rug.v135i2.1609.
- [20] I. Malbasic and F. Marimon, “Un cuadro de mando equilibrado simplificado,” 2019.
- [21] W. Marchand and E. Vega, “Modelo Balanced Scorecard para los controles críticos de seguridad informática según el Center for Internet Security (CIS),” *Interfases*, no. 13, pp. 57–76, 2020, doi: 10.26439/interfases2020.n013.4876.
- [22] G. Carvajal and A. Chávez, “Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico,” 2020.
- [23] A. Silva and A. Callado, “Adherencia a los Indicadores de Desempeño Asociados con las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Sector de Construcción Civil del Municipio de João Pessoa (PB),” *REUNIR*, vol. 8, no. 2, pp. 23–34, Dec. 2018, doi: 10.18696/reunir.v8i2.626.
- [24] J. Noboa and A. Vergara, “Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard,” *RES NON VERBA*, vol. 12, no. 1, pp. 56–73, Apr. 2022, doi: 10.21855/resnonverba.v12i1.623.
- [25] M. Vargas and C. Tutin, “Cuadro de mando integral en el sistema de parqueo regulado,” *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, vol. 4, no. 31, pp. 56–62, Feb. 2020, doi: 10.29018/issn.2588-1000vol4iss31.2020pp56-62.
- [26] J. Morales and A. Merino, “Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para el desarrollo de programas educativos en una Universidad: Caso Tecnológico de Sonora, México,” *Revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial*, no. 2, pp. 214–225, 2019.
- [27] J. Machado and C. Narváez, “Evaluación y medición del principio del devengado en el sector público no financiero del Ecuador,” *Revista Arbitrada*

Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, no. 10, p. 160, May 2020, doi: 10.35381/r.k.v5i10.692.

- [28] F. Duque and T. Carpio, “Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento,” *Revista Espacios*, vol. 40, no. 15, pp. 1–9, 2019.
- [29] M. Betancourt and K. Castro, “Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las Pymes Ecuatorianas: Una revisión del año 2009 al 2019,” *Revista electrónica Tambara*, vol. 11, no. 66, pp. 921–941, 2020.
- [30] A. Bolaños and E. Ladines, “Mejora del proceso de clasificación para la digitalización de archivos documentales basados en el sistema de gestión Balanced Scorecard,” *Revista Ingeniería Química y Desarrollo*, vol. 2, no. 1, pp. 1–12, 2019.
- [31] B. Chazi and J. Álvarez, “Implementación de un modelo de Balanced Scorecard para las Pymes,” *Revista eumed.net*, pp. 1–18, 2019.
- [32] J. Pedrini, “Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas,” 2022.
- [33] J. Gaytán, “Indicadores financieros y económicos,” *Mercados y Negocios*, no. 40, pp. 1–10, 2019.
- [34] S. Párraga and N. Pinargote, “Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática,” *Scielo*, vol. 8, no. 2, pp. 1–9, Mar. 2021, doi: 10.46377/dilemas.v8i.2610.
- [35] D. Rico and Y. Medina, “Universidad inteligente: Mapa estratégico desde la adopción de tecnología,” *Risti*, pp. 711–724, 2020.
- [36] T. Jiménez and Y. Oviedo, *Experiencias Docentes potenciando los resultados de aprendizaje*. 2019.
- [37] Y. Huerta and M. Mosquera, “Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador,” *Scielo*, vol. 17, pp. 1–6, 2023.

- [38] G. Pascuala and C. Tigua, “Control Interno y su incidencia en el proceso administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Quinindé,” *Ciencia y Desarrollo*, pp. 1–15, 2023, [Online]. Available: <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- [39] C. Valarezo, “Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador,” *ECA Sinergia*, vol. 13, no. 3, pp. 65–72, Sep. 2022, doi: 10.33936/ecasinergia.v13i3.4278.
- [40] A. Acero and B. Ordoñez, “Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia,” *Región Científica*, Jul. 2023, doi: 10.58763/rc202395.
- [41] C. Guzmán and E. Méndez, “Valoración de puestos de trabajo en GADs cantonales de la provincia de El Oro,” *Digital Publisher CEIT*, vol. 6, no. 6, pp. 137–150, Nov. 2021, doi: 10.33386/593dp.2021.6.734.
- [42] “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Sustitutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo,” Salcedo, 2023.
- [43] N. García and S. Bonilla, “La autogestión pública y el presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados municipales,” *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 5, no. 4, p. 326, Sep. 2020, doi: 10.35381/r.k.v5i4.962.
- [44] E. Guerrero and C. Erbiti, “Indicadores de sustentabilidad para la gestión de los residuos sólidos domiciliarios. Municipio de Tandil, Argentina,” *Geografía Norte Grande*, pp. 71–86, 2004.
- [45] K. Carrandi, “Diseño del procedimiento para la determinación de indicadores de control para procesos claves de la gestión de recursos humanos en la sucursal CIMEX Cienfuegos,” *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*, pp. 1–168, 2010.
- [46] J. Sánchez, *Fundamentos de auditoría de recursos humanos 101 indicadores clave*. 2013.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista no estructurada aplicada al director administrativo

La Tabla A1 se indica el cuestionario de la entrevista no estructurada.

Tabla A1. Entrevista no estructurada

<p style="text-align: center;">Entrevista no estructurada</p> <p>Objetivo: Establecer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, desarrollando una entrevista no estructurada sobre las funciones en los puestos de trabajo, medición del desempeño de la Institución y los procesos.</p> <p>Desarrollo: Se efectúa una serie de preguntas relacionadas con los procesos, medición del desempeño del GAD y el avance del presente estudio, la información correspondiente proporcionará al investigador tener una percepción más adecuada sobre las áreas de estudio.</p> <p>Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos ¿Podría proporcionar una descripción general de los procesos clave que se lleva a cabo en el GAD Municipal en la actualidad? ¿Cómo se aseguran de que estos procesos estén alineados con los objetivos institucionales?• Indicadores de gestión ¿Existen indicadores de gestión establecidos para evaluar el rendimiento del municipio? ¿Podría proporcionar ejemplos de algunos de estos indicadores y cómo se utilizan para la toma de decisiones?• Manual de procedimientos ¿El GAD Municipal cuenta con un manual de procedimientos formal que guíe las actividades diarias? ¿Cómo se aseguran de que los empleados estén familiarizados y cumplan con estos procedimientos?• Medición del desempeño ¿Cómo se mide el desempeño general del GAD Municipal? ¿Existen métricas específicas utilizadas para evaluar el éxito y la eficiencia en la prestación de servicios y en la gestión interna?• Balanced Score Card ¿El municipio utiliza la herramienta del Balanced Score Card para medir el desempeño y alinear los objetivos estratégicos? En caso afirmativo, ¿cuáles son las perspectivas clave que se incluyen y cómo se aplican en la práctica?• Plan Estratégico Institucional ¿Existe un plan estratégico institucional que defina los objetivos a largo plazo del GAD Municipal? ¿Cómo se revisa y actualiza este plan para adaptarse a cambios en la comunidad o en las prioridades gubernamentales?• Organigrama y Estructura: ¿Podría proporcionar una visión general del organigrama y la estructura organizativa del GAD Municipal? ¿Considera que la estructura actual está bien organizada para cumplir con las responsabilidades y metas del municipio?

Anexo B. Formato para la validación de instrumentos para recolección de datos

La Tabla B1 se indica el formato para la validación de instrumentos.

Tabla B1. Formato para la validación de instrumentos

Juicio de expertos para validación de instrumentos para recolección de datos				
<p>Por su formación académica y profesional usted ha sido seleccionado como juez para la aprobación del instrumento de recolección de datos, el cual será utilizado para ser aplicado por el investigador en los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo, con el propósito de obtener información esencial para el desarrollo del trabajo investigativo.</p> <p>TEMA DE INVESTIGACIÓN: “BALANCED SCORE CARD PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO”.</p> <p>Encuesta de diagnóstico de la situación actual de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo.</p> <p>OBJETIVO: Determinar la presencia de problemas en los procesos y sus posibles causas.</p> <p>INSTRUCCIONES: La encuesta es de forma anónima, es decir, no se requiere información personal del encuestado. La información adquirida es confidencial, es decir, que se ha de conservar, guardar y utilizar con estricta precaución la información recibida. Completar toda la encuesta, se requiere de 5 minutos. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y seleccionar una opción de respuesta. Usar lápiz o esfero para marcar con una “X” en el cuadro de la derecha la respuesta que considere que describe mejor su criterio.</p> <p style="text-align: center;">Gracias por su colaboración</p>				
DATOS GENERALES				
Fecha:				
Área de trabajo:				
Nivel de Instrucción:	Ninguno		Tercer nivel	
	Educación básica		Cuarto nivel	
	Bachillerato		Otro	
	Técnico/Tecnológico			
Años de experiencia dentro de la Institución:	0-4 años		11-20 años	
	5-10 años		Igual o superior a 21 años	
Edad:	18-25 años		46-55 años	
	26-35 años		Igual o superior a 56 años	
	36-45 años			
Género:	Masculino:		Femenino:	

Pregunta N°1

¿Cómo describiría la claridad y comprensión de la misión y visión de la Institución?	
1. Buena	
2. Regular	
3. Deficiente	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°2

¿Está al tanto de los objetivos estratégicos de cada uno de los ejes establecidos por el GAD Municipal del cantón Salcedo?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°3

¿Sabe usted si los objetivos estratégicos se comunican de manera efectiva a todos los niveles de la organización?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)	
--	--

Pregunta N°4

¿Conoce usted sí sus responsabilidades y tareas diarias están alineadas con los objetivos estratégicos de la Institución?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°5

¿Considera usted que los procesos del GAD Municipal del cantón Salcedo son eficaces?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°6

¿Cree usted que se fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo en su área de trabajo?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					

Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°7

¿Usted tiene acceso a la información necesaria para la toma de decisiones en su trabajo?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°8

¿Se utilizan indicadores o métricas para medir el desempeño en la organización?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°9

¿El GAD Municipal de Salcedo cuenta con manuales de funciones definidas para su área laboral?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Pregunta N°10

¿Usted está familiarizado con el concepto de Balanced Score Card (BSC)?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

Si su respuesta es afirmativa en la pregunta anterior, responder a las siguientes:

Pregunta N°11

¿Cree usted que el Balanced Score Card es una herramienta efectiva para medir el desempeño y los resultados en la organización?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					

Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)	

Pregunta N°12

¿Considera usted que el Balanced Score Card es una herramienta de mejora para la toma de decisiones en el GAD Municipal del cantón Salcedo?	
1. SÍ	
2. NO	

Calificación de la pregunta

Indique su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:					
(1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5
Adecuación					
La pregunta es comprendida con facilidad (clara, precisa, no ambigua)					
Las opciones de respuesta son adecuadas					
Las opciones de respuesta son presentadas en un orden lógico					
Recomendaciones y observaciones referentes a la pregunta					
Indique los motivos por los que considera que no es adecuada la pregunta					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o eliminación)					

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS:	
OCUPACIÓN:	
NIVEL ACADÉMICO:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
FECHA DE VALIDACIÓN: (día, mes y año)	
FIRMA:	

Anexo C. Matriz de metodología Prisma

La Tabla C1 se indica la matriz de la metodología Prisma.

Tabla C1. Matriz de metodología prisma

Nº	Título	Base de datos	Año	Autores	Objetivo
1	Indicadores de sustentabilidad para la gestión de los residuos sólidos domiciliarios. Municipio de Tandil; Argentina.	e-Libro	2006	Guerrero G., Elsa	Describe un enfoque teórico-metodológico centrado en la sustentabilidad fuerte, especialmente en relación con los indicadores de sustentabilidad urbana se destacan como herramientas versátiles para evaluar los impactos cuantitativos y cualitativos.
2	Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave.	e-Libro	2013	José Sánchez Pérez	Establece indicadores y ratios diseñados con una lógica integrada para crear un mapa que abarque las demandas de gestión de recursos humanos.
3	Diseño del procedimiento para la determinación de indicadores de control para procesos claves de la gestión de recursos humanos en la sucursal CIMEX Cienfuegos.	e-Libro	2010	Carrandi Acosta, Ketty	Presenta un procedimiento que permita determinar un conjunto de indicadores de control para un proceso clave de la gestión de recursos humanos en la organización. Con el propósito de la mejora de la efectividad y eficacia de dicho proceso en la organización.
4	Indicadores de desempeño en la atención social a las personas mayores	Taylor & Francis Group	2019	David Challis y Paul Clarkson	Examina el desarrollo y uso de indicadores de desempeño en el ámbito de la atención social a las personas mayores.
5	Indicadores de ciencia y tecnología para el desarrollo	Taylor & Francis Group	2019	Hiroko Morita-lou	Cuestiona la idoneidad de los indicadores actuales utilizados para medir el impacto de la ciencia y la tecnología en países en desarrollo.
6	Evaluación de programas y gestión de gobierno	Taylor & Francis Group	2020	Eliot Freidson y Ray Rist	Destaca la importancia en la evaluación de programas, establecimiento de indicadores, centrada en evaluar políticas o programas pasados, y análisis prospectivo de políticas, orientado a informar decisiones futuras.
7	¿Pueden los gobiernos aprender? Perspectivas comparadas sobre evaluación y aprendizaje organizacional	Taylor & Francis Group	2020	Frans L. Leeuw	Determina las evaluaciones en distintas áreas dentro de un Gobierno Autónomo Descentralizado, lo cual, busca apoyar a la organización en el monitoreo del rendimiento en relación con los objetivos establecidos para la política o programa.

Anexo D. Matriz del plan de trabajo establecida por el Alcalde

La Tabla D1 se indica la matriz del plan de trabajo establecida por el Alcalde.

Tabla D1. Matriz de plan de trabajo

EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN
Cultura, Turismo y Deportes	Desarrollar el Turismo en base a las competencias que tiene el GAD municipal.	<ul style="list-style-type: none"> Levantar el inventario de lugares Turísticos. Rehabilitación y reconstrucción del camino del Inca. Rescate del tren y estación del cantón Salcedo Yambo. Construcción de miradores en San Francisco Loma, Jachagungo, Bellavista, Cusubamba, Palama. Realizar guías turísticas Salcedo Los Llanganates, Salcedo Palama, Salcedo Atocha, Salcedo Aluchan. 	Mantener conversatorios con operadores de turismo para establecer convenios de cooperación buscar mecanismos para la promoción turística del cantón.
	Asumir las competencias del deporte recreativo, mejorando su infraestructura a nivel cantonal.	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar y repotenciar los escenarios deportivos de todo el cantón (graderíos, baterías sanitarias con duchas, viseras, bar y mantenimiento de césped). Implementar nuevos espacios deportivos en el área urbana y rural del cantón Salcedo. Circuito de entretenimiento deportivo para implementar caminatas trote y ciclismo. 	Mantener reuniones permanentes con deportistas, dirigentes de liga cantonales, parroquiales y barriales, representantes de unidades educativas, clubs deportivos y público en general para realizar campeonatos deportivos y mejorar la infraestructura deportiva.
	Motivar mediante proyectos la formación y creación de procesos culturales.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una agenda permanente "Salcedo Cultural". Proyectos y ferias culturales y ancestrales. Establecimiento de la banda sinfónica del cantón Salcedo. Creación de la biblioteca municipal con libros físicos y áreas virtuales para impulsar la práctica de lectura y auto preparación didáctica. 	Realizar articulación directa con sector cultural y ciudadanía en general para delinear modelos de gestión a favor de la cultura, deporte y recreación.
Agua Potable y Alcantarillado	Planificar de manera organizada la cobertura integral de servicios básicos a todo el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la potencia del agua potable mediante una gestión integral. Construcciones de sistemas de agua potable en los lugares que no disponen de este servicio (captación, conducción, tanques de reserva, plantas de 	Realizar asambleas ciudadanas con líderes barriales y técnicos internos y externos, con el propósito de identificar necesidades de los servicios básicos del cantón.

EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN
		<p>tratamiento y redes de distribución).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificación de sistemas de alcantarillado sanitarios fluviales y combinados especialmente en acometidas domiciliarias y redes secundarias y principales. 	
<p>Cuidado y Saneamiento Ambiental</p>	<p>Proyectar un servicio de calidad para la gestión de residuos sólidos urbanos y rurales (RSUR) en el cantón Salcedo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción frente al cambio climático con incentivos ambientales campañas de concientización fomento de uso de energías alternativas. • Implementación de un laboratorio para analizar la calidad del agua que consumimos los salcedenses. • Incorporación de nueva maquinaria, equipamiento y sistemas de control, monitoreo y retroalimentación de la gestión y manejo de los residuos sólidos. • Protección de quebradas, bordes y taludes mediante limpieza de basuras y escombros sumados a un proyecto de arborización y reforestación. • Cimentación y remodelación de plantas de tratamiento de aguas servidas. • Instauración de un colector de aguas fluviales que permite un desalojo del agua de lluvia para evitar inundaciones. • Construcción de baterías sanitarias en barrios, comunidades urbanas y rurales. 	<p>Realizar asambleas ciudadanas con líderes barriales y técnicos internos y externos, con el propósito de identificar necesidades de los servicios básicos del cantón.</p>
<p>Movilidad y Transporte</p>	<p>Planificar y ejecutar un plan de movilidad Urbano - Rural y seguridad vial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios técnicos viables. • Construcción de aceras y bordillos de las calles urbanas y rurales del cantón Salcedo. • Mantenimiento vial de la capa de rodadura del cantón. • Regeneración Urbana diferentes accesos del cantón Salcedo norte, acceso sur, acceso la argentina E35, Avda. Olmedo. • Estudios y/o construcción del puente del barrio la Argentina conexión Salcedo E 35, y del puente Yanayacu que limita con Pillaro. 	<p>Diálogo con representantes del transporte público y privado e instituciones que regentan el transporte.</p>

EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> • Señalética urbana y rural para las vías, barrios y comunidades del cantón Salcedo. • Estudio y diseño de mini terminales y paradas de transporte público dentro del casco urbano del cantón. • Control de semáforos y señalética mal ubicados para mejorar la circulación vehicular. • Revisión del proyecto de parqueadero público Simetsa. • Diseño y ejecución de rampas para accesibilidad de personas con discapacidad. • Análisis y soluciones permanentes para mejorar la vialidad y tráfico del cantón Salcedo. 	
Económico	Incentivar la economía cantonal a base de políticas de reactivación económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento planificado de la gestión de ferias, plazas y mercados del cantón. • Implementación de Centros de acopio en sector rural y parroquial. • Creación de secretaria de juventudes para emprendimiento y línea de crédito de jóvenes profesionales y no profesionales. • Estudio socio económico para implementar un parque industrial. • Elaboración de proyectos innovadores para atraer inversión local, nacional e internacional. 	Coordinar con instituciones públicas y privadas la capacitación a emprendedores, comerciantes formales e informales, gremios sobre las políticas de reactivación económica del cantón.
Social	Impulsar y promover programas sociales para los grupos vulnerables del cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento Centro Geriátrico de Salcedo. • Implementar el plan de salud municipal con entes públicos y privados. • Atención integral a los grupos de atención prioritaria a través del proyecto SALCEDO INCLUSIVO. 	Realizar una comunicación directa con representantes de los grupos de atención prioritaria del cantón con el propósito de identificar sus necesidades y la viabilidad de ejecución de proyectos.
Seguridad	Planificar y fortalecer la gestión de seguridad cantonal en el marco de las	<ul style="list-style-type: none"> • Activación de la mesa de seguridad. • Instalación de cámaras de seguridad enlazadas al ECU 911. • Gestionar iluminación con Elepco y luminarias solares en 	En conjunto con el Ministerio del Interior y la Policía Nacional se realizará mesas de diálogo en barrios, comunidades,

EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN
	competencias Municipales.	<p>los puntos peligrosos del cantón Salcedo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de espacios abandonados con murales artísticos e iluminación en conjunto con la comunidad. 	<p>parroquias, para levantar la información de los puntos críticos e inseguros que tiene el cantón con la aplicación de cambios en base a políticas públicas locales, fortaleciendo los procesos de seguridad ciudadana.</p>
Educación	Inversión en la infraestructura de la Unidades educativas Fiscales y Municipales en base a convenios para mejorar la calidad educativa en el cantón Salcedo.	<ul style="list-style-type: none"> • Repotenciación civil y tecnológica de la infraestructura de la unidad educativa municipal Alicia Makuard Yerovi. • Dotación de tablets a los mejores estudiantes de las diferentes unidades educativas públicas, privadas y Municipales del cantón Salcedo. 	<p>Coordinar con las autoridades y comité Central de Padres de Familia de las diferentes unidades educativas fiscales y municipales, levantando las necesidades.</p>
Institucional	Mejorar los procesos y atención ciudadana en los servicios prestados por GAD Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención ciudadana de los servidores del GAD municipal. • Consultoría para elaborar y mejorar el manual de procesos y puesto persona. • Creación y análisis de ordenanzas en conjunto con el concejo municipal. 	<p>Realizar un diagnóstico de atención ciudadana y procesos administrativos institucionales con clientes interno y externo para establecer la problemática y su respectiva solución.</p>

Anexo E. Plan operativo anual del GAD Municipal

La Tabla E1 se indica la matriz del Plan Operativo Anual del GAD.

Tabla E1. Matriz del plan operativo anual

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
111	Concejo Municipal	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,194.29	\$1,194.29	Indispensables para el cumplimiento de las actividades del Concejo Municipal.	1/9/2023	31/10/2023	Ing. Ana Santafé
111	Concejo Municipal	Adquisición de equipos informáticos.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$14,405.00	\$14,405.00	Contar con equipos de cómputo con las características mínimas requeridas para prestar un servicio eficiente al usuario.	1/9/2023	31/10/2023	Ing. Ana Santafé
111	Concejo Municipal	Pago de viáticos al interior.		Servicio	Nuevo	1	\$1,800.00	\$1,800.00		1/9/2023	31/12/2023	
111	Concejo Municipal	Pago de pasajes al interior.		Servicio	Nuevo	1	\$1,200.00	\$1,200.00		1/9/2023	31/12/2023	
112	Alcaldía	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$249.95	\$249.95	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de Alcaldía.	1/9/2023	31/12/2023	Lic. Jaqueline Chano, secretaria de Alcaldía
112	Alcaldía	Contratación del servicio de logística y organización de la ceremonia oficial para conmemorar 104 años de Cantonización de Salcedo.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$6,300.00	\$6,300.00	Necesario para el desarrollo de eventos culturales y oficiales de la Alcaldía, a fin de fortalecer la cultura, el turismo del cantón Salcedo.	1/8/2023	31/12/2023	Lic. Jaqueline Chano, secretaria de Alcaldía
112	Alcaldía	Adquisición de filtros para los vehículos pesado, livianos y maquinaria del Gad Salcedo.		Bien	Proceso finalizado	1	\$126.42	\$126.42	Necesario para mantener operativos y funcionales los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	30/4/2023	Ing. Holger Vizcaíno
112	Alcaldía	Contratación de servicio de abastecimiento de combustibles para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$792.89	\$792.89	Indispensable para la funcionabilidad y operatividad de los vehículos livianos a gasolina.	1/1/2023	1/9/2023	Ing. Holger Vizcaíno
112	Alcaldía	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	Nuevo	1	\$4,215.24	\$4,215.24	Indispensable para el funcionamiento y operatividad de los vehículos livianos, pesados y maquinaria de la municipalidad.	1/6/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
112	Alcaldía	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.		Bien	Nuevo	1	\$103.52	\$103.52	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
112	Alcaldía	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$1,476.80	\$1,476.80	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
112	Alcaldía	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Bien	En ejecución	1	\$6,649.20	\$6,649.20	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
112	Alcaldía	Adquisición de neumáticos para el vehículo jeep Toyota xma0101.		Bien	Nuevo	1	\$750.00	\$750.00	Necesario para mantener operativos los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
113	Procuraduría Síndica	Contratación del servicio de consultas jurídicas en línea.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$1,796.70	\$1,796.70	Necesario para que los servidores municipales tengan acceso a las leyes y normativa actualizada para la aplicación en los procesos institucionales y el cumplimiento de sus actividades.	1/9/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
113	Procuraduría Síndica	Pago de costas judiciales, protocolización de escrituras, por ser de interés del Gad Municipal del cantón Salcedo.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$3,500.00	\$3,500.00	Necesario para cubrir los costos generados por las actuaciones institucionales ante los organismos pertinentes, así como por la elevación a escritura pública de los documentos que sean requeridos por la municipalidad.	30/8/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
113	Procuraduría Síndica	Contratación de servicios de peritajes judiciales.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$2,500.00	\$2,500.00	Requeridos para garantizar la seguridad jurídica y el debido proceso en los procesos judiciales en los que la municipalidad se encuentre como parte procesal.	30/8/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
113	Procuraduría Síndica	Adquisición de equipos de cómputo, para cumplir con las diligencias internas y externas de la municipalidad.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$3,695.00	\$3,695.00	Para el oportuno desarrollo y ejecución de las actividades de la Procuraduría Síndica, así como para garantizar el respaldo y procesamiento de la información generada en los procesos desarrolladas en la unidad.	30/8/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
113	Procuraduría Síndica	Adquisición de un escritorio tipo Makipura superficie redonda en fórmica.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,576.85	\$1,576.85	En virtud de que el mobiliario asignado a la Procuraduría Síndica se encuentra en mal estado y se necesita reemplazarlo.	30/8/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
113	Procuraduría Síndica	Adquisición de materiales de oficina, para mantener una mejor organización de la documentación.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$289.57	\$289.57	Indispensables para el cumplimiento de las actividades que se realiza la Procuraduría Síndica.	30/8/2023	31/12/2023	Dr. Eduardo Arguello-Procurador Sindico
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Contratar el servicio de difusión a través de pautas de difusión de información oficial y pública para medios de comunicación tradicionales y no tradicionales.	Número de medios contratados.	Servicio	Nuevo	1	\$12,000.00	\$12,000.00	Contratación de espacios publicitarios para radio, televisión y medios digitales para difundir información oficial y pública que realiza el GAD Salcedo.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquirir equipos de producción de bienes de larga duración.	Número de productos semanales.	Bien	Nuevo	1	\$7,950.00	\$7,950.00	Los equipos que actualmente posee la Jefatura son discontinuados y no permiten generar productos comunicacionales eficientemente para lo cual se pretende adquirir equipos de comunicación para mejorar la calidad y los tiempos de entrega de los productos.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Contratar el servicio de impresión de material pop y lonas publicitarias para la difusión de los servicios y actividades que realizan las dependencias que componen el Gad Municipal de Salcedo.	Número de productos mensuales	Servicio	Nuevo	1	\$3,000.00	\$3,000.00	La Jefatura de Comunicación Social e Imagen Institucional no cuenta con equipos para la impresión de material Full Color, por lo que no se puede atender los requerimientos de otras áreas en cuanto a productos de impresión.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$110.54	\$110.54	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Jefatura de Comunicación Social e Imagen Institucional y de otras unidades de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquisición de equipos informáticos.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$3,054.00	\$3,054.00	Contar con equipos de cómputo con las características mínimas requeridas para prestar un servicio eficiente a los usuarios internos y externos.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquisición de mesa/escritorio plegable.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$99.00	\$99.00	Indispensable para contar con mobiliario adecuado para el desarrollo de las actividades de la Jefatura.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquisición de sillón Qhapax visita.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$403.83	\$403.83	Indispensable para contar con mobiliario adecuado para el desarrollo de las actividades de la Jefatura.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Adquisición de conectores USB múltiple con alimentador de corriente.		Bien	Nuevo	2	\$80.00	\$160.00	Para la transmisión de datos e información entre distintos equipos y dispositivos tecnológicos.	1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
114	Comunicación Social e Imagen Institucional	Servicio de impresión para el cambio de la marca institucional.		Servicio	Nuevo	1	\$6,000.00	\$6,000.00		1/9/2023	31/12/2023	Javier Moya Jefe de Comunicación Social e Imagen Institucional
115	Secretaría General	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$286.32	\$286.32	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Secretaría General.	30/8/2023	31/12/2023	Ab. Fernando Paillacho
115	Secretaría General	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$854.45	\$854.45	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Secretaría	1/9/2023	31/12/2023	Ab. Fernando Paillacho

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
									General.			
115	Secretaría General	Servicio de empastado de los libros de la secretara general.	Unidad	Servicio	Nuevo	35	\$13.00	\$455.00	Contar con los libros que se encuentren debidamente empastados a fin de salvaguardar la documentación del Archivo General de la Institución.	1/9/2023	31/12/2023	Ab. Fernando Paillacho
115	Secretaría General	Adquisición de equipos informáticos.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$150.00	\$150.00	Importante contar con dispositivos tecnológicos para el almacenamiento y salvaguardia de la información de la Secretaría General.	1/9/2023	31/12/2023	Ab. Fernando Paillacho
115	Secretaría General	Adquisición de dispositivos informáticos	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$120.00	\$120.00	Adquirir equipos informáticos de última generación, para mejorar el desenvolvimiento laboral.	1/9/2023	31/12/2023	Ab. Fernando Paillacho
131	Dirección Financiera	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$319.00	\$319.00	Para el desarrollo diario de las actividades de la Dirección Financiera.	1/9/2023	31/12/2023	Dra. Mariana De La Vega, Directora Financiera
131	Dirección Financiera	Adquisición de materiales de oficina	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,679.88	\$1,679.88	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección Financiera.	1/9/2023	31/12/2023	Dra. Mariana De La Vega, Directora Financiera
131	Dirección Financiera	Adquisición de equipos informáticos	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,246.00	\$1,246.00	Para el desarrollo diario de las actividades de la Dirección Financiera, ya que los equipos actuales han cumplido su vida útil y presentan varios daños.	1/9/2023	31/12/2023	Dra. Mariana De La Vega, Directora Financiera
131	Dirección Financiera	Vestuario, lencería, prendas de protección, insumos y accesorios para uniformes del personal de protección, vigilancia y seguridad.			En ejecución	1	\$357.71	\$357.71				
121	Dirección Administrativa	Adquisición de equipos informáticos.		Bien	Nuevo	1	\$1,246.00	\$1,246.00	Necesarios para el adecuado procesamiento de la información generada en la Dirección, en virtud del equipo actual ha cumplido su vida útil.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Roberto Ilbay, Jefe de Tics
121	Dirección Administrativa	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$113.66	\$113.66	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección Administrativa.	1/9/2023	31/12/2023	Mgs. Vannesa Torres, Jefe de Servicios Generales
121	Dirección Administrativa	Vestuario, lencería, prendas de protección, insumos y accesorios para uniformes del personal de protección, vigilancia y seguridad.			En ejecución	1	\$181.86	\$181.86				
141	Dirección de Compras Públicas	Adquisición de tóner y tintas para las diferentes unidades del Gad Municipal del cantón Salcedo, conforme orden de compra N° ic-Gadmcs-001-2022.	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$184.00	\$184.00	Esta adquisición se realizó en el año 2022, el cual fue pagado en el año 2023, por lo que debe ser considerada como una adquisición de arrastre.	1/3/2023	31/3/2023	Ing. Margarita Guerrero
141	Dirección de Compras Públicas	Adquisición de par de pilas AA (alcalina).	Unidad	Bien	Nuevo	10	\$1.25	\$12.50		1/9/2023	31/12/2023	Ing. Margarita Guerrero

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
141	Dirección de Compras Públicas	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$257.53	\$257.53	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección de Compras Públicas.	1/9/2023	30/11/2023	Ing. Andrea Corrales
141	Dirección de Compras Públicas	Adquisición de equipos de cómputo.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$3,738.00	\$3,738.00	Se requiere de equipo de cómputo actualizado, ya que las computadoras de la Dirección han cumplido más de su vida útil, y por el momento se encuentran con diversos daños.	1/8/2023	30/11/2023	Ing. Andrea Corrales
321	Dirección De Planificación	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,083.87	\$1,083.87	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección de Planificación.	1/9/2023	31/12/2023	Arq. Hugo Herrera, Director de Planificación
321	Dirección De Planificación	Adquisición de un lápiz puntero.		Bien	Nuevo	1	\$8.00	\$8.00	Necesario para el desarrollo de las actividades de la Dirección.	1/9/2023	31/12/2023	Arq. Hugo Herrera, Director de Planificación
321	Dirección De Planificación	Adquisición de equipos informáticos.		Bien	Nuevo	1	\$1,250.00	\$1,250.00	Necesario para el desarrollo de las actividades de la Dirección.	1/9/2023	31/12/2023	Arq. Hugo Herrera, Director de Planificación
321	Dirección De Planificación	Consultoría para el levantamiento de la caracterización, descripción y actualización del inventario patrimonial.		Servicio	En ejecución	1	\$56,250.00	\$56,250.00				
321	Dirección De Planificación	Vestuario, lencería, prendas de protección, insumos y accesorios para uniformes del personal de protección, vigilancia y seguridad.			En ejecución	1	\$202.33	\$202.33				
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Adquisición de suministros de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$1,213.52	\$1,213.52	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holguer Teneda/Director de Agua de Potable y Alcantarillado
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Adquisición de suministros de oficina.	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$1,002.18	\$1,002.18	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.	1/1/2023	30/4/2023	Ing. Holguer Teneda/Director de Agua de Potable y Alcantarillado
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Adquisición de filtros para los vehículos pesado, livianos y maquinaria del Gad Salcedo.		Bien	Proceso finalizado	1	\$183.33	\$183.33	Necesario para mantener operativos y funcionales los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	30/4/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Contratación de servicio de abastecimiento de combustibles para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$1,075.12	\$1,075.12	Indispensable para la funcionalidad y operatividad de los vehículos livianos a gasolina.	1/1/2023	1/9/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	Nuevo	1	\$396.08	\$396.08	Indispensable para el funcionamiento y operatividad de los vehículos livianos, pesados y maquinaria de la municipalidad.	1/6/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.		Bien	Nuevo	1	\$381.67	\$381.67	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Bien	En ejecución	1	\$1,013.00	\$1,013.00	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$780.00	\$780.00	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Adquisición de neumáticos para la camioneta Chevrolet Diesel		Bien	Nuevo	1	\$660.00	\$660.00	Necesario para mantener operativos los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
341	Dirección Agua Potable y Alcantarillado	Vestuario, lencería, prendas de protección, insumos y accesorios para uniformes del personal de protección, vigilancia y seguridad.			En ejecución	1	\$192.72	\$192.72				
351	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental	Adquisición de materiales de oficina.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$583.24	\$583.24	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental.			Ing. Jessica Esquivel
351	Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental	Adquisición de materiales de aseo.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$359.66	\$359.66	Necesario para mantener un ambiente laboral adecuado bajo condiciones de higiene y aseo apropiadas, considerando los parámetros establecidos para la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental.			Ing. Jessica Esquivel
331.1	Dirección De Obras Públicas	Adquisición de equipos informáticos.		Bien	Nuevo	1	\$3,746.00	\$3,746.00	Adquirir los dispositivos informáticos necesarios para poder atender los diferentes pedidos de los clientes internos y externos.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Alex Caiza Director de Obras Públicas.
331.1	Dirección De Obras Públicas	Pago del consumo de energía eléctrica del año fiscal vigente.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$17,000.00	\$17,000.00	Indispensable dotar del servicio de energía eléctrica a todos los emplazamientos de la municipalidad para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1/1/2023	31/12/2023	Mgs. Vannesa Torres, Jefe de Servicios Generales
331.1	Dirección De Obras Públicas	Para el pago del consumo de telefonía e internet del año fiscal vigente.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$5,200.00	\$5,200.00	Indispensable dotar del servicio de telefonía e internet a todos los emplazamientos de la municipalidad para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1/1/2023	31/12/2023	Mgs. Vannesa Torres, Jefe de Servicios Generales

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
331.1	Dirección De Obras Públicas	Adquisición de filtros para los vehículos pesado, livianos y maquinaria del Gad Salcedo.		Bien	Proceso finalizado	1	\$149.61	\$149.61	Necesario para mantener operativos y funcionales los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	30/4/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Contratación de servicio de abastecimiento de combustibles para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$582.01	\$582.01	Indispensable para la funcionalidad y operatividad de los vehículos livianos a gasolina. Proceso en ejecución.	1/1/2023	1/9/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	Nuevo	1	\$904.06	\$904.06	Indispensable para el funcionamiento y operatividad de los vehículos livianos, pesados y maquinaria de la municipalidad.	1/6/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Adquisición de lubricantes para el parque automotor		Bien	Nuevo	1	\$362.11	\$362.11	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$780.00	\$780.00	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Bien	En ejecución	1	\$1,315.00	\$1,315.00	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
331.1	Dirección De Obras Públicas	Adquisición de neumáticos para la camioneta Chevrolet Diesel.		Bien	Nuevo	1	\$660.00	\$660.00	Necesario para mantener operativos los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de materiales de oficina para la Dirección de Desarrollo Social.	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$274.00	\$274.00	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Jefatura de Desarrollo Social. Proceso Finalizado	1/4/2023	31/12/2023	Mgs. Raúl Bonilla Jefe de Desarrollo Social
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de materiales de oficina para la Dirección de Desarrollo Social.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$108.69	\$108.69	Indispensables para el cumplimiento de las actividades de la Jefatura de Desarrollo Social.	1/8/2023	31/12/2023	Mgs. Raúl Bonilla Jefe de Desarrollo Social
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de equipos informáticos incluido licencias sistemas operativo.	Unidad	Bien	Nuevo	1	\$2,250.00	\$2,250.00	El actual equipo se encuentra obsoleto siendo necesario la adquisición de nuevos equipos de cómputo a fin de fortalecer la Jefatura de Desarrollo Social.	1/8/2023	30/4/2023	Ing. Roberto Ilbay, Jefe de Tics
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de materiales de aseo proceso contratado el año 2022 a Imporfactory Cia. Ltda. y pagado el año	Unidad	Bien	Proceso finalizado	1	\$15.15	\$15.15	Materiales de aseo para las instalaciones de la oficina.	1/1/2023	31/12/2023	Mgs. Raúl Bonilla

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
		2023 (15-02-2023).										Jefe de Desarrollo Social
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Pago del consumo de energía eléctrica del año fiscal vigente.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$2,100.00	\$2,100.00	Indispensable dotar del servicio de energía eléctrica a todos los emplazamientos de la municipalidad para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1/1/2023	31/12/2023	Mgs. Vannesa Torres, Jefe de Servicios Generales
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Para el pago del consumo de telefonía e internet del año fiscal vigente.	Unidad	Servicio	Nuevo	1	\$4,800.00	\$4,800.00	Indispensable dotar del servicio de telefonía e internet a todos los emplazamientos de la municipalidad para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1/1/2023	30/4/2023	Mgs. Vannesa Torres, Jefe de Servicios Generales
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de filtros para los vehículos pesado, livianos y maquinaria del Gad Salcedo.		Bien	Proceso finalizado	1	\$465.32	\$465.32	Necesario para mantener operativos y funcionales los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	1/9/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Contratación de servicio de abastecimiento de combustibles para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$559.33	\$559.33	Indispensable para la funcionalidad y operatividad de los vehículos livianos a gasolina.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	Nuevo	1	\$1,035.30	\$1,035.30	Indispensable para el funcionamiento y operatividad de los vehículos livianos, pesados y maquinaria de la municipalidad.	1/6/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de lubricantes para el parque automotor		Bien	Nuevo	1	\$1,158.41	\$1,158.41	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Bien	En ejecución	1	\$4,375.57	\$4,375.57	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Contratación del servicio de mantenimiento correctivo del parque automotor comprendido vehículos pesados, livianos, maquinaria y equipo pesado incluido repuestos del Gad Municipal del cantón Salcedo.		Servicio	En ejecución	1	\$2,950.00	\$2,950.00	Necesario para mantener operativo y funcional los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/1/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Adquisición de neumáticos para el bus internacional		Bien	Nuevo	1	\$3,400.00	\$3,400.00	Necesario para mantener operativos los vehículos livianos y pesados de la municipalidad.	1/9/2023	31/12/2023	Ing. Holger Vizcaíno

Código Subprograma	Nombre Subprograma	Acción	Unidad de medida	Bien/ Servicio	Tipo de acción	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto Planificado	Justificación	Fecha prevista de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Nombre del responsable
211.1	Dirección de Desarrollo Social	Vestuario, lencería, prendas de protección, insumos y accesorios para uniformes del personal de protección, vigilancia y seguridad.			En ejecución	1	\$544.19	\$544.19				
TOTAL								\$265,577.41				

Anexo F. Plan anual de contratación del GAD Municipal

La Tabla F1 se indica la matriz del Plan Anual de Contratación del GAD.

Tabla F1. Matriz del plan anual de contratación

TIPO DE ACCIÓN	PARTIDA 6 DÍGITOS	NOMBRE PARTIDA 6 DÍGITOS	ACCIÓN	CÓDIGO SUBPROGRAMA	NOMBRE SUBPROGRAMA	SUMA DE PRESUPUESTO 2023
Nuevo	53.03.01	Pasajes al Interior	Pago de pasajes al interior.	111	Concejo Municipal	\$1,200.00
Nuevo	53.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	Pago de pasajes al interior.	111	Concejo Municipal	\$1,800.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	111	Concejo Municipal	\$1,194.29
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	111	Concejo Municipal	\$14,405.00
Nuevo	53.02.48	Eventos Oficiales	Eventos oficiales por Conmemorar 104 Años de Cantonización de Salcedo.	112	Alcaldía	\$6,300.00
Nuevo	53.02.55	Combustibles	Contratación del servicio de Abastecimiento de Combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.	112	Alcaldía	\$4,215.24
Nuevo	53.08.03	Lubricantes	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.	112	Alcaldía	\$103.52
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	112	Alcaldía	\$249.95
Nuevo	53.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de Neumáticos para el Vehículo Jeep Toyota Xma0101.	112	Alcaldía	\$750.00
Nuevo	53.06.04	Fiscalización e Inspecciones Técnicas	Contratación de Servicios de Peritajes Judiciales.	113	Procuraduría Síndica	\$2,500.00
Nuevo	53.07.02	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	Contratación del Servicio de consultas Jurídicas en línea.	113	Procuraduría Síndica	\$1,796.70
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina, para mantener una mejor organización de la documentación.	113	Procuraduría Síndica	\$289.57
Nuevo	57.02.06	Costas Judiciales, Trámites Notariales, Legalización de Documentos y Arreglos Extrajudiciales	Pago de Costas Judiciales, Protocolización de Escrituras, por ser de interés del Gad Municipal del Cantón Salcedo.	113	Procuraduría Síndica	\$3,500.00
Nuevo	84.01.03	Mobiliarios	Adquisición de un escritorio tipo Makipura superficie redonda en fórmica.	113	Procuraduría Síndica	\$1,576.85
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos de cómputo, para cumplir con las diligencias Internas y Externas de la Municipalidad.	113	Procuraduría Síndica	\$3,695.00
Nuevo	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	Contratar el servicio de impresión de material pop y lonas publicitarias para la difusión de los servicios y actividades que realizan las dependencias que componen el Gad Municipal de Salcedo.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$3,000.00
Nuevo	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	Servicio de impresión para el cambio de la marca institucional.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$6,000.00
Nuevo	53.02.07	Difusión, Información y Publicidad	Contratar el servicio de difusión a través de pautas de difusión de información oficial y pública para medios de comunicación tradicionales y no tradicionales.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$12,000.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$110.54
Nuevo	53.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de conectores USB múltiple con alimentador de corriente.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$160.00
Nuevo	53.14.03	Mobiliario	Adquisición de mesa/escritorio plegable.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$99.00
Nuevo	84.01.03	Mobiliarios	Adquisición de sillas Qhapax visita.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$403.83
Nuevo	84.01.04	Maquinarias y Equipos	Adquirir equipos de producción de bienes de larga duración.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$7,950.00


TIPO DE ACCIÓN	PARTIDA 6 DÍGITOS	NOMBRE PARTIDA 6 DÍGITOS	ACCIÓN	CÓDIGO SUBPROGRAMA	NOMBRE SUBPROGRAMA	SUMA DE PRESUPUESTO 2023
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	114	Comunicación Social e Imagen Institucional	\$3,054.00
Nuevo	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	Servicio de empastado de los libros de la secretaría general.	115	Secretaría General	\$455.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	115	Secretaría General	\$854.45
Nuevo	53.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de dispositivos informáticos.	115	Secretaría General	\$120.00
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	115	Secretaría General	\$150.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	121	Administrativa	\$113.66
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	121	Administrativa	\$1,246.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	131	Financiera	\$1,679.88
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	131	Financiera	\$1,246.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	141	Compras Públicas	\$257.53
Nuevo	53.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de par de pilas AA (alcalina).	141	Compras Públicas	\$12.50
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos de cómputo.	141	Compras Públicas	\$3,738.00
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	321	Planificación	\$1,083.87
Nuevo	53.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de un lápiz puntero.	321	Planificación	\$8.00
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	321	Planificación	\$1,250.00
Nuevo	53.02.55	Combustibles	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.	341	Agua Potable y Alcantarillado	\$396.08
Nuevo	53.08.03	Lubricantes	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.	341	Agua Potable y Alcantarillado	\$381.67
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de suministros de oficina.	341	Agua Potable y Alcantarillado	\$1,213.52
Nuevo	53.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de neumáticos para la camioneta Chevrolet Diesel.	341	Agua Potable y Alcantarillado	\$660.00
Nuevo	73.02.55	Combustibles	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$3,285.76
Nuevo	73.08.03	Lubricantes	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$369.49
Nuevo	73.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$583.24
Nuevo	73.08.05	Materiales de Aseo	Adquisición de materiales de aseo.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$359.66
Nuevo	84.01.05	Vehículos	Adquisición de camioneta 4x4.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$40,000.00
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipo informático.	351	Servicios Públicos y Gestión Ambiental	\$1,246.00
Nuevo	53.02.55	Combustibles	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.	331.1	Obras Públicas	\$904.06
Nuevo	53.08.03	Lubricantes	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.	331.1	Obras Públicas	\$362.11
Nuevo	53.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina.	331.1	Obras Públicas	\$692.58

TIPO DE ACCIÓN	PARTIDA 6 DÍGITOS	NOMBRE PARTIDA 6 DÍGITOS	ACCIÓN	CÓDIGO SUBPROGRAMA	NOMBRE SUBPROGRAMA	SUMA DE PRESUPUESTO 2023
Nuevo	53.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de neumáticos para la camioneta Chevrolet Diesel	331.1	Obras Públicas	\$660.00
Nuevo	53.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de dispositivos informáticos.	331.1	Obras Públicas	\$75.00
Nuevo	84.01.03	Mobiliarios	Adquisición de muebles de oficina.	331.1	Obras Públicas	\$1,124.30
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos.	331.1	Obras Públicas	\$3,746.00
Nuevo	73.02.55	Combustibles	Contratación del servicio de abastecimiento de combustible para el parque automotor comprendido vehículo pesados, vehículos livianos, motocicletas, herramientas de larga duración, maquinaria y equipos pesados del Gad Municipal del cantón Salcedo.	211.1	Desarrollo Social	\$1,035.30
Nuevo	73.08.03	Lubricantes	Adquisición de lubricantes para el parque automotor.	211.1	Desarrollo Social	\$1,158.41
Nuevo	73.08.04	Materiales de Oficina	Adquisición de materiales de oficina para la Dirección de Desarrollo Social.	211.1	Desarrollo Social	\$108.69
Nuevo	73.08.13	Repuestos y Accesorios	Adquisición de neumáticos para el bus internacional.	211.1	Desarrollo Social	\$3,400.00
Nuevo	84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	Adquisición de equipos informáticos incluido licencias sistemas operativo.	211.1	Desarrollo Social	\$2,250.00
					TOTAL	\$152,580.25

Anexo G. Cuestionario para la Evaluación del sitio Web del GAD Municipal

La Tabla G1 se indica el cuestionario para la evaluación del sitio web.


Tabla G1. Cuestionario para la evaluación del sitio web

Estimado/a cliente	
<p>En nuestro constante compromiso por mejorar y brindar servicios excepcionales, nos complace invitarla/o a participar en nuestra Encuesta de Evaluación del sitio Web del GAD Municipal. Su opinión es fundamental para nosotros y desempeña un papel vital en el proceso continuo de perfeccionamiento de nuestros servicios y experiencias. Por favor, evalúe cada ítem asignando una puntuación del 1 al 5, donde 1 indica “muy insatisfecho” y 5 indica “muy satisfecho”.</p>	
<p>1. ¿Está satisfecho con la frecuencia de actualización del sitio web?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p>	
<p>2. ¿Qué tan fácil le resulta encontrar la información que buscas en el sitio web?</p> <p>(1) Muy difícil (2) Difícil (3) Neutral (4) Fácil (5) Muy fácil</p>	
<p>3. ¿Considera que la información proporcionada es relevante para sus necesidades?</p> <p>(1) Muy irrelevante (2) Irrelevante (3) Neutral (4) Relevante (5) Muy relevante</p>	
<p>4. ¿Cómo evalúa usted la claridad y comprensión del lenguaje utilizado en la información del sitio web?</p> <p>(1) Muy confuso (2) Confuso (3) Neutral (4) Claro (5) Muy claro</p>	
<p>5. ¿La presentación visual y la organización de la información son satisfactorias?</p> <p>(1) Muy desorganizado (2) Desorganizado (3) Neutral (4) Organizado (5) Muy organizado</p>	
<p>Accesibilidad en Dispositivos:</p>	
<p>6. ¿Estás satisfecho con la facilidad de interactuar con formularios en línea o servicios electrónicos?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p>	
<p>Comentarios adicionales: Por favor, proporcione cualquier comentario adicional sobre su experiencia con el sitio web del GAD Municipal.</p>	

Anexo H. Cuestionario para la evaluación de satisfacción al cliente

La Tabla H1 se indica el cuestionario para la Evaluación de satisfacción al cliente.



Tabla H1. Cuestionario para la evaluación de satisfacción al cliente

<p>Estimado/a cliente</p>  <p>En nuestro constante compromiso por mejorar y brindar servicios excepcionales, nos complace invitarla/o a participar en nuestra Encuesta de Evaluación del Índice de Satisfacción al Cliente. Su opinión es fundamental para nosotros y desempeña un papel vital en el proceso continuo de perfeccionamiento de nuestros servicios y experiencias. Por favor, evalúe cada ítem asignando una puntuación del 1 al 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho".</p> <p>1. ¿Qué tan satisfecho está usted con la accesibilidad de los servicios proporcionados por el GAD Municipal?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p> <p>2. ¿Cómo evalúa la calidad de la atención al cliente proporcionada por el GAD Municipal?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p> <p>3. ¿Está satisfecho con el tiempo de respuesta a sus consultas o solicitudes?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p> <p>4. ¿Está satisfecho con la eficacia del GAD Municipal en la resolución de problemas o inquietudes?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p> <p>Facilidad de Interacción:</p> <p>5. ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación del GAD Municipal en cuanto a servicios y actualizaciones relevantes?</p> <p>(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho</p> <p>Comentarios adicionales: Por favor, proporcione cualquier comentario adicional sobre su experiencia con los servicios y atención al cliente del GAD Municipal.</p>

Anexo I. Formulario para la adopción de mascotas

La Tabla II se indica el formulario para la adopción de mascotas.


Tabla II. Formato para el formulario para la adopción de mascotas

	
<p>¡Gracias por considerar la adopción de una mascota! Estamos emocionados de acompañarle en este proceso significativo y enriquecedor. Este formulario de adopción es una herramienta diseñada para conocerle mejor y garantizar que nuestras mascotas encuentren hogares amorosos y responsables.</p> <p>La adopción de una mascota es un compromiso a largo plazo, y queremos asegurarnos de que usted y su futura mascota sean la combinación perfecta. Por favor, tenga el tiempo necesario para completar este formulario con detalles precisos. Su información nos ayudará a entender sus expectativas, entorno de vida y el cuidado que planea brindar a su nueva compañía peluda.</p> <p>¡Gracias por considerar la adopción y por abrir tu corazón y hogar a una mascota necesitada!</p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p> <p>Datos del Solicitante:</p> <p>Nombre completo del solicitante: _____ Dirección completa: _____ Ciudad: _____ Número de teléfono: _____ Correo electrónico: _____</p> <p>Información de la Mascota:</p> <p>Nombre de la mascota: _____ Raza: _____ Color: _____ Edad estimada: _____ Género: _____ Esterilizado(a): Sí / No</p> <p>Experiencia con Mascotas:</p> <p>¿Tiene experiencia previa en el cuidado de mascotas? Sí/No Si la respuesta es sí, por favor proporcione detalles: ¿Actualmente tiene otras mascotas en casa? Sí / No Si la respuesta es sí, por favor proporcione detalles:</p> <p>Vivienda y Entorno:</p> <p>Tipo de vivienda: Casa/Apartamento/Otro ¿Tiene un espacio al aire libre para la mascota? Sí / No ¿Está permitido tener mascotas según las normativas de su residencia? Sí / No</p> <p>Compromisos de Cuidado:</p> <p>¿Está dispuesto(a) a proporcionar atención veterinaria regular a la mascota? Sí / No ¿Asegurará el bienestar y alimentación adecuada de la mascota? Sí / No ¿Está de acuerdo en brindarle afecto y cuidados constantes? Sí / No</p> <p>Información Adicional:</p> <p>¿Hay alguna información adicional que le gustaría proporcionar sobre su interés en la adopción y cuidado de esta mascota?</p> <p style="text-align: center;">Declaración:</p> <p>Al firmar este formulario, confirmo que la información proporcionada es veraz y entiendo las responsabilidades asociadas con la adopción de esta mascota. Acepto seguir las políticas y procedimientos establecidos por la entidad de adopción.</p> <p>Firma del solicitante: _____ C.I: _____</p>	

Anexo J. Registro de horas de capacitación

La Tabla J1 se indica el formato para el registro de horas de capacitación.


Tabla J1. Formato para el registro de horas de capacitación

			
REGISTRO DE HORAS DE CAPACITACIÓN			
Fecha de capacitación: _____			
Detalles de la Capacitación:			
Título/Nombre de la capacitación: _____			
Tema o contenido: _____			
Nombre del instructor/facilitador: _____			
Duración total de la capacitación (en horas): _____			
Registro de Horas:			
Fecha	Hora de Inicio	Hora de Fin	Total de Horas
Observaciones o comentarios:			
Firma del Supervisor/Responsable: _____ C.I: _____			

Anexo K. Formato del plan de capacitación

La Tabla K1 se indica el formato para el Plan de capacitación.

Tabla K1. Formato para el plan de capacitación

	PLAN DE CAPACITACIÓN			
CAPACITADOR:		CARGO:		
APROBADOR:		CARGO:		
NECESIDADES:				
OBJETIVO:				
CURSO	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CURSO	CAPACITADOR
CRONOGRAMA	FECHA	HORA	RESPONSABLE	